



Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos

Escritório de Gerenciamento de Projetos da
Tecnologia da Informação e Comunicação – EGP-TIC

João Pessoa – 2016

Versão 2.6

Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região

Desembargador Presidente

Ubiratan Moreira Delgado

Desembargador Vice-Presidente

Eduardo Sérgio de Almeida

SETIC - Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação

Ronaldo de Araújo Farias

NGTIC - Núcleo de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação

Marcelo Luís Machado Moura

Samuelson Wagner de Araújo e Silva

Wagner de Souza Porto

Grupo Gestor de Implantação do Escritório

Daniel Nunes Barbosa

Luís Fabiano Saldanha Bandeira

Rodrigo Cartaxo Marques Duarte

Rogério Nunes Silva

Samuelson Wagner de Araújo e Silva

Sumário

1	Introdução.....	7
2	Propósito, objetivos e atribuições do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – EGP-TIC.....	9
3	Conceitos.....	10
3.1	Projetos.....	10
3.2	Partes Interessadas (Stakeholders).....	10
3.3	Ciclo de Vida de um Projeto.....	10
3.4	Operações.....	11
3.5	Projetos x Operações (diferenciação entre Projeto e Atividade Funcional).....	12
3.6	Gerenciamento de Projetos.....	12
3.7	Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	12
3.8	Gerenciamento de Portfólio e Programas.....	12
3.9	Modelos de Trabalho em Projeto.....	13
4	Papéis e Responsabilidades.....	15
4.1	Escritório de Projetos – EGP-TIC.....	15
4.2	Gerente do Projeto / Substituto – GP (Scrum Master).....	16
4.3	Equipe do Projeto (Time Scrum).....	16
4.4	Partes Interessadas.....	17
4.5	Patrocinadores.....	17
4.6	Demandante (<i>Product Owner</i>).....	18
4.7	Coordenação Responsável da SETIC.....	18
4.8	Direção da SETIC.....	19
4.9	Central de Atendimento ao Usuário – CAU.....	19
4.10	Comitê de Mudanças.....	19
4.11	Comitê de Tecnologia da Informação – CTI.....	20
4.12	Área Responsável pela Aquisição e Contratação.....	20
5	Matriz de Responsabilidades – RACI.....	21
6	Indicadores de Desempenho.....	24
6.1	Modelo de Indicador de Desempenho.....	25
7	Critérios para definição entre demandas de Operação e Projetos.....	26
7.1	Operação.....	26
7.2	Projeto.....	26
8	Tamanho de Projeto e Documentos Obrigatórios.....	27
9	Critérios para categorização de projetos.....	30
10	Critérios para priorização de projetos.....	31
11	Documentação.....	32
11.1	Siglas e Documentos do Projeto.....	32
11.2	Repositório.....	33

11.3 Nomenclatura.....	34
11.4 Formato.....	34
11.5 Versionamento.....	34
12 Ferramentas de apoio em Gerenciamento de Portfólio e Projetos.....	35
12.1 Gerenciamento do Projeto.....	35
12.2 Estrutura Analítica de Projetos (EAP).....	35
12.3 Suíte de Escritório.....	35
13 Técnicas em Gerenciamento de Portfólio.....	36
13.1 Inventário de Portfólio.....	37
13.2 Análise do Alinhamento Estratégico.....	37
13.3 Priorização de recursos e projetos.....	37
13.4 Análise de Capacidade e Habilidade.....	37
13.5 Reuniões de Revisão do Portfólio.....	38
13.6 Priorização de Projetos baseada em pontuação.....	38
13.7 Análise de Custo e Benefício.....	39
13.8 Análise de Disponibilidade.....	39
14 Técnicas em Gerenciamento de Projeto.....	40
14.1 Planejamento de Escopo de Projeto.....	40
14.2 Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	41
14.3 Planejamento do Cronograma.....	42
14.4 Gerenciamento de Riscos.....	45
14.5 Gerenciamento da Qualidade.....	46
15 Técnicas em Gerenciamento de Projetos Ágil.....	47
15.1 Canvas.....	47
15.1.1 Etapa 1 – Conceber.....	48
15.1.2 Etapa 2 – Integrar.....	55
15.1.3 Etapa 3 – Resolver.....	56
15.1.4 Etapa 4 – Comunicar.....	56
15.2 Modelo Scrum.....	57
15.2.1 Sprint.....	57
15.2.2 Artefatos do Scrum.....	57
15.2.3 Atores do Scrum.....	58
15.2.4 Eventos com Duração Fixa (Time-Boxes).....	58
15.2.5 Planning Poker.....	59
16 Notação BPM.....	60
16.1 Conceito sobre BPMN.....	60
16.2 Processos.....	60
16.2.1 Processo Privativo.....	60
16.2.2 Processo Abstrato.....	60
16.3 Elementos.....	61

16.3.1 Piscinas, Raias e Fases.....	61
16.3.2 Eventos.....	62
16.3.3 Decisões ou Gateways.....	63
16.3.4 Atividades ou Tarefas.....	63
16.3.5 Artefatos ou Objetos.....	64
16.3.6 Conectores.....	64
17 Macroprocesso da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos.....	65
17.1 Macroprocesso do Gerenciar Portfólio.....	66
17.1.1 Identificar Projetos.....	66
17.1.2 Categorizar e Priorizar Projetos.....	74
17.1.3 Controlar Portfólio de Projetos.....	81
17.2 Macroprocesso do Gerenciar Projeto.....	90
17.2.1 Iniciar Projeto.....	91
17.2.2 Planejar Projeto.....	96
17.2.3 Executar Projeto.....	100
17.2.4 Monitorar e Controlar Projeto.....	106
17.2.5 Gerenciar Mudança.....	113
17.2.6 Encerrar fase ou projeto.....	118
17.2.7 Gerenciar Projeto Ágil.....	127
18 Glossário e Acrônimos.....	144
19 Referências Bibliográficas.....	147

HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Autor
03/12/2015	1.0	Entrega da primeira versão oficial para o Grupo de Implantação	Frederico Ramos
19/02/2016	2	Entrega da segunda versão oficial para o Grupo de Implantação – Revisão de todos os fluxos do Portfólio, Papeis e Responsabilidades, Critérios de Categorização e Priorização; fluxo Ágil.	Frederico Ramos
15/04/2016	2.6	Capítulo 2, alterações diversas. Capítulo "13.3. Planejamento do Cronograma", adicionado a legenda nas imagens. Capítulo "14.1. Canvas", adicionado referência do autor José Finnochio Jr. Capítulo "14.2. Modelo Scrum", adicionado referência dos autores Ken Schwaber e Jeff Sutherland.	Frederico Ramos

1 Introdução

Esta Metodologia é derivada da MGP-SISP versão 1.0, baseada nas melhores práticas de projetos do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), 4ª Edição, editado pelo *Project Management Institute* (PMI®); da MGPP-SISP versões 1.0, baseada no padrão para Gerenciamento de Portfólio, 2ª Edição, também editado pelo PMI®. Tanto a MGP-SISP quanto a MGPP-SISP foram publicadas sob licença de uso da *Creative Commons* (CC BY-NC-SA 3.0), permitindo que qualquer parte possa ser reproduzida, desde que citada a fonte. Somada à licença *Creative Commons*, “A MGP-SISP visa ser referência para as organizações que pretendem implantar o Gerenciamento de Projetos. O nível de utilização da Metodologia nos órgãos dependerá de alguns fatores, sendo eles: Realidade, cultura, maturidade em Gerenciamento de Projetos, estrutura organizacional, tamanho dos projetos, etc., portanto, os processos e procedimentos descritos na MGP-SISP poderão ser adaptados à realidade de cada organização.” (MGP-SISP, pag. 9).

Adaptações dos guias do SISP também foram realizadas para adequação às necessidades da SETIC do TRT13 e para as versões do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, 5ª Edição, 2013 e ao Padrão de Gerenciamento de Portfólio, 3ª Edição, 2013, ambos do PMI®.

Outras contribuições estão identificadas no Capítulo 18 – Referências Bibliográficas.

A Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos do Tribunal Regional da 13ª Região é um conjunto de boas práticas e definições de processos com o objetivo de otimizar o controle sobre os recursos financeiros, materiais e principalmente humanos que serão empregados na execução dos projetos da SETIC.

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

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

Este documento está estruturado em capítulos, que integrados, estabelecem o modo de trabalho no Gerenciamento de Projetos da SETIC. Sendo eles:

- **Capítulo 3 – Conceitos:** Esclarece os principais conceitos em Gestão de Portfólio e Projetos.
- **Capítulo 4 – Papéis e Responsabilidades:** Estabelece os papéis, responsabilidades e competências daqueles que estão envolvidos nas atividades de um projeto.
- **Capítulo 5 – Matriz de Responsabilidades:** Matriz que exhibe de forma rápida e fácil a relação entre as principais ações, as pessoas envolvidas e os seus graus de envolvimento.
- **Capítulo 6 – Indicadores de Desempenho:** Define modelo e indicadores de desempenho para medir a qualidade dos projetos, propor metas de melhorias e ações para atingir os resultados pretendidos.
- **Capítulo 7 – Tamanho de Projeto e Documentos Obrigatórios:** Modelo que auxilia o EGP-TIC a mensurar o tamanho do projeto e os artefatos obrigatórios baseados em critérios como: Complexidade; custo; tempo; quantidade de servidores; participação de recurso externo; interligação entre projetos e órgãos externos.
- **Capítulo 8 – Critérios para categorização de projetos:** Define critérios para agrupar os projetos por características similares, a fim de facilitar a comparação entre eles e o balanceamento da capacidade de execução.

- **Capítulo 9 – Critérios para priorização de projetos:** Define como será feita a priorização entre as propostas de projetos de maneira objetiva e imparcial, sempre se preocupando com o alinhamento estratégico e com a capacidade de execução de projetos da organização.
- **Capítulo 10 – Documentação:** Define um padrão de siglas e nomes de documentos, bem como regras para nomenclatura dos projetos, seus artefatos, onde e como versionar e salvar os documentos gerados pelo projeto.
- **Capítulo 11 – Ferramentas de apoio em Gerenciamento de Portfólio e Projetos:** São sugestões de ferramentas de apoio ao gerenciamento efetivo de projeto (softwares).
- **Capítulo 12 – Técnicas em Gerenciamento de Portfólio:** Sugestões de técnicas que apoiarão o Escritório de Projetos na execução de suas atividades: Criar um portfólio alinhado com a estratégia; priorizar recursos e analisar a capacidade de execução da equipe no que concerne aos projetos.
- **Capítulo 13 – Técnicas em Gerenciamento de Projeto:** Sugestões das principais técnicas utilizadas para definir escopo e não escopo de um projeto, criar uma estrutura analítica do projeto, planejar um cronograma, gerenciar riscos e especificar a qualidade.
- **Capítulo 14 – Técnicas em Gerenciamento de Projetos Ágil:** Conceitos acerca do desenvolvimento de projetos de forma ágil, através do Canvas e do Scrum para o planejamento, execução, monitoramento e controle dos projetos.
- **Capítulo 15 – Notação BPM:** Contém a explicação dos elementos gráficos da Notação de Modelagem de Processos de Negócio utilizados para definir os fluxos dos processos do EGP-TIC.
- **Capítulo 16 – Macroprocesso da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos:** Mostra os fluxos dos processos da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos do TRT13, detalhando cada uma das atividades com seus objetivos, entradas, saídas, responsáveis e descrição das atividades.
- **Capítulo 17 – Glossário e Acrônimos:** Lista de siglas e dos principais termos utilizados nesta publicação.
- **Capítulo 18 – Referências Bibliográficas:** Lista de publicações utilizadas para subsidiar a confecção da presente publicação e que possam servir de referência para os leitores aprofundarem seus conhecimentos em Gerenciamento de Portfólio e Projetos.

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

A Justiça do Trabalho tem empenhado em definir padrões e processos demanda dos servidores, sejam eles gestores ou técnicos, à adoção de boas práticas de gestão, buscando a transparência das informações, eficiência e eficácia do uso dos recursos técnicos e orçamentários. Órgãos de controle têm orientado as instituições a implementarem modelos de governança de Tecnologia da Informação (TI), com o objetivo de garantir o alinhamento estratégico de projetos e serviços.

Alguns dos fatores críticos de sucesso é a criação de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP-TIC) e a definição de uma metodologia de gerenciamento de demandas, portfólio e projetos, visando melhorar o aproveitamento dos recursos, o desenvolvimento das competências dos servidores envolvidos e a mudança cultural focando no planejar, executar, monitorar, controlar e entregar as demandas de projetos.

O EGP-TIC é o responsável por, entre outras ações, estabelecer os processos, métodos e ferramentas de trabalho para a execução de projetos de tecnologia da SETIC. Com a finalidade de estabelecer um processo único, capaz de atender ao objetivo estratégico da Justiça do Trabalho na obtenção de eficiência na Gestão de Projetos de TI, foi criada a Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos do EGP-TIC do TRT13, contida no presente documento.

Para o TRT13, no âmbito da SETIC, os resultados e benefícios imediatos e esperados a partir do uso desta Metodologia são derivados da percepção de valor e qualidade no Gerenciamento dos Projetos da SETIC, entre os quais destacamos:

- Estabelecer um padrão claro, comum e integrado para o planejamento e monitoramento dos projetos, por meio do uso desta Metodologia;
- Maior clareza no que tange a definição de papéis e responsabilidades;
- Maior visibilidade do andamento do projeto, controlando cronogramas e recursos;
- Melhor definição de prioridades de forma objetiva, clara e imparcial;
- Melhor qualidade nos resultados dos projetos, entregando produtos, serviços e resultados dentro do prazo, escopo, custos e qualidade acordados;
- Promover o melhor alinhamento dos projetos ao Planejamento Estratégico do TRT13;
- Racionalizar processos internos, com redução de esforço e custos, através de processos pré-estabelecidos para o gerenciamento eficiente dos projetos, facilitando a comunicação, controle e sucesso dos projetos que serão executados;

Servir de meio para subsidiar a orientação e desenvolvimento do conhecimento, competências e habilidades dos membros das equipes na aplicação desta Metodologia à prática de atividades de Gerenciamento de Projetos.

3 Conceitos

A atividade de Gerenciamento de Projeto consiste na aplicação prática do conhecimento, técnicas e ferramentas que têm por fim promover o sucesso de um projeto. Neste capítulo, são listados os principais conceitos que são aplicados em Gestão de Projetos no mercado, e que são adotados pelo EGP-TIC.

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

A Metodologia de Gerenciamentos de Projetos do EGP-TIC contém diversos conceitos, definições e padrões descritos no PMBOK, estando assim aderente à prática de Gerenciamento de Projetos aplicada no mercado.

3.1 Projetos

Conceito de Projetos, segundo o PMI: “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (*Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBoK, 5ª Edição, 2013, p. 3*). Um projeto é um empreendimento que deve ter as seguintes características: Objetivo bem definido; bons argumentos que justifiquem sua execução; datas de início e fim estabelecidas e escopo claro e realista.

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

3.2 Partes Interessadas (Stakeholders)

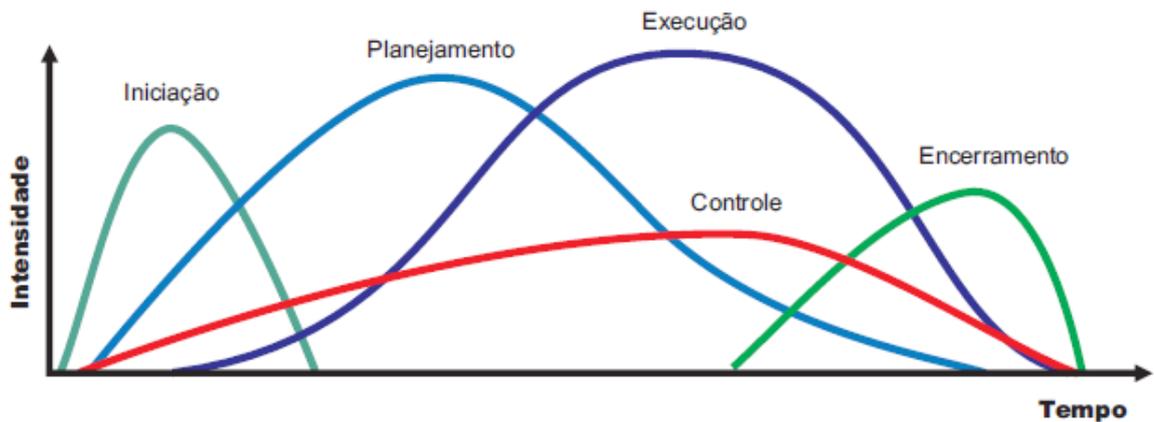
Uma parte interessada pode ser uma pessoa, grupo, área ou organização que será afetada direta ou indiretamente pelo resultado do projeto (produto ou serviço) de forma positiva ou negativa.

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

3.3 Ciclo de Vida de um Projeto

O Ciclo de Vida de um projeto define as fases que conectam o começo de um projeto ao seu término. Logo, qualquer projeto deve ter seu início autorizado e o seu planejamento aprovado, ser executado e monitorado exatamente conforme o planejado e ter a devida formalização de seu encerramento, que pode ser parcial, no caso de fases, ou total, no caso da finalização do projeto.

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



Ciclo de Vida de um Projeto - PMBOK, 5ª Edição.

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4 Operações

Operações são ações continuadas e repetitivas, as quais geram sempre o mesmo resultado, a exemplo de um processo fabril ou atividades do cotidiano. Operações podem ser confundidas com projetos do ponto de vista das atividades, porém, um projeto, conforme sua própria definição, possui um fim definido e gera um produto ou serviço exclusivo.

3.5 Projetos x Operações (diferenciação entre Projeto e Atividade Funcional)

Tanto projetos quanto atividades de operação alocam pessoas, possuem prazos para suas atividades e visam atingir um resultado. Porém, as operações têm suas ações repetidas ao longo do tempo, dando vida e continuidade a um processo e seu ciclo é sem fim.

Por sua vez, projetos possuem entregas específicas focadas na construção de um produto ou serviço. Uma vez realizadas todas as entregas do projeto, ele é encerrado, não havendo nele a recorrência dos trabalhos de execução como ocorre em uma operação.

Há um fim determinado para o projeto, que se dá quando o produto ou serviço para o qual foi criado é aceito ou quando ele, por algum motivo, é cancelado ou abortado. Por outro lado, as operações não têm fim e devem ser realizadas repetitivamente dentro do processo definido, de modo que, se forem interrompidas ou cessarem, sinalizem problemas ou descontinuidade da razão de ser da área ou da organização que a utiliza.

3.6 Gerenciamento de Projetos

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

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

3.7 Escritório de Gerenciamento de Projetos

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

3.8 Gerenciamento de Portfólio e Programas

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

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

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

Alguns dos benefícios do Gerenciamento de Portfólio:

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

3.9 Modelos de Trabalho em Projeto

A atividade de Gerenciamento de Projetos envolve uma série de habilidades e ferramentas necessárias para um bom gerenciamento, de modo a garantir maior probabilidade de sucesso na execução das diversas etapas de um projeto.

Cada projeto é único e possui necessidades específicas a serem atendidas. Nesse sentido, o EGP-TIC estabelece que os projetos gerenciados pela área podem ser classificados primariamente como Projetos Ágeis e Projetos Tradicionais.

Essa classificação determina um modo de trabalho diferente, porém, sem desconsiderar a produção de documentação adequada e necessária para os trabalhos a serem desenvolvidos no projeto.

A classificação e tipificação do projeto são realizadas pelo EGP-TIC, através de um trabalho preliminar de análise e estudo acerca da demanda que origina o projeto. A necessidade de cada projeto indicará o melhor modelo de trabalho a ser adotado. Após a tipificação, o projeto é iniciado formalmente, de forma que o modelo de trabalho é formalizado entre o EGP-TIC, o Gerente do Projeto e o Demandante.

Projetos Ágeis

Por definição, Projetos Ágeis são aqueles que independentemente da complexidade ou finalidade (desenvolvimento de software; implantação de serviços novos; adequação de infra; etc.) podem ser executados rapidamente quando possuem condições propícias para sua realização. Algumas das condições que caracterizam a viabilidade de um Projeto Ágil são:

- Necessidade de equipes reduzidas, entre 3 (três) e 9 (nove) pessoas no time de projeto (Guia do Scrum, 2011, Pág. 6, Scrum.org);
- Projetos que demandem apenas atores e participantes internos ao órgão;
- Instabilidade de requisitos, quando há incertezas quanto ao escopo do projeto e as entregas que ele deve fazer;

- Projetos que não gerem impacto ou necessidade de intervenção em sistemas e recursos técnicos além daqueles destinados ao projeto;
- Envolvimento da SETIC e Demandante apenas, ou envolvimento de outras secretarias de forma consultiva e que não serão afetadas pelo projeto.

Projetos Tradicionais

Projetos Tradicionais são aqueles de maior complexidade e que envolvem uma série de atores, demandantes e obrigações mandatórias por força de leis e normas. Alguns exemplos que caracterizam a necessidade de aplicação desse modelo de trabalho em um projeto são:

- Necessidade estratégica do órgão;
- Necessidade de envolvimento inclusivo de outras secretarias, além da SETIC e da secretaria demandante, por conta do impacto de mudanças previsto e motivado pelo projeto;
- Previsão de aquisição e contratação de produtos e serviços;
- Necessidade de liberação de recursos estratégicos do órgão (recursos humanos, técnicos e financeiros) que estão além da competência da SETIC e do demandante;
- Mudanças organizacionais motivadas pelo projeto;
- Alterações estruturais de infra e serviços de TI que gerem riscos, melhorias ou mudanças em serviços que são prestados para outras secretarias além da demandante.

4 Papéis e Responsabilidades

Papéis em Gerenciamento de Portfólio e Projetos são atribuídos às pessoas ou grupos de pessoas que possuam algum nível de influência e/ou interação com as atividades de um projeto. Para cada papel é facultada uma responsabilidade ou nível de influência no projeto.

Para cada ator no fluxo do processo da metodologia é definido um papel (função desempenhada por um servidor), uma responsabilidade (obrigação assumida pelo servidor ao exercer um determinado papel) e uma competência (capacidade, habilidade que um servidor precisa possuir para executar uma determinada atividade).

4.1 Escritório de Projetos – EGP-TIC

Papel:

Centralizar, avaliar e coordenar projetos, prover a visibilidade da situação do Portfólio de Projetos sob sua responsabilidade. Buscar atingir as metas do planejamento estratégico do TRT13 e da SETIC. Atuar no suporte aos Gerentes de Projetos, na administração de expectativas das partes interessadas e no fornecimento de informações ao planejamento estratégico da organização. Atuar na priorização de projetos e recursos de TI, fazendo o balanceamento da capacidade de execução dos projetos, considerando o tempo disponível dos servidores entre operações e projetos.

Responsabilidades:

- Apoiar o Diretor da SETIC em processos decisórios;
- Apoiar o Gerente de Projetos na execução de suas atividades;
- Balancear a capacidade de execução do EGP-TIC;
- Desenvolver, manter e controlar a Metodologia para o Gerenciamento de Portfólio e Projetos;
- Designar o Gerente de Projeto para atender a uma determinada demanda de projeto;
- Escalar problemas e questões relacionadas a conflitos no Portfólio de Projetos e outras ações que exijam a convocação do Comitê de Tecnologia da Informação – CTI;
- Garantir a disponibilidade de informações acerca do Portfólio de Projetos;
- Gerir o Portfólio de Projetos;
- Liderar a equipe do EGP-TIC;
- Promover treinamento e disseminação do conhecimento na área de Gestão de Projetos;
- Realizar reuniões periódicas com os Gerentes de Projetos para verificar o andamento dos projetos;
- Validar os artefatos submetidos pelos Gerentes de Projeto;
- Verificar e garantir o alinhamento dos projetos às estratégias do TRT13.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos do TRT13;
- Conhecimento e boa aplicação dos conceitos de Gestão de Projetos;
- Demonstração de ética e valores;
- Formação de equipes;
- Liderança;
- Percepção do planejamento estratégico do TRT13 e da SETIC;
- Relacionamento interpessoal com partes interessadas;
- Tomada de decisão.

4.2 Gerente do Projeto / Substituto – GP (Scrum Master)

Papel:

Gerenciar as ações necessárias à realização de um ou mais projetos. Coordenar e liderar a sua equipe do projeto para garantir a entrega do produto do projeto dentro do prazo, custo e escopo acordados com as partes envolvidas.

Responsabilidades:

- Planejar e gerenciar o projeto sob sua responsabilidade;
- Definir estratégias de entrega dos pacotes de trabalho do projeto;
- Definir e gerenciar os recursos (humanos, financeiros e materiais) necessários ao projeto;
- Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o projeto seja concluído de acordo com o planejado;
- Relacionar-se com as partes interessadas no projeto sob sua responsabilidade, de forma a garantir sua viabilidade;
- Acompanhar os indicadores de desempenho em relação ao seu projeto;
- Fazer os ajustes necessários durante o desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Projeto;
- Agir para mitigar riscos inerentes ao projeto;
- Distribuir e negociar metas com a equipe, incentivando o alcance dos resultados;
- Gerenciar conflito com partes interessadas (equipe, fornecedores, patrocinador, agentes externos e internos, etc.);
- Reportar a situação do projeto aos patrocinadores do projeto e ao EGP-TIC;
- Manter os documentos pertinentes atualizados;
- Propor melhorias na MGP;
- Responder pelas ações e resultados do projeto;
- Conduzir as atividades do projeto de acordo com a Metodologia de Gestão de Projetos definida pelo EGP-TIC.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento acerca da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos do TRT13;
- Conhecimento acerca das técnicas e ferramentas para Gerenciamento de Projetos;
- Formação e desenvolvimento de equipes;
- Liderança e habilidade de delegar;
- Relacionamento interpessoal com partes interessadas.

4.3 Equipe do Projeto (Time Scrum)

Papel:

Executar as ações necessárias para a entrega do projeto. São pessoas ou grupo de pessoas que contribuem no planejamento e execução do projeto. A equipe pode ser formada pelo Gerente do Projeto, Gerente do Projeto substituto, especialistas, técnicos, analistas, consultores, que são alocados e desalocados durante as diversas etapas do projeto.

Responsabilidades:

- Executar as atividades delegadas;
- Oferecer a sua expertise técnica;
- Reportar a situação das tarefas sob sua responsabilidade;
- Manter a documentação sob sua responsabilidade atualizada.

Competências:

- Capacidade de resolução de problemas;
- Capacidade e habilidades técnicas para desenvolver as tarefas assumidas;
- Comunicação;
- Demonstração de ética e valores.

4.4 Partes Interessadas

Papel:

Interagir com a equipe do projeto, podendo exercer influência positiva ou negativa sobre os objetivos e resultados do projeto. Exemplos de partes interessadas são: Patrocinadores, Demandante, Gerente do Projeto, Equipe do Projeto, EGP-TIC, usuários do produto do projeto, etc.

O engajamento de cada parte interessada, sua influência, responsabilidade e competência no projeto variam de acordo com o papel assumido.

Responsabilidades:

- Realizar a interação e a comunicação com a Equipe do Projeto;
- Detectar necessidade de mudança no projeto.

Competências:

- Entendimento do objetivo do projeto.

4.5 Patrocinadores

Papel:

Apoiar a execução dos seus projetos. Fornecer os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para alcançar o objetivo do projeto. O Patrocinador é a pessoa que tem interesse genuíno no sucesso do projeto, ou seja, possui grande influência, agrega valor e conhecimento acerca do negócio.

Para o TRT13, existem dois tipos de patrocinadores: O Patrocinador Técnico, responsável por gerir a SETIC e o Patrocinador Demandante, responsável por gerir a área demandante do projeto.

Responsabilidades:

- Acompanhar o andamento e os resultados concernentes ao seu projeto;
- Atuar em estratégias de ações do projeto;
- Avaliar e aprovar artefatos, quando solicitado;
- Fornecer o apoio institucional necessário ao desenvolvimento do projeto;
- Gerenciar as expectativas da organização quanto ao projeto;
- Gerenciar conflitos com as partes interessadas;
- Intermediar com a Alta Administração em defesa do projeto;
- Negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o projeto;
- Participar, quando solicitado, de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento aprofundado do negócio;

- Orientação a resultados;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura do Tribunal;
- Possuir poder de decisão;
- Ter influência com a Alta Administração.

Patrocinador Técnico

Papel: Gerir a SETIC.

Patrocinador Demandante

Papel: Gerir a área demandante do projeto.

4.6 Demandante (*Product Owner*)

Papel:

Prover informações acerca dos requisitos do produto do projeto. O Demandante é o representante indicado pelo Patrocinador Demandante, responsável pelos aspectos funcionais da solução.

Responsabilidades:

- Acompanhar os processos de controle e validação dos artefatos do projeto;
- Fornecer conhecimentos e instruções acerca da visão, regras e requisitos do negócio, bem como os aspectos funcionais da solução;
- Fornecer informações legais;
- Homologar as entregas dos produtos do projeto.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento aprofundado do negócio;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura do Tribunal;
- Tomada de decisão.

4.7 Coordenação Responsável da SETIC

Papel:

Gerir uma das coordenadorias funcionais da SETIC, realizar o controle e gestão de sua área, balancear a capacidade de execução, distribuindo os recursos disponíveis entre operações e projetos, garantir a execução dos serviços sob sua responsabilidade e apoiar as demais áreas da SETIC, conforme necessário.

Responsabilidades:

- Alocar recursos para atender às demandas de operações e projetos;
- Apoiar o EGP-TIC;
- Criar parecer técnico acerca de uma demanda de projeto;
- Garantir o comprometimento de sua equipe com a execução das atividades;
- Oferecer conhecimento da área técnica;
- Prover informações de disponibilidade de recursos.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento técnico especializado.

4.8 Direção da SETIC

Papel:

Tomar decisões colegiadas. A direção da SETIC é composta pelo Diretor da SETIC, Coordenadores de Área e EGP-TIC.

Responsabilidades:

- Deliberar acerca de questões e necessidades entre o EGP-TIC e as Coordenadorias no que tanha aos projetos.

Competências:

- Comunicação;
- Negociação;
- Resolução de Conflitos;
- Tomada de decisão.

4.9 Central de Atendimento ao Usuário – CAU

Papel:

Analisar as demandas que chegam à SETIC. Atender aos chamados de sua competência, utilizando seus processos internos. Encaminhar para a Coordenadoria Responsável da SETIC os chamados que a CAU não conseguir resolver, para análise e triagem entre demandas de operação e projeto.

Responsabilidades:

- Executar chamados de sua competência;
- Comunicar às partes interessadas a situação dos chamados sob sua responsabilidade;
- Realizar a triagem entre as demandas que a Central tem capacidade de resolver e as que devem ser encaminhadas para a Coordenadoria Responsável.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecer o Catálogo de Serviços da SETIC;
- Conhecer o organograma e responsabilidades das áreas da SETIC.

4.10 Comitê de Mudanças

Papel:

Dirimir questões de mudanças gerais, seja em projetos, processos, atividades ou alguma finalidade específica. Em projetos, o Comitê é convocado pelo Gerente de Projetos quando detectada ou solicitada alguma mudança de impacto significativo no projeto.

Os membros que devem constituir o Comitê dependem das características do projeto e da requisição de mudança, podendo incluir, mas não se limitando aos seguintes membros: Equipe do Projeto; Requisitante da Mudança; Coordenadores de Área; Patrocinadores do Projeto e EGP-TIC.

Responsabilidades:

- Deliberar acerca de propostas de mudanças no projeto;
- Propor plano de ação para realizar a mudança;
- Documentar aprovação da mudança e do plano de ação;
- Negar solicitação de mudança quando for pertinente;
- Avaliar impactos, riscos, alterações gerais no projeto;
- Comunicar solicitações de mudanças aprovadas ou negadas.

4.11 Comitê de Tecnologia da Informação – CTI

Papel:

Deliberar acerca de questões do Portfólio de Projetos e do PDTI. Grupo formado por membros que tomam as decisões relacionadas às áreas demandantes e à área de TI. Realizam reuniões de acompanhamento e aprovação do Portfólio de Projetos e do PDTI, além de possuir uma visão estratégica do TRT13 e utilizar os instrumentos de planejamento estratégico ao longo do processo decisório.

Responsabilidades:

- Deliberar acerca de propostas, planos de ação e definir a prioridade das iniciativas e investimentos relativos aos projetos de TIC;
- Deliberar acerca de critérios de seleção dos projetos;
- Deliberar acerca da priorização dos projetos no Portfólio;
- Deliberar acerca de revisões do PDTI e do Portfólio de Projetos;
- Manter interlocução direta com as instâncias superiores do órgão, a fim de garantir o bom andamento dos projetos e fornecer o apoio político.

Competências:

- Comunicação;
- Negociação;
- Resolução de Conflitos;
- Tomada de decisão.

4.12 Área Responsável pela Aquisição e Contratação

Papel:

Gerir os contratos de aquisição de serviços e produtos. Área destinada a acompanhar as etapas de aquisições de produtos e serviços necessários à execução do projeto.

Responsabilidades:

- Garantir, através dos trâmites legais, a viabilização da contratação do serviço ou aquisição do produto necessário para a execução do projeto;
- Gerir os contratos relacionados ao projeto;
- Observar os termos e condições contratuais quanto a procedimentos específicos para encerramento.

Competências:

- Conhecimento acerca do fluxo do processo e a legislação vigente relacionada às licitações, aquisições e contratações na época do projeto dentro do TRT13 e na Justiça do Trabalho.

5 Matriz de Responsabilidades – RACI

A seguir é apresentada a Matriz RACI do Processo de Gerenciamento de Portfólio e Projetos de TI, onde:

R	Responsável pela execução	<ul style="list-style-type: none"> É efetivamente quem trabalha na atividade.
A	Autoridade para aprovar	<ul style="list-style-type: none"> É o responsável pelo aceite formal da tarefa ou produto entregue; Deverá fornecer os meios para que a atividade possa ser executada; Será responsabilizado caso a atividade não alcance os seus objetivos.
C	Consultado	<ul style="list-style-type: none"> Quem deve ser consultado durante a execução da atividade; A informação fornecida agrega valor e/ou é essencial para a implementação.
I	Informado	<ul style="list-style-type: none"> Quem deve ser informado acerca do progresso da execução da atividade; Não precisa estar envolvido no processo de tomada de decisão.

Matriz RACI – Portfólio

Fase	Atividade	Responsáveis						
		Demandante	Central de Atendimento ao Usuário	Coordenação Responsável da SETIC	Projetos/Escritório de Gerenciamento de	Comitê de Tecnologia da Informação	Gerente do Projeto - GP	Direção da SETIC
1.1. Identificar Projetos	Abrir Chamado	R/A	-	-	-	-	-	-
	Analisar Chamado	I/C	R/A	I/C	-	-	-	-
	Analisar Demanda	I/C	-	R/A	C	-	-	C
	Realizar ajustes na Demanda	R/A	-	C	-	-	-	-
	Analisar Candidato a Projeto	I/C	-	I/C	R/A	-	-	I/C
1.2. Categorizar e Priorizar Projetos	Categorizar e Priorizar os Projetos	C	-	C	R/A	-	-	C
	Balancear a capacidade de execução de projetos	-	-	C	R/A	-	-	C
	Preparar reunião da Comissão de Tecnologia	I	-	I	R/A	C	-	C
	Deliberar sobre o PDTI e Portfólio de Projetos	I	-	I	C	R/A	-	C
	Atualizar Portfólio	I	-	I	R/A	-	-	C
1.3. Controlar Portfólio de Projetos	Consolidar desempenho do Portfólio	-	-	C	R/A	-	C	I
	Prover informações adicionais	-	-	-	R	-	R/A	-
	Reavaliar os riscos e impactos dos projetos no Portfólio	-	-	C	R/A	-	C	I
	Coletar e consolidar indicadores	-	-	C	R/A	-	C	I
	Realizar reuniões de acompanhamento	-	-	R	R/A	-	R	I
	Deliberar sobre alocação de servidores entre Operações e Projetos	-	-	R	R	-	-	R/A

	Balancear a capacidade de execução do EGP-TIC	-	-	I	R/A	-	I	C
--	---	---	---	---	-----	---	---	---

Matriz RACI – Metodologia Tradicional

Fase	Atividade	Metodologia Tradicional										
		Demandante	Coordenação Responsável da SETIC	Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP-TIC	Gerente do Projeto - GP	Direção da SETIC	Patrocinadores	Equipe do Projeto	Área Responsável pela Aquisição e Contratação	Partes Interessadas	Comitê de Mudanças	
2.1. Iniciar Projeto	Elaborar TAP	C	I	C	R/A	-	-	-	-	-	-	
	Validar TAP	-	C	R/A	C	-	-	-	-	-	-	
	Aprovar ou reprovar o TAP	C	I	I	C	I	R/A	-	-	-	-	
	Realizar reunião de abertura (Kick-off)	R	I	R	R/A	I	I	R	-	-	-	
2.2. Planejar Projeto	Elaborar o PGP	R	C	C	R/A	I	I	R	-	-	-	
	Validar PGP	-	C	R/A	C	-	-	C	-	-	-	
	Aprovar PGP	R/A	I	C	C	I	I	C	-	-	-	
2.3. Executar Projeto	Gerenciar e Executar	I	-	C	R/A	-	-	R	-	-	-	
	Gerenciar equipe	I	-	C	R/A	-	-	R	-	-	-	
	Informar partes interessadas	I	I	C	R/A	I	I	R	-	I	-	
	Acompanhar aquisições e contratações	I	-	C	R/A	I	-	R	-	-	-	
	Gerenciar aquisições e contratações (Ato TRT GP nº 473/2014)	I	-	I	C	-	-	I	R/A	-	-	
2.4. Monitorar e Controlar Projeto	Verificar e controlar escopo	I	-	-	R/A	-	-	R	-	-	-	
	Controlar cronograma	I	-	-	R/A	-	-	R	-	-	-	
	Monitorar riscos	C	-	-	R/A	-	-	R	-	-	-	
	Documentar Lições aprendidas	C	-	-	R/A	-	-	R	-	-	-	
	Elaborar relatório de situação do projeto	I	I	I	R/A	I	-	R	-	I	-	
2.4.1. Gerenciar Mudança	Registrar/Ajustar a Requisição de Mudança	-	-	-	-	-	-	-	-	R/A	-	
	Elaborar/Ajustar Parecer Técnico da Mudança	I	-	-	R/A	-	-	R	-	C	-	
	Deliberar sobre RDM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R/A	
	Comunicar mudança no projeto	-	-	-	R/A	-	-	R	-	I	-	
2.5. Encerrar Fase ou Projeto	Analisar seção Plano de Gerenciamento de Aquisições do PGP	-	-	-	R/A	-	-	-	-	-	-	

Gerenciar aquisições e contratações (Ato TRT GP nº 473/2014)	-	-	-	C	-	-	I	R/A	-	-
Elaborar Termo de Entrega e Aceite	-	-	I	R/A	-	-	R	-	-	-
Analisar entrega da fase ou projeto	R/A	-	-	C	-	-	C	-	-	-
Elaborar Termo de Encerramento do Projeto	I	-	I	R/A	-	-	R	-	-	-
Assinar Termo de Encerramento do Projeto	C	I	I	I	I	R/A	I	-	-	-
Encerrar Projeto	I	I	R	R/A	I	I	R	-	-	-

Matriz RACI – Metodologia Ágil

Fase	Atividade	Product Owner - PO (Demandante)	(Equipe do Projeto)Time Scrum	Scrum Master	Patrocinadores	Partes Interessadas
2.6.Gerenciar Projeto Ágil	Realizar planejamento ágil	R	R/A	R	-	-
	Gerir Backlog do Produto	R/A	C	-	-	-
	Criar Backlog da Sprint	I	R/A	-	-	-
	Criar Gráfico Burndown da Sprint	-	R/A	-	-	-
	Garantir andamento da “Reunião de Planejamento da Sprint” de forma ágil	-	R	R/A	-	-
	Executar Atividades da Sprint	C	R/A	-	-	-
	Reuniões Diárias	I	R/A	-	-	-
	Retirar Impedimentos	I	R	R/A	-	-
	Elaborar relatório de situação do projeto	I	R	R/A	-	-
	Revisão da Sprint	R	R/A	-	-	-
	Retrospectiva da Sprint	-	R/A	-	-	-
	Solicitar Mudança	-	-	-	-	R/A
	Elaborar Termo de Encerramento	-	R/A	-	-	-
	Assinar Termo de Encerramento do Projeto	C	I	-	R/A	-

6 Indicadores de Desempenho

Indicadores de Desempenho são valores quantitativos utilizados como referência para medir a eficiência e eficácia de um processo e o alcance de metas, servindo como subsídio para um gestor tomar decisões estratégicas e melhoria contínua dos processos organizacionais.

O EGP-TIC definirá um conjunto de indicadores que serão utilizados para verificar se determinados objetivos estão sendo alcançados ou não. Este conjunto de indicadores, forma e periodicidade de coleta são definidos através do Plano de Ação do EGP-TIC.

Os valores obtidos através desses indicadores servirão para avaliar a necessidade de mudança, seja na metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos ou nos processos organizacionais do EGP-TIC.

Os três principais grupos de indicadores são:

- Indicadores de Desempenho de Projetos;
- Indicadores de Desempenho do EGP-TIC;
- Indicadores de Desempenho do Portfólio.

Em linhas gerais:

- **Indicadores de Desempenho de Projetos**

Projetos são realizados através de um conjunto de atividades suscetíveis a variabilidade em termos de prazo, escopo e custo. Os Indicadores de Desempenho de Projetos visam auxiliar gestores e membros da equipe no monitoramento e controle dos desvios do projeto para auxiliar na tomada de ações preventivas e corretivas.

Quando há o registro de indicadores com resultados positivos (com desempenho melhor do que o antecipado), gestores e membros da Equipe de Projeto devem também verificar quais elementos podem ter auxiliado a melhoria do desempenho, de forma a replicar estas condições. Há situações em que indicadores (positivos ou negativos) podem identificar não uma condição de desvio na realização do projeto, mas uma necessidade de revisão do próprio plano.

- **Indicadores de Desempenho do EGP-TIC**

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

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

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

- **Indicadores de Desempenho do Portfólio**

Portfólios são conjuntos de projetos organizados em função de objetivos estratégicos. Enquanto gestores de projetos estão buscando manter seus projetos em relação ao seu planejamento individual, pode ser necessário ao TRT readequar prioridades na execução destes projetos, tanto por influência da disponibilidade de recursos compartilhados, como o realinhamento de prioridades entre os benefícios esperados de cada projeto e as necessidades estratégicas definidas pelo tribunal.

Desta forma, a base para os indicadores de portfólio é oriunda das informações específicas de cada projeto, e no conjunto de Indicadores de projetos são organizados indicadores de desempenho global.

Além dos indicadores de projetos somados a uma visão de toda a carteira, o Portfólio também possui seu próprio conjunto de indicadores, de forma a auxiliar a tomada de decisão quanto às suas prioridades e ações preventivas e corretivas a serem tomadas.

Através da planilha “Painel de Indicadores”, o EGP-TIC desenvolve o conjunto de indicadores que serão utilizados para atender às necessidades de acompanhamento de projetos, Portfólio e do próprio Escritório.

A planilha estabelece um modelo padrão para o desenvolvimento de indicadores, o índice dos indicadores já em uso e seus objetivos e também informações individuais para cada indicador, em relação aos seus objetivos, forma de coleta e aplicação.

Esta planilha é alterada periodicamente ou sob demanda, através de ações definidas no Plano de Ação do EGP-TIC. Indicadores podem ser criados, implementados em fase de testes, implementados em produção ou mesmo cancelados quando a organização entende que o custo/benefício em relação aos esforços de coleta e análise dos dados de um indicador não são compatíveis com o auxílio oferecido por esse na tomada de decisões de cunho operacional, tático ou estratégico.

6.1 Modelo de Indicador de Desempenho

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

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

7 Critérios para definição entre demandas de Operação e Projetos

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

7.1 Operação

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

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

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

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

7.2 Projeto

Ação

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

Exemplo: Renovação de Contrato da Sala-cofre; Atualização do PJe; Melhoria de Processo de TIC.

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

1. Ser estratégico/tático;
2. Duração superior a 5 dias e inferior a 20 dias uteis;
3. Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores;

Ágil ou Tradicional

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

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

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

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

8 Critérios para categorização de projetos

A categorização tem como objetivo agrupar as demandas de projetos por similaridades, de modo a facilitar a criação de filtros e critérios de decisão dentro do Portfólio, auxiliando o balanceamento, verificando qual coordenadoria está recebendo mais demandas, qual está consumindo maior número de recursos, qual necessita de maior apoio do EGP-TIC, entre outros itens.

As categorias utilizadas pela SETIC do TRT13 serão as próprias coordenadorias, sendo que o projeto que consumir recursos de duas ou mais coordenadorias e não puder ser definida uma coordenadoria principal, será categorizado como SETIC.

Categorias:

- **Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC)**
Projeto que, devido às suas características, deve ficar sob a supervisão do diretor da SETIC, ou para o projeto que não possa ser definido qual a coordenadoria é a principal executora.
- **Coordenação Atendimento ao Usuário (CAU)**
Projetos relacionados à Coordenação de Atendimento aos Usuários, internos e externos, no tocante aos serviços prestados pela SETIC, melhorias nos processos de orientação, no correto manuseio dos equipamentos, programas e sistemas administrativos e jurídicos adotados pelo Tribunal.
- **Coordenação de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas (CDMS)**
Projetos relacionados ao planejamento, coordenação, supervisão, orientação e controle das atividades de análise, desenvolvimento, homologação, implantação, documentação, treinamento e manutenção dos sistemas de informação e do sítio do Tribunal;
- **Coordenação de Desenvolvimento do SUAP (CSUAP)**
Projetos relacionados ao atendimento, orientação, treinamento dos usuários do Sistema Unificado de Administração de Processos (SUAP), bem como ao desenvolvimento, atualizações e testes do Sistema SUAP.
- **Coordenação de Tecnologia e Suporte Técnico (CTST)**
Projetos relacionados à manutenção da infraestrutura física e lógica da rede de computadores; segurança dos recursos de TIC; conservação dos recursos de TIC; monitoramento do desempenho da rede; avaliação da viabilidade de novas soluções de infraestrutura.
- **Núcleo de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (NGTIC)**
Projetos relacionados à avaliação e sugestão de mecanismos que possibilitem a definição de estratégias, objetivos e metas de TIC a curto, médio e longo prazo, alinhados aos planejamentos estratégicos do Tribunal e da SETIC; promoção de ações que permitam o controle das metas estabelecidas e evitem conflitos de interesse; gerenciamento do Planejamento Estratégico de TIC; controle e execução dos programas e projetos.

9 Critérios para priorização de projetos

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

Para cada item de priorização será informada uma pontuação. O projeto que receber a maior pontuação será priorizado pelo CTI e pelo Escritório de Projetos, sendo que só serão autorizados a executar os que o TRT13 tiver capacidade de executar naquele momento.

Os itens listados abaixo serão utilizados pelo EGP-TIC na priorização de seus projetos. Os itens e/ou seus valores poderão ser alterados para refletir a real necessidade do EGP-TIC, SETIC ou TRT13.

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

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

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

10 Tamanho de Projeto e Documentos Obrigatórios

A cada novo projeto, o EGP-TIC realiza o cálculo do tamanho do projeto e dos artefatos obrigatórios que ele deve possuir. Para a mensuração do tamanho do projeto, é realizada pelo EGP-TIC a análise das diversas características do projeto através do uso do CMP - Cálculo de Mensuração de Projetos.

A planilha CMP é apenas um norteador para o EGP-TIC, podendo, em decisão colegiada entre o EGP-TIC, Gerente do Projeto e outras Partes Interessadas, definir os artefatos que serão obrigatórios dependendo do cenário e das características específicas do projeto.

O CMP possibilita a realização de cálculo do tamanho do projeto de acordo com a análise de características específicas, onde cada uma possui um peso para o cálculo. Os critérios para a definição do tamanho do projeto foram retirados do Capítulo 13 do Guia de Referência de Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP versão 1.0). Os parâmetros da CMP são:

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

Através da inserção das informações do projeto na CMP, obtém-se uma graduação que classifica o projeto em pequeno, médio ou grande. Para cada tamanho de projeto é exigido um montante de documentação obrigatória que o Gerente de Projetos deve produzir.

O exemplo abaixo demonstra um caso hipotético do uso do CMP:

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS CÁLCULO DE MENSURAÇÃO DE PROJETO

Código / Sigla: _____
 Nome do Projeto: _____
 Líder de Projeto: _____

	Graduação
Tamanho: Médio	2,2

Critérios de definição do tamanho do projeto

Nº	Critério	Classificação	Tamanho	Peso
1	Complexidade	Alta Complexidade	Grande	3
2	Custo	Acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais)	Grande	3
3	Tempo	De 1 (um) a 6 (seis) meses	Médio	2
4	Quantidade de servidores	Acima de 10 (dez)	Grande	3
5	Participação de recurso externo	Não	Pequeno	1
6	Integração entre os projetos	Não possui integração com outros projetos	Pequeno	1

Com base na classificação do projeto obtida na CMP, o Gerente de Projetos deve produzir os documentos obrigatórios exigidos pelo EGP-TIC, conforme a tabela abaixo:

Artefatos a serem elaborados por tamanho de projeto				
Informação	Documento	Pequeno	Médio	Grande
Demanda	DOD – Documento de Oficialização de Demanda	X	X	X
Assuntos de Reunião	ATA – Atas de Reunião		X	X
Termo de Abertura do Projeto	TAP – Termo de Abertura do Projeto	X	X	X
Termo Entrega e Aceite, Aceite com ressalvas ou Rejeitado	TEA - Termo de Entrega e Aceite	X	X	X
Declaração de Escopo e não Escopo	PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto	X	X	X
Premissas e Restrições			X	X
Representação gráfica da EAP			X	X
Dicionário da EAP				X
Cronograma de marco		X	X	X

Cronograma detalhado			X	X
Equipe do Projeto		X	X	X
Plano de Gerenciamento da Comunicação			X	X
Plano de Gerenciamento de Riscos			X	X
Plano de Gerenciamento de Custos				X
Fonte de Recurso do Projeto				X
Plano de Qualidade			X	X
Canvas	PGA - Plano de Gerenciamento Ágil	X	X	X
Kanban		X	X	X
Plano de Gerenciamento da Comunicação			X	X
Backlog do Produto		X	X	X
Backlog da Sprint		X	X	X
Gráfico Burndown da Sprint			X	X
Planilha de Lições Aprendidas	LAP – Lições Aprendidas			X
Relatório de situação do Projeto	RSP – Relatório de Situação do Projeto	X	X	X
Formulário de Requisição de Mudanças	RDM – Requisição de Mudança	X	X	X
Artefatos do Planejamento de Contratação	Documentos exigidos conforme ATO TRT GP nº 473/2014	X	X	X

11 Documentação

11.1 Siglas e Documentos do Projeto

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

Sigla	Documento	Descrição
ATA	Ata de Reunião	Artefato no qual são registrados os assuntos abordados e as ações a serem tomadas em uma reunião.
CMP	Cálculo de Mensuração de Projetos	Artefato que auxilia o EGP-TIC a classificar o tamanho de um projeto e os artefatos obrigatórios.
DOD	Documento de Oficialização da Demanda	Este artefato é o ponto único de abertura de uma demanda para o EGP-TIC. Tem como principal objetivo padronizar a abertura de uma demanda, facilitando a compreensão e a mensuração da necessidade do demandante.
LAP	Lições Aprendidas	Artefato no qual são documentadas as principais lições aprendidas durante a execução do projeto. É escrito tudo que funcionou, para ser repetido em outros projetos, bem como tudo que não funcionou e a solução para que o ocorrido não se repita em outros projetos.
PCP	Painel de Controle do Portfólio de Projetos	Artefato através do qual o Escritório de Gerenciamento de Projetos terá uma visão global de todos os projetos que estão em execução, permitindo um controle efetivo e tomada de decisão.
CPP	Planilha de Categorização e Priorização de Projetos	Artefato no qual são cadastrados todos os projetos, permitindo assim a utilização de critérios de categorização e priorização do EGP-TIC, permitindo que os projetos com os maiores benefícios sejam executados com maior prioridade.
PTD	Parecer Técnico da Demanda	Artefato que avalia a viabilidade técnica da demanda de projeto.
PGA	Plano de Gerenciamento Ágil	Artefato em formato de planilha no qual serão cadastradas e atualizadas as informações acerca do planejamento, execução e monitoramento dos projetos que seguirão a Metodologia Ágil.
PGP	Plano de Gerenciamento de Projeto	Artefato que concentra todos os planos para um gerenciamento efetivo do projeto. Nele são encontrados os planos de gerenciamento do escopo, do tempo, da qualidade, de recursos humanos, da comunicação, engajamento das partes interessadas, riscos de problemas e mudanças.
RSP	Relatório de Situação do Projeto	Artefato de apresentação do andamento do projeto em um determinado período, facilitando o acompanhamento do percentual concluído das tarefas e as datas previstas para a entrega, bem como os riscos e problemas que podem ocorrer ou estão acontecendo no momento do relatório.
RDM	Requisição de Mudança	Toda requisição de mudança que impacte significativamente no escopo, custo, tempo ou qualidade do projeto deve ser realizada através do artefato "Requisição de Mudança". Este artefato contém uma descrição detalhada do motivo da mudança, o impacto no projeto e um parecer técnico acerca da solução da mudança.

TAP	Termo de Abertura do Projeto	Artefato através do qual é autorizado o início de um novo projeto. Nele o Gerente do Projeto descreve a justificativa e o objetivo, indica quais objetivos estratégicos serão alcançados com a realização do projeto, define o seu escopo inicial, bem como suas premissas e restrições. Este artefato cria: Cronograma com os principais marcos; lista de riscos previamente identificados; além de uma lista inicial composta pelos principais envolvidos no projeto.
TEA	Termo de Entrega e Aceite	Artefato através do qual oficializa-se a entrega de fase ou produto para a área demandante iniciar o processo de homologação. Este artefato contém a relação dos produtos entregues, o prazo e os critérios de homologação definidos no PGP. Também é neste documento que o demandante informará se a entrega foi aceita, aceita com ressalvas ou rejeitada.
TEP	Termo de Encerramento do Projeto	Artefato através do qual oficializa-se o encerramento de um projeto. Contém: Data do encerramento; tipo e justificativa desse; relação das entregas; lista de verificação dos artefatos do projeto e análise de sua eficácia e eficiência.

11.2 Repositório

Todos os documentos elaborados pela equipe do projeto relacionados ao seu gerenciamento devem ser armazenados no repositório corporativo da SETIC. Cada projeto terá uma área específica reservada dentro do repositório, conforme descrito a seguir:

“Caminho do repositório”/“Coordenação responsável”/“Sigla do Projeto”

Onde:

- **“Caminho do repositório”**: É o caminho do repositório corporativo da SETIC;
- **“Coordenação responsável”**: É a coordenação responsável pela execução do projeto;
- **“Sigla do Projeto”**: É um nome ou sigla que identifique unicamente o projeto dentro da SETIC.

A estrutura de diretórios de cada projeto deve conter a seguinte subdivisão:

- **“/projeto”**: Artefatos relacionados ao projeto;
- **“/produto”**: Artefatos relacionados ao produto (quando for o caso).

Todos os documentos necessários para o gerenciamento do projeto devem ser armazenados na subpasta “docs” dentro da área destinada a cada projeto.

Exemplo: “Caminho do repositório”/“Coordenação responsável”/“Sigla do Projeto/Projeto/docs”.

Os artefatos devem ser organizados dentro da referida subpasta, conforme hierarquia a seguir:

Pasta	Conteúdo da pasta
docs/	Todos os documentos relacionados ao Gerenciamento do Projeto.
abertura/	Documentos relacionados à abertura do projeto. Exemplos: DOD; TAP.
planejamento/	Documentos relacionados ao planejamento do projeto. Exemplo: PGP.
comunicacao/	Atas de reunião, e-mails ou qualquer artefato de comunicação interna ou externa.
monitoramento/	Artefatos relacionados ao monitoramento do projeto. Exemplos: RDM; RSP.
encerramento/	Artefatos relacionados ao encerramento parcial ou total do projeto. Exemplos: TEP; LAP.
outros/	Documentos diversos que não se encaixem em outra subpasta.

11.3 Nomenclatura

Os artefatos devem ser nomeados apenas com as suas siglas e, quando houver necessidade, diferenciados pela data e/ou descrição abreviada que o identifique unicamente, não podendo, no entanto, conter espaços, acentos e caracteres especiais.

Exemplos: ATA_20151124.odt, TAF_modulo1.odt, RDM_01.odt

11.4 Formato

Todos os artefatos devem ser produzidos em formato aberto.

Exemplos: .odt e .ods.

11.5 Versionamento

O repositório de cada projeto contém um sistema de controle de versão que funcionará de forma independente do versionamento lógico existente na capa e histórico de versão de cada documento.

12 Ferramentas de apoio em Gerenciamento de Portfólio e Projetos

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

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

12.1 Gerenciamento do Projeto

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

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

12.2 Estrutura Analítica de Projetos (EAP)

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

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

12.3 Suíte de Escritório

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

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

13 Técnicas em Gerenciamento de Portfólio

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

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

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



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

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

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

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

Esse capítulo descreve as ferramentas principais e de maior valor para o TRT13, no que diz respeito à aplicação da atividade de Gerenciamento de Portfólio de Projetos e Programas de TI sob responsabilidade do EGP-TIC.

13.1 Inventário de Portfólio

O Inventário de Portfólio, denominado na Metodologia do TRT13 como Planilha de Categorização e Priorização de Projetos (CPP), é um documento formal que pode ser apresentado como um painel ou planilha, ilustrando resumidamente todos os projetos e programas presentes no Portfólio de Projetos. Nele constam informações que sejam de maior relevância para uma simples consulta, como nome do projeto, demandante, Gerente de Projetos alocado, fase atual de cada projeto, etc. Tem por finalidade possibilitar uma rápida consulta sobre a carteira de portfólio para o Gerente do Portfólio e partes interessadas.

13.2 Análise do Alinhamento Estratégico

A técnica de análise do Alinhamento Estratégico faz um estudo de comparação dos objetivos, premissas e restrições de cada projeto com as determinações e metas estratégicas da organização. Proporciona um meio de avaliação e crítica acerca da importância, valor e benefício esperado de um determinado Projeto para a organização, fornecendo subsídio para a tomada de decisões estratégicas no Gerenciamento de Portfólio no tocante à determinação de priorização e alocação de recursos. Na Metodologia do TRT13, o Portfólio de Projetos deverá estar alinhado com o Plano Estratégico Institucional (PEI), Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC), Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) ou outro plano estratégico do Tribunal.

13.3 Priorização de recursos e projetos

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

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

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

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

13.4 Análise de Capacidade e Habilidade

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

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

projetos que possui.

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

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

13.5 Reuniões de Revisão do Portfólio

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

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

Nas reuniões de Revisão do Portfólio são discutidos assuntos como:

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

13.6 Priorização de Projetos baseada em pontuação

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

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

A aplicação dessa técnica é realizada do seguinte modo:

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

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

A Metodologia do TRT13 especificou detalhadamente esses índices no capítulo de “Critérios para

Priorização de Projetos”. O artefato que utilizará esses critérios é a Planilha de Categorização e Priorização de Projeto (CPP).

13.7 Análise de Custo e Benefício

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

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

13.8 Análise de Disponibilidade

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

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

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

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

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

14 Técnicas em Gerenciamento de Projeto

14.1 Planejamento de Escopo de Projeto

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

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

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

O planejamento de escopo é feito pelo Gerente de Projetos, com o apoio de sua equipe de projetos (consultores, especialistas, partes interessadas envolvidas, etc.). Para tanto, são utilizadas diversas ferramentas de levantamento de escopo, cujo resultado deve ser registrado de forma clara e objetiva no Plano de Gerenciamento do Projeto, que, somado a outros itens do PGP, estabelecerão a linha de base do projeto. Algumas das ferramentas e técnicas utilizadas nesse processo são:

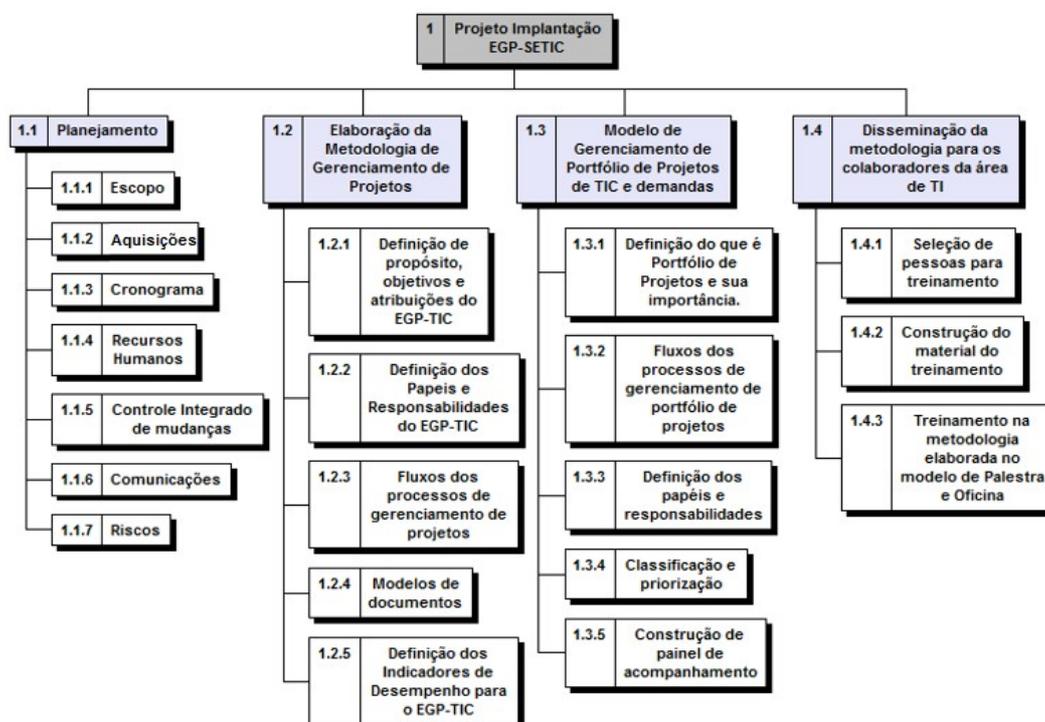
- **Brainstorming:** Técnica de dinâmica de grupo na qual é definido um tema para ser abordado e este é debatido em uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo.
- **Entrevistas:** Técnica de pergunta e resposta com o objetivo de obter informações junto a uma pessoa ou a um grupo.
- **Grupos de Discussão:** Os grupos de discussão reúnem partes interessadas que possuem habilidades, conhecimentos ou ainda requisições para o projeto. Possibilita ao Gerente de Projetos e sua equipe coletarem uma série de informações importantes e necessárias para a elaboração do escopo do projeto.
- **Questionários e pesquisas:** Quando um projeto possui diversas partes interessadas envolvidas direta ou indiretamente, a aplicação de questionários e pesquisas de expectativas é válida para a elaboração de escopo. Tem especial aplicação em projetos de software, quando a demandante é uma área ou setor da organização em que diversos grupos da área possuem necessidades distintas. .
- **Protótipo:** Construir um protótipo é um método para obter-se respostas iniciais acerca dos requisitos, através de um modelo funcional de um produto ou sistema, que permite a coleta de comentários, críticas e sugestões antes de consolidar-se o escopo do produto/sistema.
- **Benchmarking/Parametrização:** É a atividade de comparação de algo que já existe (produto ou serviço) e que pode servir de base de comparação aos objetivos do projeto. É aplicado quando se constata a existência de um produto/serviço semelhante ao requisitado no projeto, mas que não atende às necessidades específicas do demandante. Desta forma, o Gerente de Projetos e sua equipe podem usar um objeto ou serviço já existente como meio de alinhar as expectativas do demandante e definir o que deverá ser produzido no projeto.
- **Mapas mentais:** É uma técnica que coleta uma série de ideias e requisitos obtidos em uma pesquisa ou seção de brainstorming e ajusta-as em um mapa, possibilitando uma análise e visão geral dos requisitos esperados do projeto.

14.2 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

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

A EAP tem como base a documentação do escopo do projeto, em que o Gerente de Projetos e sua equipe agrupam em pacotes de trabalhos todas as atividades do escopo a serem executadas até a conclusão do projeto, colocando cada pacote de trabalho em uma estrutura hierárquica de execução no gráfico da EAP.

Exemplo de uma EAP:



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

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

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

14.3 Planejamento do Cronograma

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

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

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

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

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

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

Análise Estimativa de Duração das Atividades: Cada atividade de trabalho necessita de um esforço e tempo para ser concluída. O Gerente de Projetos, com apoio de sua equipe, determina uma duração estimada de cada atividade obtida na decomposição de atividades. De um modo simples, o Gerente de Projetos pode, no exemplo da construção da casa, perguntar ao pedreiro que é um membro da equipe: Em um dia perfeito, quanto tempo você considera que levaria para levantar essa parede? E em um dia de chuva, quanto tempo levaria? Com base nas respostas (uma otimista, uma pessimista e outra provável), o Gerente pode utilizar o PERT (método de cálculo de estimativas), apresentado na fórmula abaixo:

$$\text{Estimativa} = \frac{(\text{Pessimista} + 4x \text{ Mais Provável} + \text{Otimista})}{6}$$

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

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

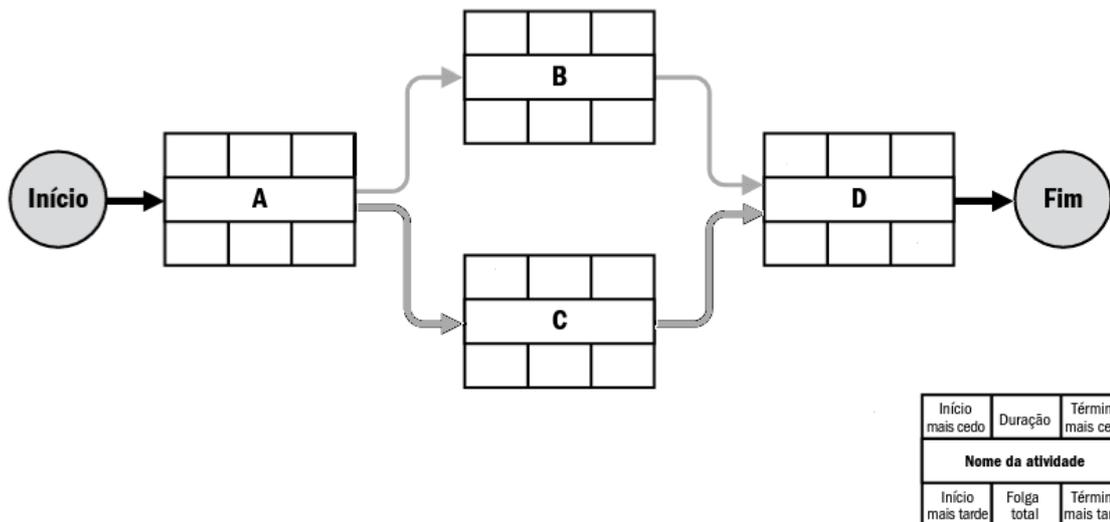


Diagrama de Rede - PMBOK, 5ª Edição, pág. 177, com adaptações

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

Podemos ilustrar e dizer que:

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

Cada conjunto de atividade possui:

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

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

Duração: É a duração estimada da atividade.

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

Modo de preenchimento do diagrama de redes:

1º Inserir sequencialmente as atividades;

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

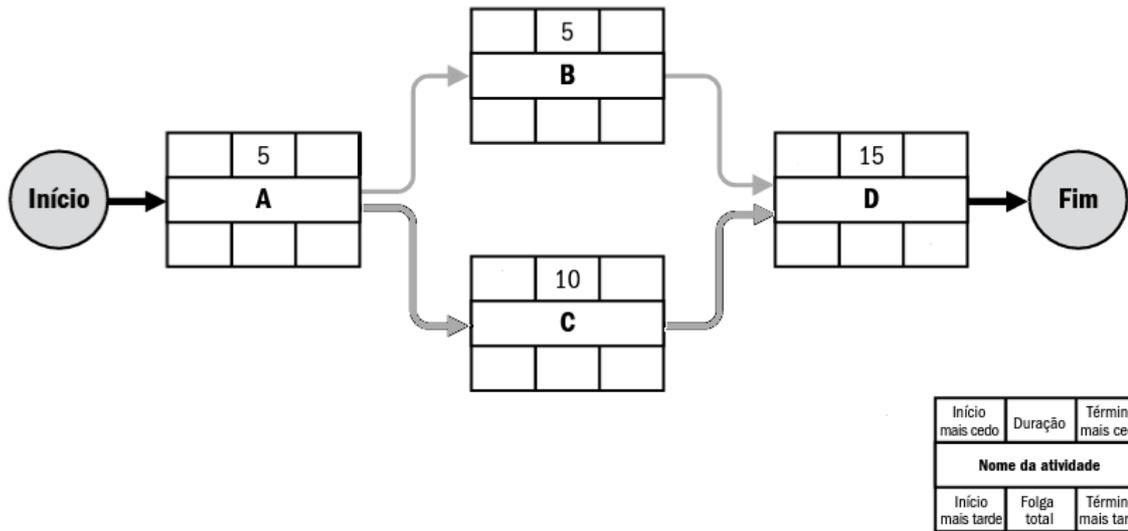


Diagrama de Rede - PMBOK, 5ª Edição, pág. 177, com adaptações

3º Colocar a data de início de cada atividade: Observe que o início de uma atividade em sequência é dado pela data final da atividade anterior. Desta forma, se iniciamos a atividade A (colocar a base) no dia 1, e a atividade leva cinco dias para ser finalizada, as atividades B e C (levantar parede e instalar água/luz) começarão no dia 6.

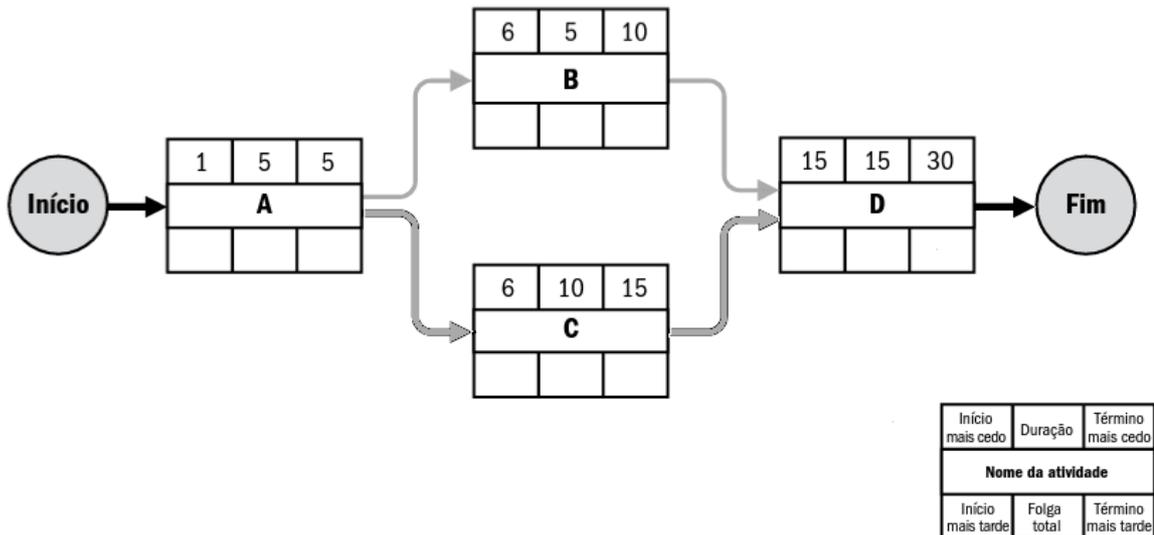


Diagrama de Rede - PMBOK, 5ª Edição, pág. 177, com adaptações

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

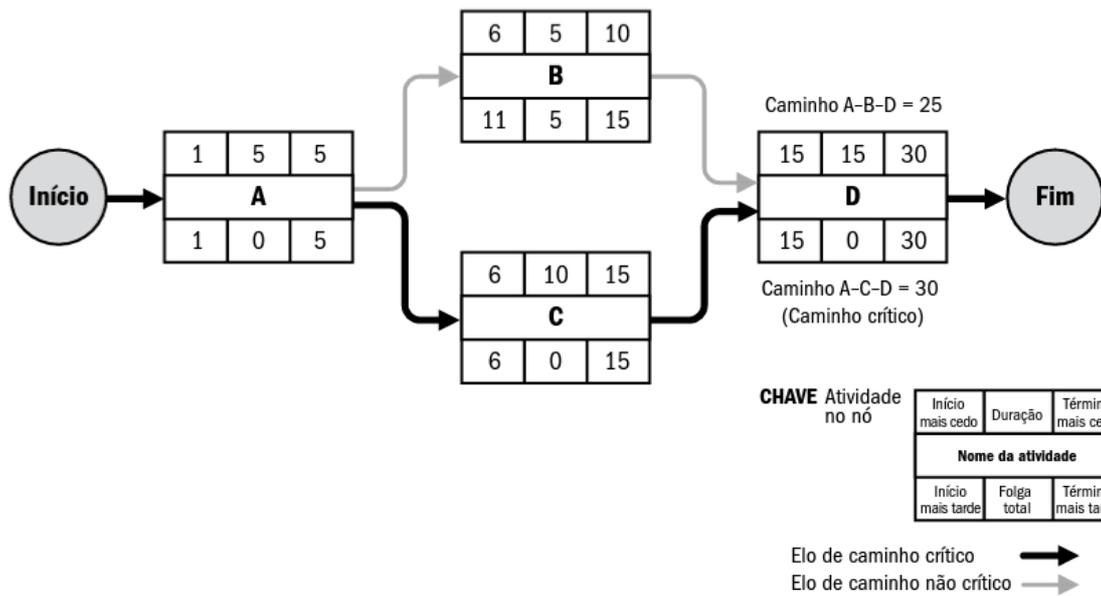


Diagrama de Rede - PMBOK, 5ª Edição, pág. 177, com adaptações

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

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

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

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

14.4 Gerenciamento de Riscos

Riscos são inerentes a todo e qualquer projeto por uma série de razões: O escopo do projeto no início não está bem definido, as garantias de recursos (humanos, infra, financeiros) podem ser incertas, a execução das atividades pode sofrer com eventos ou crises externas ao projeto, etc.

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

Para que se faça um Gerenciamento de Riscos, o Gerente de Projetos, em conjunto com sua equipe, realiza um trabalho extensivo e o mais exaustivo possível na detecção de riscos que podem impactar negativa ou positivamente o projeto. Na construção de uma casa, por exemplo, o risco de um temporal pode fazer com que uma parede recém-erguida seja derrubada, obrigando a sua reconstrução. Da mesma forma, pode haver a oportunidade de ocorrer uma promoção no fornecedor e o material de construção custar mais barato do que o esperado. Observar que em Gerenciamento de Projetos trata-se problemas e oportunidades de forma generalizadas, categorizando-os como riscos (riscos de algo positivo ou negativo acontecer).

Desta forma, o tratamento sugerido para o planejamento de riscos é:

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

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

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

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

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

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

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

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

Há, porém, a possibilidade de que se ocorram riscos não previstos. Quando um risco não previsto ocorre, o Gerente de Projetos e sua equipe devem aplicar a análise qualitativa, planejar a resposta e aplicá-la ao risco.

14.5 Gerenciamento da Qualidade

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

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

Para um planejamento eficiente da qualidade, o Gerente de Projetos deve atentar-se aos seguintes aspectos:

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

15 Técnicas em Gerenciamento de Projetos Ágil

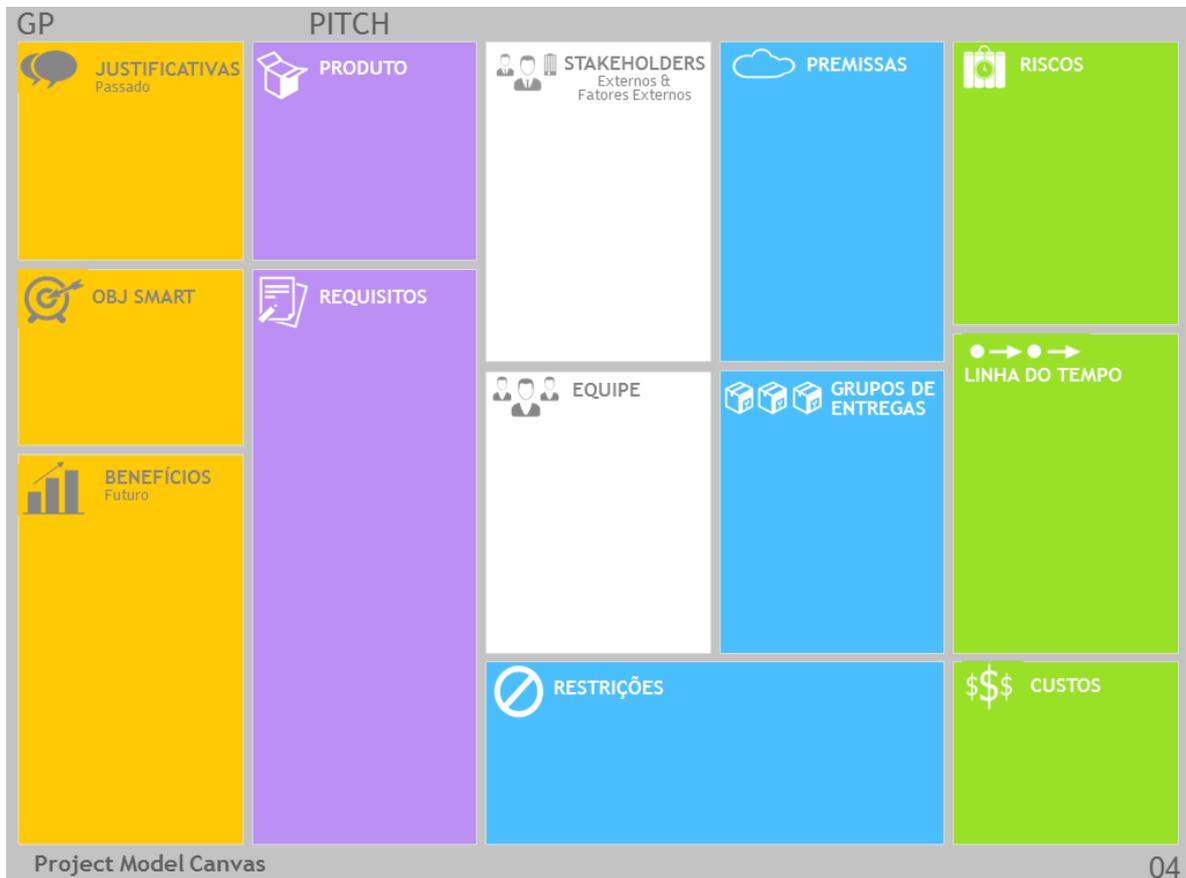
15.1 Canvas

O modelo do Project Model Canvas explicado nesse capítulo é de autoria do professor José Finocchio Júnior e licenciado sob uma Licença *Creative Commons* "Atribuição – Não Comercial - Sem Derivados 3.0". Informações detalhadas sobre o modelo podem ser obtidos no site www.pmcanvas.com.br.

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

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

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



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

- **Simplicidade:** Apresenta os dados necessários de forma simples e intuitiva.
- **Agrupamentos:** Reúne uma série de itens por suas afinidades.
- **Visual Limpo:** Transmite todas as informações e características do Projeto em uma única visão no quadro.
- **Sequência Lógica:** Apresenta uma ordem de execução clara e objetiva.

- **Interação entre Stakeholders:** Promove a comunicação entre as diversas partes interessadas, assim como um melhor nível de entendimento, comunicação e expectativas acerca do Projeto.

Perguntas Fundamentais

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

Etapas do Canvas

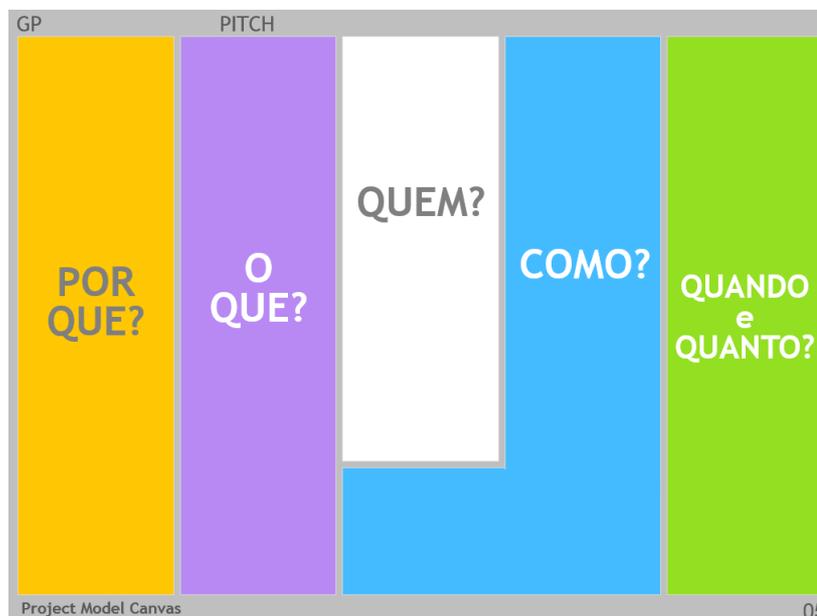
Para o seu preenchimento devemos seguir 4 (quatro) etapas:

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

Cada etapa possui uma série de regras e observações a serem seguidas, que serão melhor detalhadas abaixo:

15.1.1 Etapa 1 – Conceber

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



A primeira ação é preencher o cabeçalho do Canvas:

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

Exemplo:

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

Responder às cinco perguntas básicas conforme os itens:

15.1.1.1 Por que?

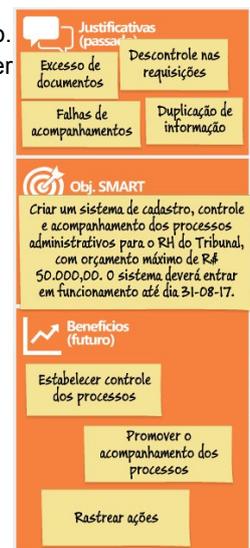
O “por que?” compreende as questões que deram origem e razão ao Projeto. Os problemas, objetivos, resultados esperados do Projeto são todos respondidos nesse grupo. Aqui encontramos os seguintes componentes:

Passo 1 – Justificativas:

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

Exemplos:

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



Passo 2 – Objetivo:

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

Exemplo:

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

**Definição de SMART:*

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

Passo 3 – Benefícios:

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

Exemplos:

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

15.1.1.2 O que?

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

Passo 4 – Produto:

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

Exemplo:

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

Passo 5 – Requisitos:

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



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

Exemplos:

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

15.1.1.3 Quem?

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

Passo 6 – Stakeholders (Externos e Fatores Externos):

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

Exemplos:

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



Passo 7 – Equipe:

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

Exemplos:

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

15.1.1.4 Como?

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

Passo 8 – Premissas:

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

Exemplos:

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

Passo 9 – Grupos de Entregas:

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

Exemplos:

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

Passo 10 – Restrições:

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

Exemplos:

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

15.1.1.5 Quando e Quanto?

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

Passo 11 – Riscos:

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

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

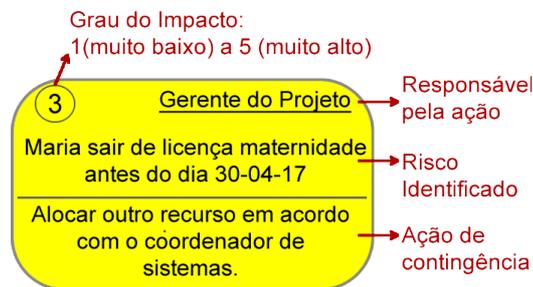
Lembrando que para cada uma das “Premissas” elencadas no “Passo 8” deve haver, pelo menos, um risco associado.

Exemplos:

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



Exemplo de um Post-It de Risco:



Passo 12 – Linha do Tempo (cronograma):

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

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

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

Exemplo:

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

Exemplo:



Passo 13 – Custos:

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

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

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

Exemplos:

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

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

Custos	
Item 1 - R\$ 2.080,00	Item 4 - R\$ 6.240,00
Item 2 - R\$ 2.080,00	Item 6 - R\$ 1.024,00
Item 3 - R\$ 6.240,00	Item 7 - R\$ 0,00
	Reserva (10%) - R\$ 5.000,00

15.1.2 Etapa 2 – Integrar

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

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

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



15.1.3 Etapa 3 – Resolver

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

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

15.1.4 Etapa 4 – Comunicar

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

15.2 Modelo Scrum

Os conceitos do Scrum utilizados neste capítulo são extraídos da publicação "Guia do Scrum" da Scrum.org, cujo os autores são Ken Schwaber e Jeff Sutherland.

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

15.2.1 Sprint

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

15.2.2 Artefatos do Scrum

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

15.2.3 Atores do Scrum

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

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

15.2.4 Eventos com Duração Fixa (Time-Boxes)

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

Os eventos com duração fixa são:

- **Planejamento da Versão para Entrega (Produto)** – Reunião na qual o PO define as características do Produto e o que deve ser entregue;
- **Planejamento da *Sprint* (Fase)** – Reunião na qual é definido o que será entregue e como o trabalho será realizado. Tamanho máximo de 8 (oito) horas para uma *Sprint* de 4 (quatro) semanas e de 2 (duas) horas para *Sprint* de 1 (uma) semana;
- **Reunião Diária** – Reunião com tempo máximo de 15 (quinze) minutos na qual todo o Time responde ao *Scrum Master* perguntas como: “O que foi feito ontem?”; “O que será feito hoje?”; “Quais são os impedimentos?”;
- **Revisão da *Sprint*** – Reunião executada no final da *Sprint* na qual o PO identifica o que foi feito. A duração dessa reunião de revisão é pré-determinada, de forma que para cada semana de duração da *Sprint* é alocada uma hora de revisão. Por exemplo, em uma *Sprint* de 4 (quatro) semanas, a reunião de revisão será de 4 (quatro) horas, e em uma *Sprint* de 2 (duas) semanas, 2 (duas) horas. A exceção são as *Sprints* de uma semana, em que a revisão não deve durar mais do que 30 (trinta) minutos;
- **Retrospectiva da *Sprint*** – Reunião após a “Revisão da *Sprint*”, na qual são realizadas as Lições Aprendidas (o que deu certo e o que deu errado). A duração da reunião de retrospectiva é pré-determinada, de forma que seu tempo máximo seja de 3 (três) horas para uma *Sprint* de quatro semanas e uma proporção de tempo menor para *Sprints* de menor duração.

15.2.5 Planning Poker

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

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

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

Passo a passo do Planning Poker:

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

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

16 Notação BPM

16.1 Conceito sobre BPMN

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

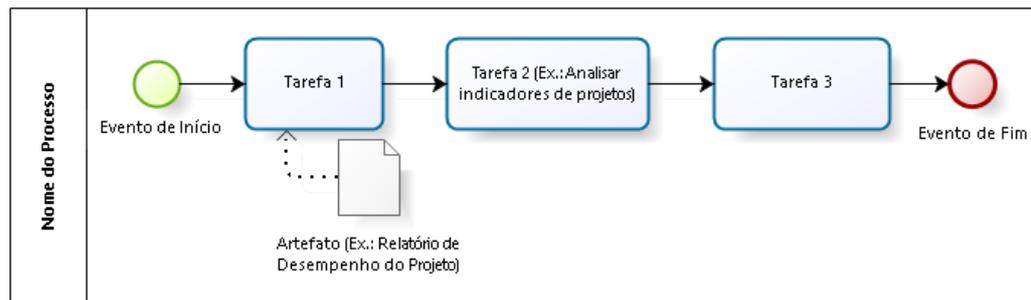
A Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos do TRT13 utiliza alguns dos elementos gráficos da BPMN que serão descritos a seguir.

16.2 Processos

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

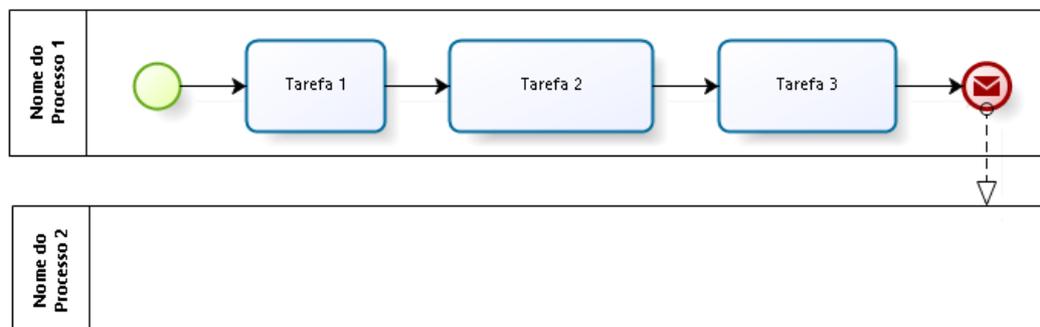
16.2.1 Processo Privativo

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



16.2.2 Processo Abstrato

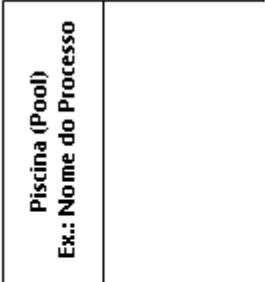
Representam a interação entre um processo principal e outro processo participante. Em relação ao processo participante, não há preocupação com o conteúdo do fluxo em si, mas sim como ele colabora com os outros fluxos.



16.3 Elementos

16.3.1 Piscinas, Raias e Fases

São containers nos quais os fluxos serão desenhados.

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

16.3.2 Eventos

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

16.3.2.1 Evento de Início

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

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

16.3.2.2 Eventos de Fim

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

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

16.3.2.3 Eventos Intermediários

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

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

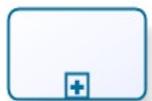
16.3.3 Decisões ou Gateways

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

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

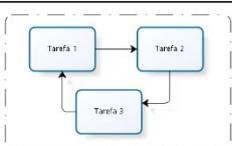
16.3.4 Atividades ou Tarefas

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

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

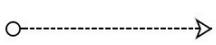
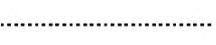
16.3.5 Artefatos ou Objetos

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

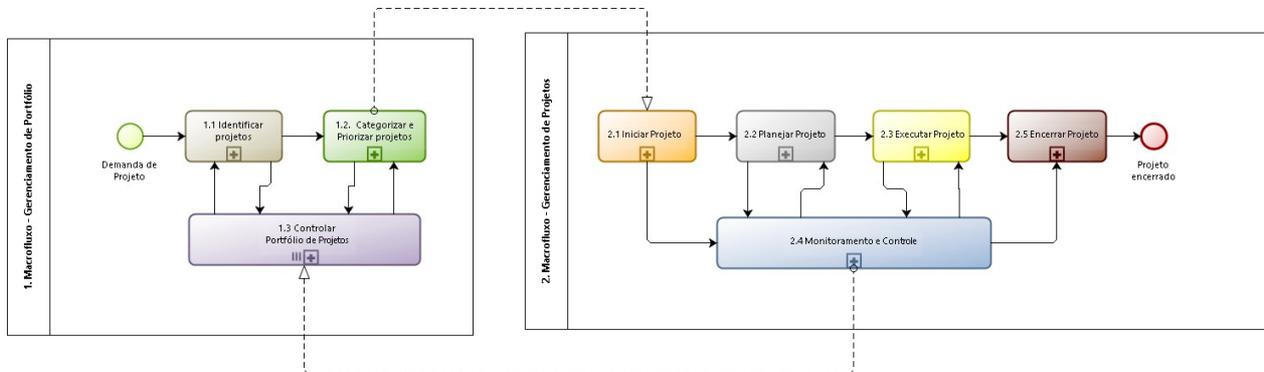
Símbolo	Nome	Descrição
	Anotação	Utilizado para fornecer informações adicionais que facilitem a leitura do processo.
	Objeto de dados	Utilizado para ilustrar arquivos, documentos, e-mails ou qualquer outro tipo de dado que se envolva com o objeto anexo.
	Grupo	Mecanismo visual pontilhado para agrupar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

16.3.6 Conectores

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

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

17 Macroprocesso da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos



1. Macrofluxo - Gerenciamento de Portfólio

1.1. Identificar projetos: Tem o objetivo de ser o ponto único de entrada de demandas de operações e projetos para o EGP-TIC. Através da abertura de um chamado pelo Demandante, a Central de Atendimento ao Usuário (CAU) realizará um atendimento inicial, executando o que for de sua competência e encaminhando para uma das Coordenadorias as demandas que necessitarem de apoio. A Coordenadoria analisa as demandas que forem encaminhadas a ela, executando as que forem classificadas como Operação ou criando um Parecer Técnico da Demanda para as que tiverem características de Projeto. O Escritório de Projetos da SETIC analisa as demandas candidatas a projeto, classificando-as entre Operação e Projeto, solicitando à Coordenadoria que execute as Operações e que cadastre as que tiverem características de projeto em seu Portfólio.

1.2. Categorizar e Priorizar projetos: Tem o objetivo de manter os projetos alinhados ao planejamento estratégico do Tribunal, categorizando e priorizando os projetos com base nos critérios pré-definidos, visando distinguir aqueles com maior potencial de entrega de valor para o TRT13. O Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) avaliará os projetos do Portfólio e deliberará qual projeto deverá ser iniciado. O EGP fará o balanceamento da capacidade de execução baseando-se no novo Portfólio aprovado e iniciará a fase de "Iniciar Projeto".

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

2. Macrofluxo - Gerenciamento de Projetos

2.1. Iniciar Projeto: Autoriza o início de um novo.

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

2.3. Executar Projeto: É a execução do plano do projeto em que a Equipe do Projeto, composta pelo Gerente do Projeto, Demandante e servidores da SETIC, realiza um conjunto de ações de forma integrada para garantir a entrega do objetivo do projeto.

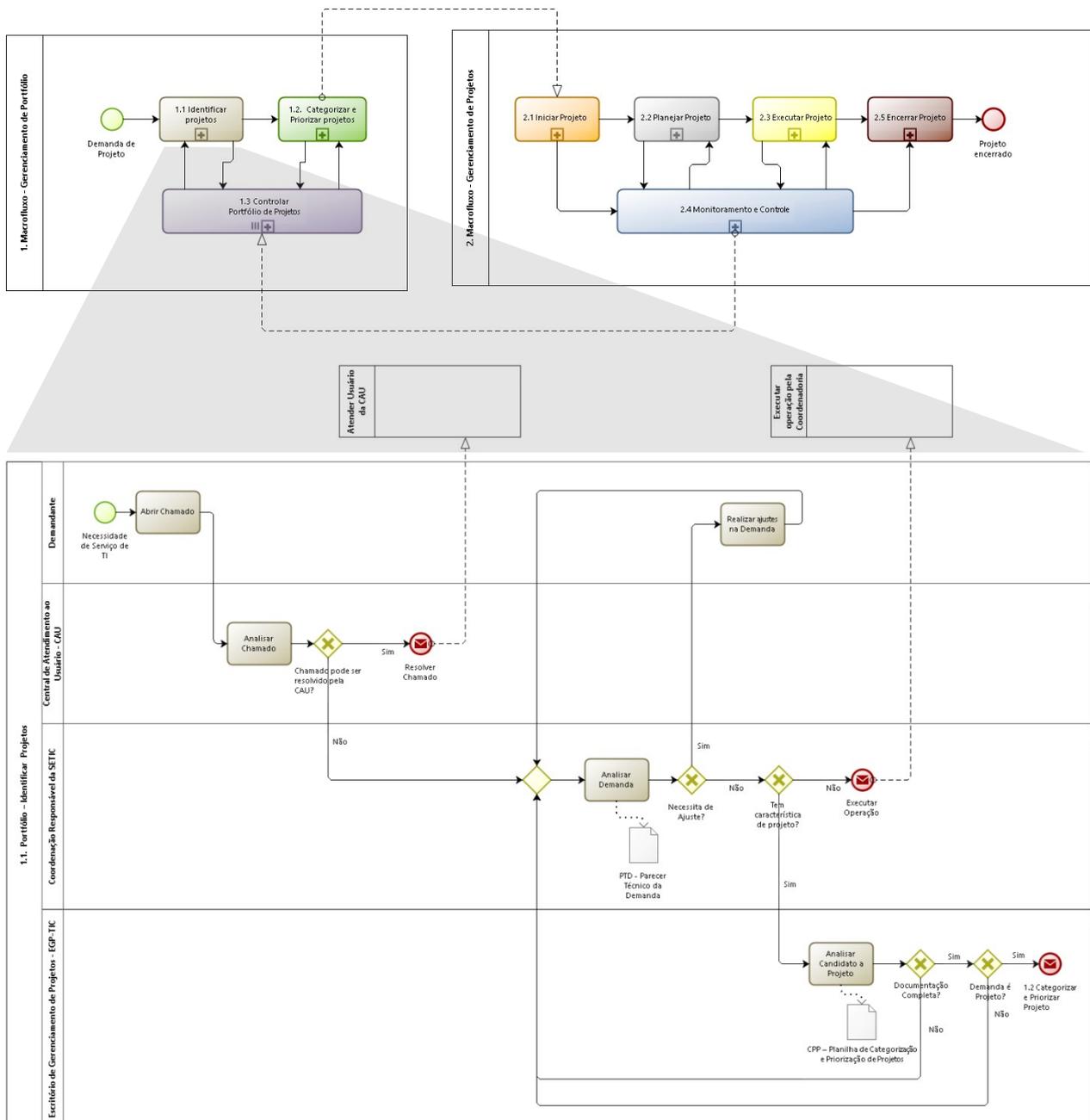
2.4 Monitorar e Controlar Projeto: Através de medições e monitoramento do desempenho, assegura que os objetivos do projeto estão sendo atingidos e, caso necessário, ações corretivas podem ser tomadas. É durante o Monitoramento e Controle que uma parte interessada pode solicitar uma requisição de mudança no projeto, inclusive o seu cancelamento.

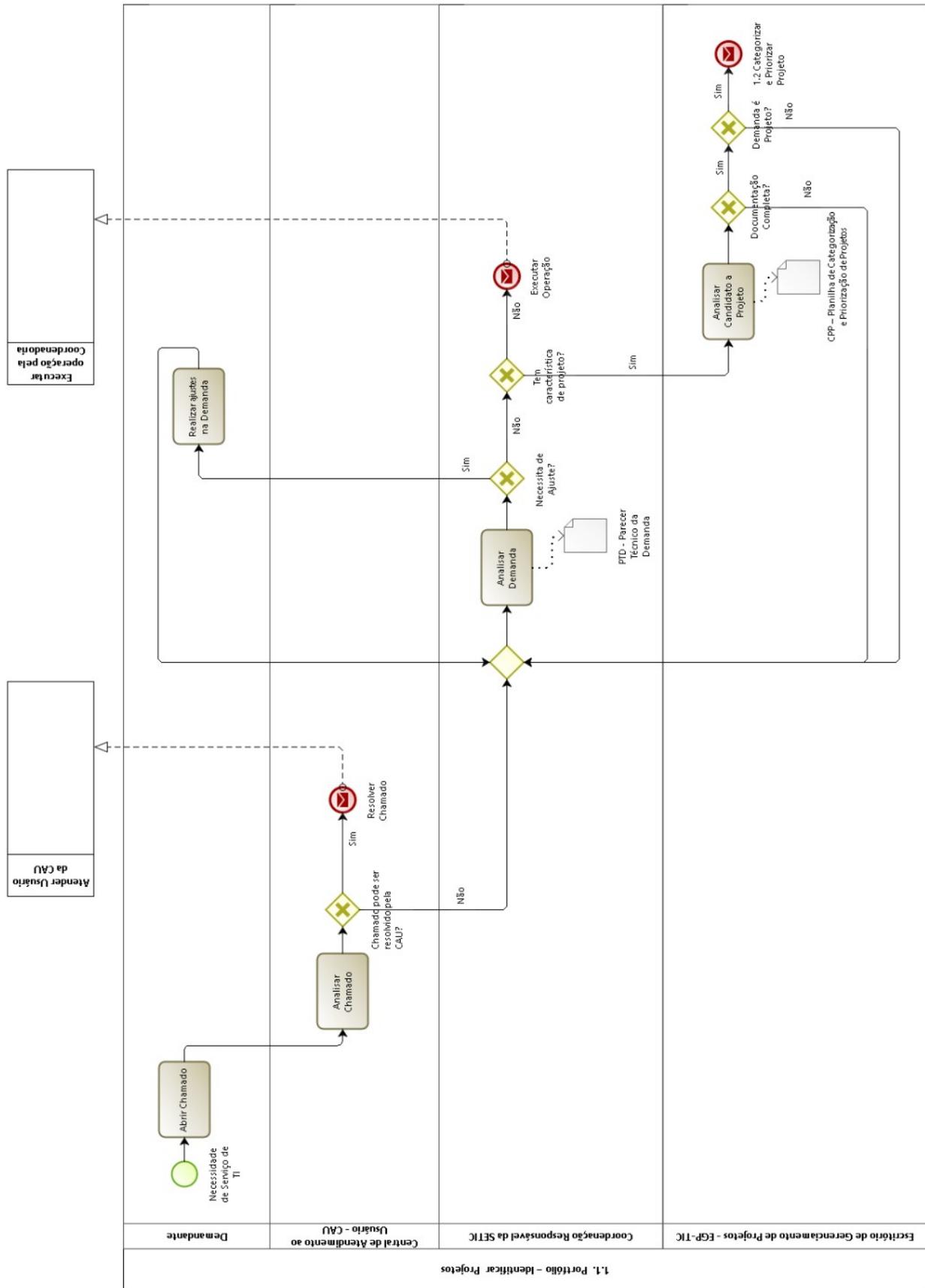
2.5. Encerrar Projeto: Formaliza a aceitação ou encerramento da fase ou do projeto.

17.1 Macroprocesso do Gerenciar Portfólio

17.1.1 Identificar Projetos

Tem o objetivo de ser o ponto único de entrada de demandas de operações e projetos para o EGP-TIC. Através da abertura de um chamado pelo Demandante, a Central de Atendimento ao Usuário (CAU) realizará um atendimento inicial, executando o que for de sua competência e encaminhando para uma das Coordenadorias as demandas que necessitarem de apoio. A Coordenadoria analisa as demandas que lhe forem encaminhadas, executando as que ela classificar como Operação, ou criando um Parecer Técnico da Demanda para as que tiverem características de Projeto. O Escritório de Projetos da SETIC analisa as demandas candidatas a projeto, classificando-as entre Operação e Projeto, solicitando à Coordenadoria a execução das Operações e cadastrando as que tiverem características de projeto em seu Portfólio.





1. Portfólio → 1.1. Identificar Projetos → Abrir Chamado	
	<p>Abrir Chamado</p>
<p>Objetivo: Formalizar a abertura de uma necessidade de serviço de TI através de um chamado no Sistema de Atendimento ao Usuário.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descrição da necessidade de serviço de TI; • Outros documentos pertinentes. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizando o Sistema de Atendimento ao Usuário, o Demandante deve descrever sua necessidade de serviço de TI da forma mais detalhada possível, de modo a facilitar o entendimento da demanda pela Central de Atendimento ao Usuário (CAU). • Caso o Demandante já tenha conhecimento acerca dos serviços de TI e diferencie o conceito de Operações e Projetos, poderá criar uma versão detalhada do Documento de Oficialização da Demanda, DOD, contendo os seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> ○ Caso seja uma demanda emergencial, deve informar essa condição no DOD, assim como sua justificativa, esclarecendo sua condição emergencial; ○ Citar a justificativa de modo claro, informando o problema ou necessidade que originou a demanda; ○ Descrever a necessidade da demanda relacionada a TI, com detalhes e informações suficientes para o correto entendimento; ○ Especificar o alinhamento estratégico da demanda informando a origem (PEI/PDTI); ○ Resultados a serem alcançados a partir do atendimento da demanda. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demandante. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chamado de serviço de TI oficializado. 	

1. Portfólio → 1.1. Identificar Projetos → Analisar Chamado	
	<h2 style="color: #800000;">Analisar Chamado</h2>
<p>Objetivo: Entender a necessidade de serviço de TI fazendo a triagem das demandas que a CAU tem capacidade de executar como operação e o que deve ser encaminhado para uma das coordenadorias da SETIC.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chamado de serviço de TI. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A CAU analisa o chamado e através dos seus processos internos define se tem capacidade de resolver a demanda de serviço. • Caso a CAU tenha capacidade de resolver o chamado, deverá atendê-lo utilizando os procedimentos necessários. • Caso a demanda não esteja em seu catálogo de serviços de TI, ou necessite de um apoio especializado de uma das coordenadorias da SETIC, deverá encaminhar a demanda para a coordenadoria responsável para a execução do serviço. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Central de Atendimento ao Usuário – CAU. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chamado resolvido ou encaminhado para a coordenadoria responsável. 	

1. Portfólio → 1.1. Identificar Projetos → Analisar Demanda	
	<h2>Analisar Demanda</h2>
<p>Objetivo: Verificar a demanda de serviço encaminhada pela CAU, definir se deve ser tratada como uma operação ou se será uma demanda candidata a tornar-se um projeto.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda de serviço de TI. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Coordenadoria deverá analisar a demanda e verificar se as informações inseridas estão completas e claras o suficiente para o entendimento da necessidade. • Caso necessite de mais informações ou encontre erros no chamado, deverá solicitar ao Demandante os ajustes necessários. • Caso considere que a demanda deva ser tratada como operação, deverá encaminhá-la, utilizando os procedimentos internos da Coordenadoria, para um dos servidores da área executá-la. • Caso a Coordenadoria considere que a demanda deve tornar-se um projeto, deverá: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se a demanda não tiver sido aberta através de um Documento de Oficialização da Demanda (DOD), deverá solicitar ao Demandante que oficialize o documento; ○ Se a demanda já possuir um DOD, deverá elaborar um Parecer Técnico da Demanda (PTD), a fim de verificar se o Tribunal terá a capacidade de executar a demanda solicitada. O artefato gerado por essa atividade subsidia o Comitê de Tecnologia da Informação e o Escritório de Projetos no que tange à capacidade de execução da demanda pelo Tribunal, ou se será uma contratação de acordo com a norma vigente. • Ao analisar um DOD, a Coordenadoria deverá verificar os seguintes critérios básicos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Clareza da informação e acuidade ortográfica; ○ A necessidade e/ou oportunidade de melhoria identificada; ○ Com qual objetivo estratégico do Tribunal ou da SETIC o projeto está alinhado; ○ Motivação/Justificativa; ○ Demonstrativo dos resultados a serem alcançados; ○ Riscos e impactos da não implementação da demanda. • Ao criar o Parecer Técnico da Demanda (PTD), a Coordenadoria deverá responder as seguintes informações: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se envolverá aquisição e seu valor estimado; ○ Coordenadoria Responsável pela solução; ○ Recursos humanos necessários para a execução; ○ Data de início prevista (elaborada a partir de uma estimativa de tempo para iniciar a demanda, considerando o tempo necessário para que as diversas áreas envolvidas formalizem o início do atendimento, incluído, mas não limitando, a previsão de data da próxima reunião da CTI, períodos de validação e aprovação dos envolvidos até a data de início da execução do projeto); ○ Estimativa de tempo para concluir a demanda; ○ Documentar justificativa com a escolha da melhor alternativa do ponto de vista de TIC. • As informações do parecer técnico devem ser estimadas, com o objetivo de ser elaborado de forma a não 	

consumir muito tempo da equipe da SETIC.

- Ao final dessa atividade, a coordenadoria deverá avaliar a capacidade, disponibilidade e aplicação dos recursos necessários considerando as demais necessidades de operações e projetos concorrentes (balanceamento do Portfólio de operações e projetos da Coordenadoria).
- Apenas no caso do objetivo da solicitação de demanda ser a realização de uma “Contratação”, durante a etapa de execução do Planejamento do Projeto, o documento “Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)” deverá adicionar e descrever uma fase no projeto para cumprir com todos os requisitos da Resolução CNJ nº 182/2013 (Ato TRT GP nº 473/2014), ou da norma legal vigente no período do projeto, isso incluirá a elaboração dos artefatos:
 - Análise de Riscos;
 - Análise de Viabilidade da Contratação;
 - Estratégia para a Contratação;
 - Sustentação do Contrato;
 - Projeto Básico ou Termo de Referência.

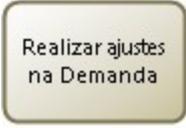
Observação: Uma vez que a elaboração dos artefatos da Resolução CNJ nº 182/2013 (Ato TRT GP nº 473/2014) consome um tempo significativo dos servidores, envolve custos elevados, uma série de riscos entre outros itens inerentes às contratações, o Gerente do Projeto deverá adicionar, no PGP, atividades para criar os artefatos com a qualidade exigida pelo Tribunal.

Responsável:

- Coordenação Responsável da SETIC,

Saídas:

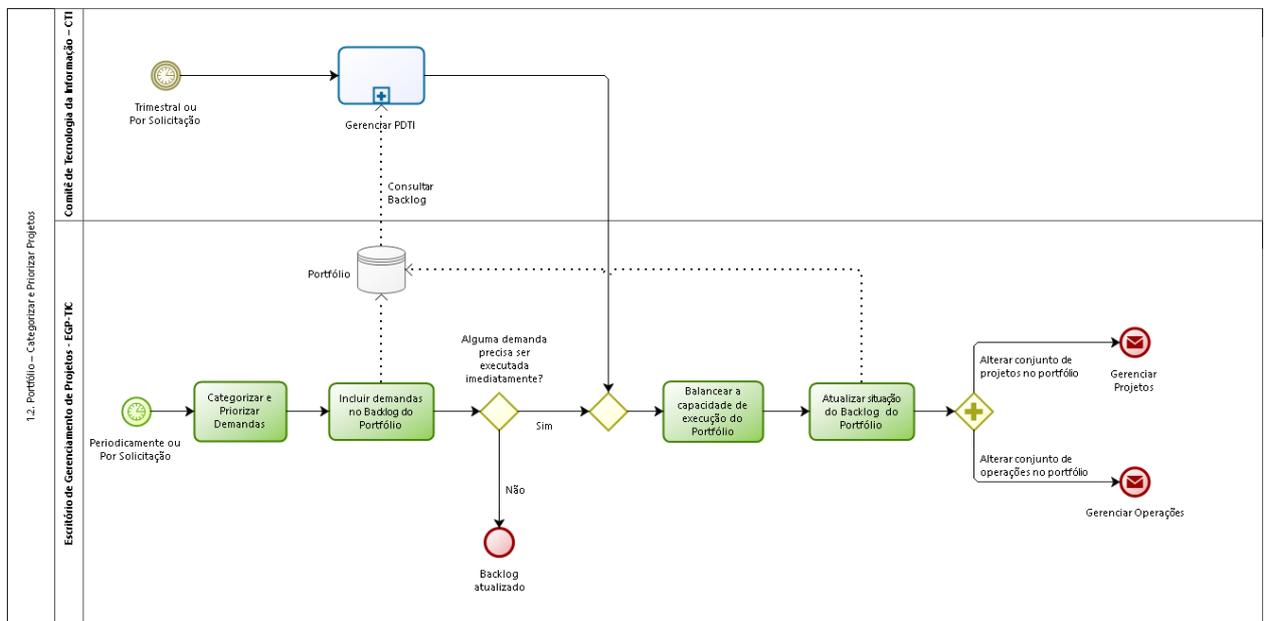
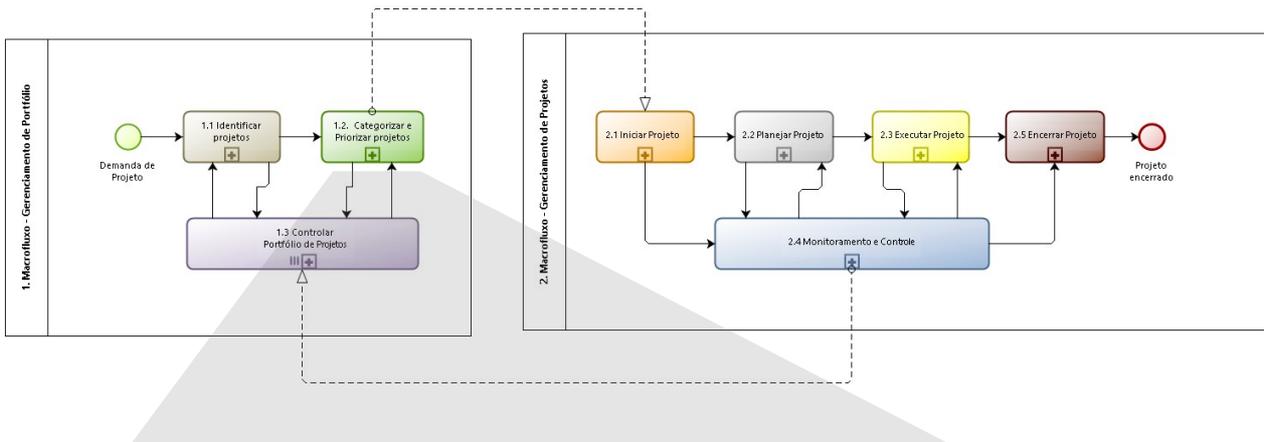
- Executar operação, ou;
- PTD – Parecer Técnico da Demanda.

1. Portfólio → 1.1. Identificar Projetos → Realizar ajustes na Demanda	
	<p>Realizar ajustes na Demanda</p>
<p>Objetivo: Ajustar demanda de TI de acordo com as solicitações da Coordenadoria Responsável pela execução.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Demandante deve atualizar a solicitação de demanda de serviço de TI conforme orientação da Coordenadoria Responsável. • Uma das possíveis solicitações é a criação de um Documento de Oficialização de Demanda (DOD), necessário para oficializar uma demanda de Projeto para o EGP-TIC e subsidiar a Coordenadoria na elaboração de um Parecer Técnico da Demanda (PTD). 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demandante. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda atualizada. 	

1. Portfólio → 1.1. Identificar Projetos → Analisar Candidato a Projeto	
	<h2 style="color: #800000;">Analisar Candidato a Projeto</h2>
<p>Objetivo: Analisar o Documento de Oficialização da Demanda (DOD) e o Parecer Técnico da Demanda (PTD), com o intuito de entender a necessidade do serviço, verificando se contém informações suficientes para subsidiar a tomada de decisão do EGP-TIC e do CTI e adicionar no Portfólio de Projetos a nova demanda de projetos.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DOD – Documento de Oficialização da Demanda; • PTD - Parecer Técnico da Demanda; • CPP - Categorização e Priorização de Demandas; • Demais documentos anexos à demanda. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com a análise do DOD, do PTD e demais documentos que possam estar juntos à demanda, o EGP-TIC classificará a demanda como Projeto ou Operação. • A Demanda que não for caracterizada como projeto deverá ser encaminhada para a Coordenadoria Responsável, que irá executá-la como uma operação de acordo com seus procedimentos internos. • Os critérios básicos para a análise do PTD são o preenchimento dos seguintes itens de forma clara, objetiva e com acuidade ortográfica: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alinhamento com o objetivo do DOD; ○ Sugestão de solução; ○ Se envolverá aquisição; ○ Valor Estimado; ○ Área Responsável pela solução; ○ Recursos Humanos envolvidos na execução; ○ Estimativa de Tempo para Iniciar a Demanda; ○ Estimativa de Tempo para Concluir a Demanda. • Se o PTD não contiver informações suficientes para avaliação da demanda, este deverá ser recusado e encaminhado para a Coordenadoria competente realizar os ajustes necessários. • Os critérios de definição para uma demanda ser considerada Operação são: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ação já estar presente no "Catálogo de Serviços" da Central de Atendimento ao Usuário da SE-TIC; ○ Estimativa de esforço em horas for menor que 40 (quarenta) horas; ○ Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores; ○ Não exigir Contratação de acordo com Resolução CNJ nº 182/2013 (Ato TRT GP nº 473/2014), ou legislação vigente. • Ao final da atividade o EGP-TIC deve atualizar a planilha de Categorização e Priorização de Demandas (CPP) com o andamento da solicitação, bem como classificando entre projeto ou operação. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP-TIC. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda classificada como Projeto ou Operação; • CPP – Categorização e Priorização de Demandas atualizada. 	

17.1.2 Categorizar e Priorizar Projetos

Tem o objetivo de manter os projetos alinhados ao planejamento estratégico do Tribunal, categorizando e priorizando os projetos com base nos critérios pré-definidos, visando distinguir aqueles com maior potencial de entrega de valor para o TRT13. o Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) avaliará os projetos do Portfólio e deliberará qual projeto deverá ser iniciado. O EGP fará o balanceamento da capacidade de execução baseando-se no novo Portfólio aprovado e iniciará a fase de “Iniciar Projeto”.



1. Portfólio → 1.2. Categorizar e Priorizar Projetos → Categorizar e Priorizar os Projetos	
<div style="border: 1px solid green; border-radius: 10px; padding: 10px; background-color: #d4edda; display: inline-block;"> <p style="margin: 0;">Categorizar e Priorizar os Projetos</p> </div>	<h2 style="color: #800000; margin: 0;">Categorizar e Priorizar os Projetos</h2>
<p>Objetivo: Realizar a categorização do projeto agrupando pelas Coordenadorias da SETIC, a fim de facilitar a comparação entre os projetos e o balanceamento do Portfólio. Priorizar o projeto, pontuando de maneira objetiva, imparcial e alinhada ao objetivo estratégico do Tribunal.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> DOD – Documento de Oficialização da Demanda; PTD – Parecer Técnico da Demanda; CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizando a Planilha de Categorização e Priorização de Projetos (CPP), o EGP-TIC deverá categorizar e priorizar o projeto de acordo com suas características. Dentre dos tipos dos projetos detalhados no “Capítulo 7 – Critérios para definição entre demandas de Operação e Projetos”, as opções são: <ul style="list-style-type: none"> <u>Ações:</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ser estratégico/tático; ○ Duração superior a 5 dias e inferior a 20 dias uteis; ○ Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores; <u>Ágil/Tradicional:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Demandas estratégicas ou táticas de maior complexidade. (Ex.: Envolve pessoas de coordenadorias distintas da SETIC e/ou unidades externas à SETIC); • Duração superior a 20 dias uteis; • Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for superior a três servidores; • Exigir Contratação de acordo com Resolução CNJ nº 182/2013 (Ato TRT GP nº 473/2014), ou legislação vigente Dentre as Categorias detalhadas no “Capítulo 8 – Critérios para categorização de projetos”, as opções são: <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordenação Atendimento ao Usuário (CAU); ○ Coordenação de Desenvolvimento do SUAP (CSUAP); ○ Coordenação de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas (CDMS); ○ Coordenação de Tecnologia e Suporte Técnico (CTST); ○ Núcleo de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (NGTIC); ○ Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC). Dentre os Critérios de Priorização detalhados no “Capítulo 9 – Critérios de priorização de projetos” os itens são: <ul style="list-style-type: none"> ○ Urgência no Projeto – Alta / Média / Baixa; ○ Criticidade (Resultado da matriz GUT) – Alta / Média / Baixa; ○ Abrangência dos Resultados – Mais de quatro áreas da SETIC ou TRT13 / Entre duas e quatro áreas da SETIC ou TRT13 / Uma área da SETIC ou TRT13; ○ Impacto na área fim – Alta / Média / Baixa; ○ Tempo aguardando execução no Portfólio – Até 6 meses/Entre 6 e 18 meses/Mais de 18 meses; ○ Duração estimada para execução – Até 6 meses / Entre 6 e 18 meses / Mais de 18 meses; ○ Fator Político – Alta / Média / Baixa; ○ Conformidade legal – Alta / Média / Baixa; ○ Conhecimento da Equipe – Profundo / Razoável / Pouco; ○ Estimativa no valor da Contratação – Mais de 650 mil Reais / Entre 80 e 650 mil Reais / Menos de 	

80 mil Reais / Não há contratação;

- Alinhado com a estratégia da organização – Sim/Não;
 - Alinhado com PEI/PETIC – Sim/Não;
 - Alinhado com PEI/PETIC CSJT – Sim/Não;
 - Relacionado com implicações do CNJ – Sim/Não;
 - Relacionado com implicações do TCU – Sim/Não;
 - Alinhado com iGovTI – Sim/Não;
 - Obrigatoriedade – Obrigação de se executar por força de lei ou outros fatores.
- A classificação de cada item possui um peso específico e que gera uma pontuação final para o projeto. Essa pontuação servirá como subsídio para análise do Comitê de Tecnologia da Informação na realização de nova priorização dos projetos no Portfólio, por conta do novo projeto.
 - Caso a demanda de Projeto seja Emergencial ou já esteja prevista no PDTI, seguirá para a atividade de “Balancear a capacidade de execução de projetos”; caso contrário, será encaminhada ao Núcleo de Governança que deverá adicioná-la à lista de novas ações do PDTI, de forma que será deliberada em uma revisão com o CTI.

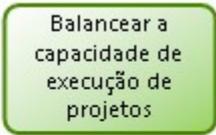
Responsável:

- Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP-TIC.

Saída:

- CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos atualizada.

1. Portfólio → 1.2. Categorizar e Priorizar Projetos → Incluir demandas no Backlog do Portfólio	
	<p>Incluir demandas no Backlog do Portfólio</p>
<p>Objetivo: Atualizar a CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projeto, com as novas demandas de projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O EGP-TIC deverá atualiza a Planilha de Categorização e Priorização de Projetos (CPP) e verificar se existe alguma nova demanda de projeto que deva ser executada imediatamente. • Caso exista uma demanda emergencial, o EGP-TIC deve fazer um novo balanceamento da capacidade de execução do Portfólio. • Caso não exista demanda emergência e com o portfólio de projetos atualizado com as novas demandas, o EGP-TIC deverá aguardar a próxima reunião do CTI para deliberar sobre as demandas de Projetos que devem ser iniciadas. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP-TIC. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos atualizada. 	

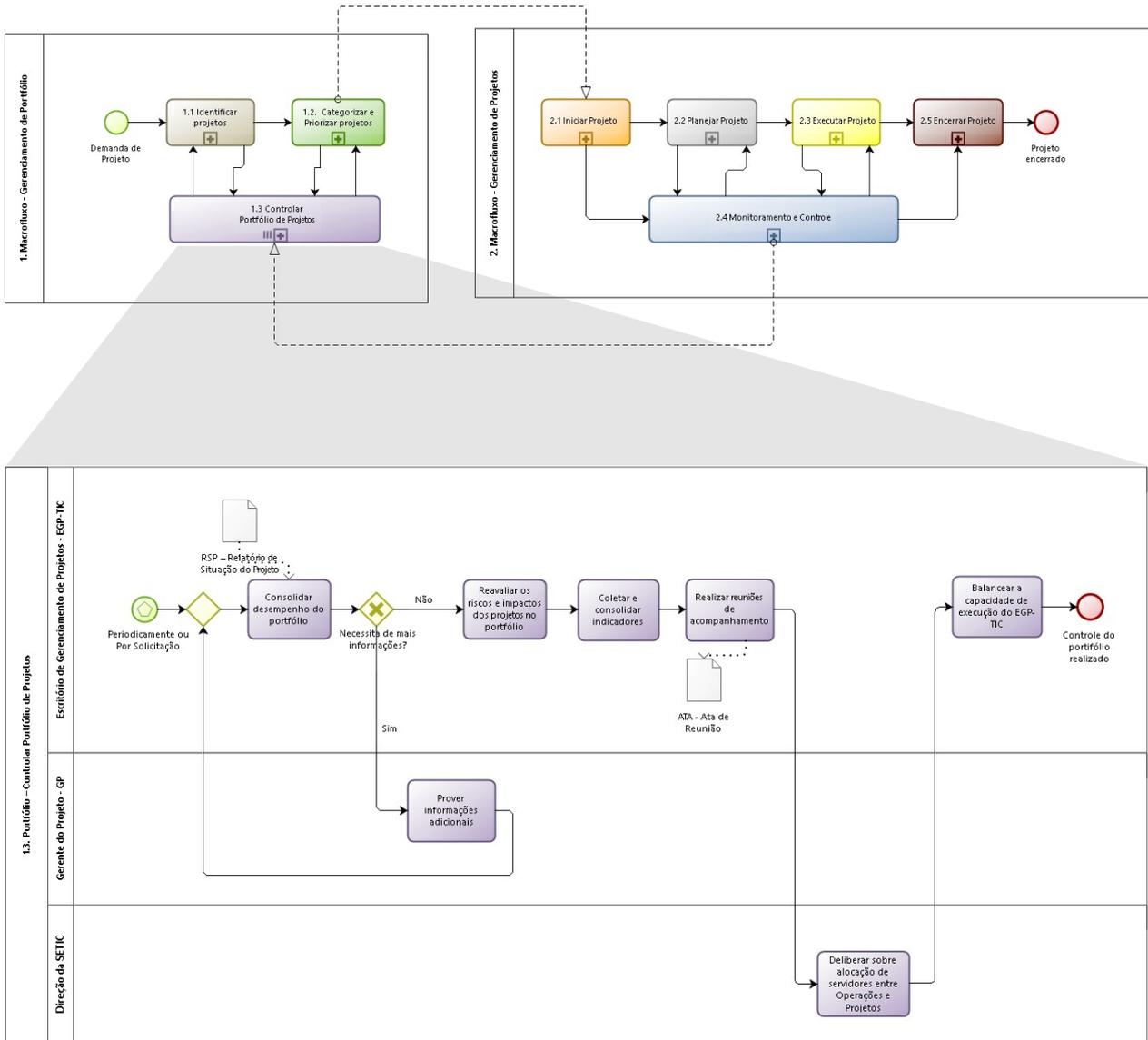
1. Portfólio → 1.2. Categorizar e Priorizar Projetos → Balancear a capacidade de execução de projetos	
	Balancear a capacidade de execução de projetos
<p>Objetivo: Promover o balanceamento de carga que o EGP-TIC consegue executar. Avalia apenas os projetos já selecionados e priorizados, observando o equilíbrio entre as necessidades da organização e a disponibilidade dos recursos disponíveis para Operações e Projetos.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a capacidade do EGP-TIC de iniciar um novo projeto. Entre as atividades devem ser avaliados os seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> ○ Listar nomes dos servidores que têm perfil para ser o Gerente do Projeto; ○ Listar nomes dos servidores que têm perfil técnico para tornar-se membro da equipe inicial do projeto; ○ Verificar a quantidade de horas disponíveis de cada servidor listado, definindo horas disponíveis para Operações e para Projetos; ○ Negociar com os coordenadores de cada área a alocação dos servidores para iniciar o projeto; ○ Caso não tenha nenhum servidor com hora disponível e o projeto seja de execução obrigatória e/ou urgente, negociar com os coordenadores a realocação de servidores de projetos em andamento para o novo projeto. • Para executar as atividades de balanceamento da capacidade de execução, podem ser utilizadas, mas não restritamente, as técnicas de análise de cenários dos cronogramas; análise de probabilidade; análise de disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros. • Consolidar as deliberações das reuniões da CTI, identificando os projetos que não foram autorizados, re-priorizados, pausados ou cancelados. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP-TIC. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projetos autorizados. 	

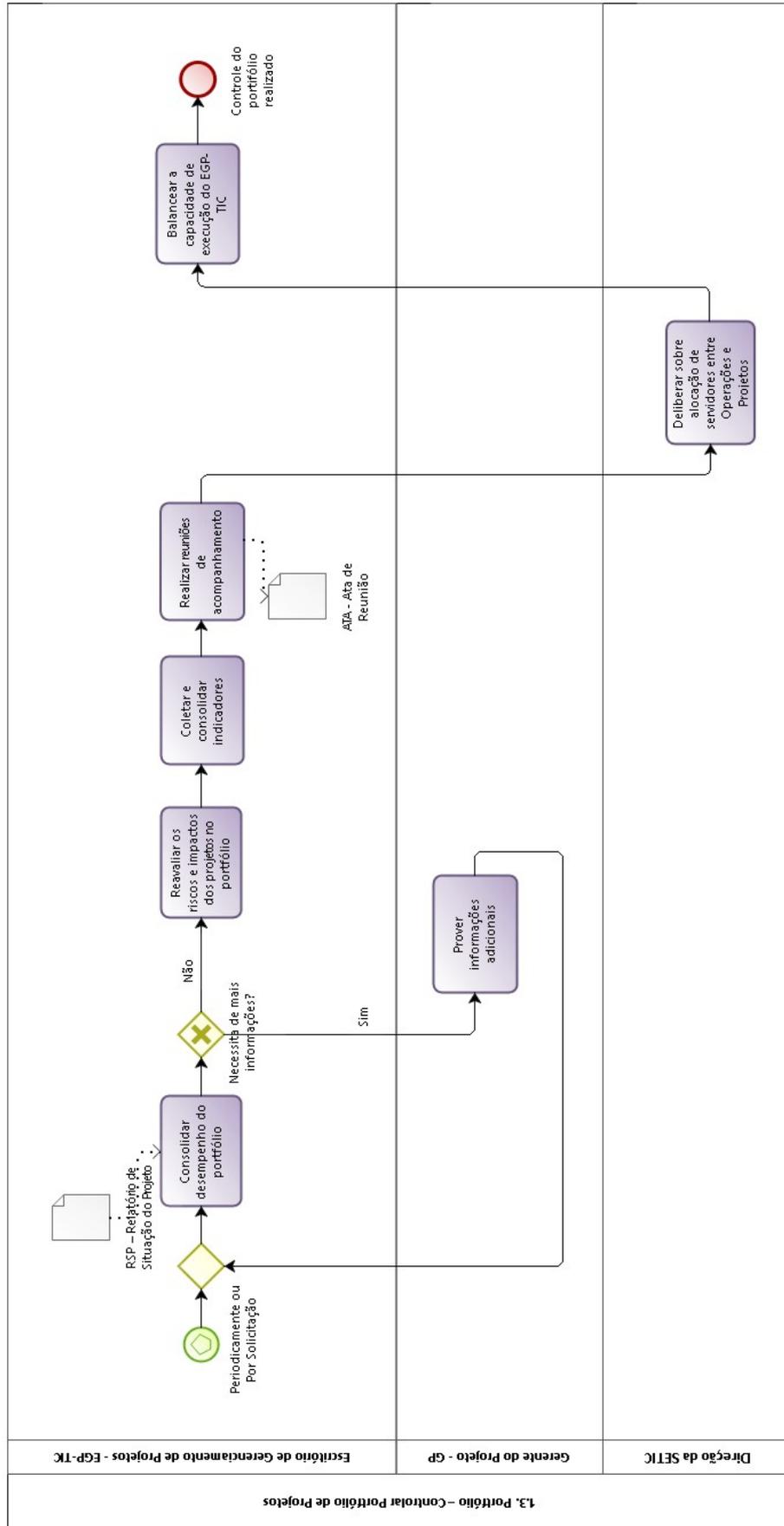
1. Portfólio → 1.2. Categorizar e Priorizar Projetos → Atualizar Portfólio do CTI	
	Atualizar Portfólio
<p>Objetivo: Consolidar as informações do Portfólio e autorizar a execução de novos projetos ou operações.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baseado no resultado do processo de balanceamento da capacidade de execução do escritório de projetos, o EGP-TIC deverá atualizar o status de cada projeto, informando se é “Novo”; “Aprovado”; “Pendente de Informação”; “Reprovado”; “Em Execução”; “Parado”; “Cancelado” ou “Concluído”. 	
<p>Responsável: Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-TIC.</p>	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos atualizada; • Projetos autorizados. 	

1. Portfólio → 1.2. Categorizar e Priorizar Projetos → Gerenciar PDTI	
 Gerenciar PDTI	<h2 style="color: #a52a2a;">Gerenciar PDTI</h2>
<p>Objetivo: O Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) reúne-se para revisar o Portfólio, avaliar, priorizar e aprovar os novos projetos presentes nesse, bem como deliberar acerca dos conflitos entre projetos e revisões do PDTI.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliar e julgar as prioridades sugeridas no Portfólio de Projetos. • Determinar os projetos que serão prioritários para execução, através de análise de custo e benefício, análise do alinhamento estratégico ou mesmo alterações das opções escolhidas na planilha de Categorização e Priorização de Projetos (CPP). • Resolver conflitos entre as áreas demandantes e a carga de projetos que o EGP-TIC consegue executar, através de uma nova priorização de projetos, permitindo parar temporariamente, negociando novos prazos com os demandantes, possibilitando a redistribuição de recursos. • Deliberar acerca das revisões do PDTI e projetos emergenciais. • Os projetos que tiverem seus estados modificados também deverão possuir uma justificativa registrada em ata. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CTI – Comitê de Tecnologia da Informação. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ATA – Ata de reunião. 	

17.1.3 Controlar Portfólio de Projetos

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

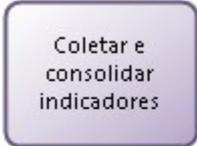


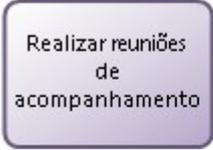


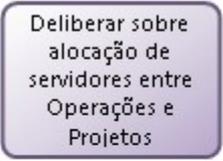
1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Consolidar desempenho do Portfólio	
	<h2 style="color: #800000;">Consolidar desempenho do Portfólio</h2>
<p>Objetivo: Consolidar todos os relatórios de desempenho dos projetos em execução no painel de controle do Portfólio de Projetos, de forma a permitir que o Escritório de Projetos tenha uma visão atualizada e real do andamento dos projetos.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos; • PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos; • RSP – Relatório de Situação do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com base na lista atual de projetos priorizados na TI, o Escritório de Gerenciamento de Projetos deverá consolidar, no Painel de Controle do Portfólio de Projetos (PCP), as informações de cada projeto baseando-se nos Relatórios de Situação dos Projetos (RSP) enviados pelos Gerentes de cada projeto. • A consolidação deve refletir o desempenho dos projetos, devendo conter, mas não limitar-se às seguintes informações: <ul style="list-style-type: none"> ○ As estimativas de duração das fases do projeto; ○ Percentual concluído do projeto como um todo; ○ Percentual concluído e planejado das tarefas realizadas no período de elaboração do RSP, contendo a data de previsão de término de cada uma; ○ Principais riscos do projeto, contendo o impacto no projeto e a medida de contingência. • Caso julgue necessário, o Gerente do Portfólio pode solicitar mais informações aos Gerentes de Projetos para analisar e detalhar alguma informação que esteja desatualizada na ferramenta de Gerenciamento de Projetos ou no próprio RSP. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-TIC. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos atualizado. 	

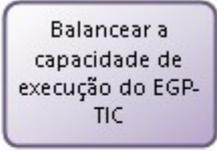
1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Prover informações adicionais	
	<p>Prover informações adicionais</p>
<p>Objetivo: Prover informações necessárias para o Escritório de Gerenciamento de Projetos tomar decisões.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; • RSP – Relatório de Situação do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Gerente do Projeto deverá fornecer todas as informações necessárias para o Escritório de Gerenciamento de Projetos tomar decisões acerca das ações futuras do projeto e os impactos no Portfólio de Projetos. 	
<p>Responsável: Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações adicionais providas ao Gerente do Portfólio. 	

1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Reavaliar os riscos e impactos dos projetos no Portfólio	
	<p>Reavaliar os riscos e impactos dos projetos no Portfólio</p>
<p>Objetivo: Analisar os riscos que possam impactar nas entregas dos projetos do Portfólio, de forma a permitir que o Escritório de Projetos tome medidas para potencializar um risco que seja positivo e mitigar ou eliminar os riscos negativos.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos; • RSP – Relatório de Situação do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com base no desempenho que foi consolidado, deverá ser avaliado se algum dos projetos teve seu nível de risco aumentado ou se houve algum atraso significativo na entrega dos projetos. • Essa análise também deverá considerar a relação de dependência entre os projetos e a fila de espera do Portfólio em andamento. • Algumas das informações que podem ser coletadas para reavaliar os riscos são: As questões pendentes do projeto; os principais problemas; os desvios ocorridos e outras explicações necessárias. • Análise de decisão, Estimativa, Análise de riscos e Análise de Causa-Raiz são algumas das técnicas que podem ser utilizadas para identificar e analisar os riscos. • Sendo necessário, o Escritório de Gerenciamento de Projetos poderá convocar uma reunião com o Gerente do Escritório de Projetos e com os demais Gerentes de Projetos para debaterem acerca de possíveis soluções para os riscos ou problemas. 	
<p>Responsável: Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-TIC.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos atualizado. 	

1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Coletar e consolidar os indicadores de projetos	
	Coletar e consolidar os indicadores de projetos
<p>Objetivo: Reunir e criar um relatório de desempenho dos projetos do Portfólio.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RSP – Relatório de Situação do Projeto; • Modelo de Indicadores de Desempenho; • PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com base nos Indicadores de Desempenho, deve-se criar uma visão consolidada dos projetos verificando se os objetivos estão sendo alcançados ou não. • Os valores obtidos com esses indicadores servirão para avaliar a necessidade de mudança, seja na Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos ou nos processos organizacionais do EGP-TIC. • Publicar o resultado da análise às partes interessadas. 	
<p>Responsável: Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-TIC.</p>	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos atualizado; • Indicadores de Desempenho consolidados. 	

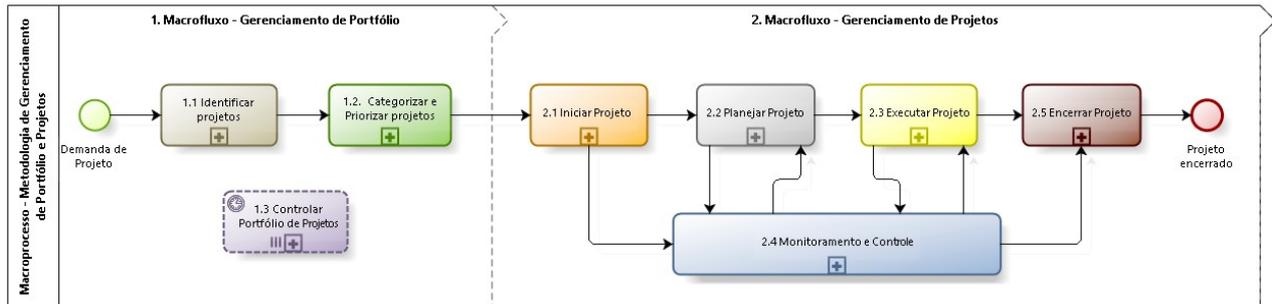
1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Realizar reuniões de acompanhamento	
	<h2 style="color: #800000;">Realizar reuniões de acompanhamento</h2>
<p>Objetivo: Acompanhar a evolução dos projetos, colher lições aprendidas, identificar novos riscos, trabalhar o engajamento com os Gerentes de Projetos.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RSP – Relatório de Situação do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com base em uma agenda pré-determinada, o Escritório de Gerenciamento de Projetos deverá realizar as reuniões de acompanhamento, executar o controle e a análise crítica das informações dos projetos junto aos Gerentes de Projetos. • Durante essas reuniões, novas pendências e questões podem ser identificadas e, conseqüentemente, planos de ação podem ser definidos a fim de apoiar os gerentes no andamento de seus projetos. • Nessas reuniões poderão ser utilizadas técnicas de elicitação de conhecimento tais como, mas não limitadas a: <i>Brainstorming</i>; análise de decisão; análise de documentos; estimativa; lições aprendidas; métricas e Indicadores de Desempenho; análise de riscos; análise de causa-raiz; resolução de conflitos. Mais informações acerca dessas técnicas poderão ser obtidas no capítulo “Técnicas de Apoio ao Gerente do Projeto”. 	
<p>Responsável: Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-TIC.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ATA – Ata de Reunião. 	

1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Deliberar sobre alocação de servidores entre Operações e Projetos	
	<p>Deliberar sobre alocação de servidores entre Operações e Projetos</p>
<p>Objetivo: Definição da distribuição de recursos, entre demandas de operações e projetos.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos; • PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunião em que o Diretor da SETIC, Coordenadores de Área e Escritório de Projetos deliberam acerca da distribuição de recursos humanos, financeiros e tecnológicos para demandas de Operação e Projeto. • Projetos ou Operações classificados como críticos e urgentes terão sua avaliação priorizada. • Diversas técnicas poderão ser utilizadas nessa reunião, entre elas, criar um mapa de alocação de recursos relatando quando e a que horas um determinado recurso estará disponível para um projeto ou operação. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direção da SETIC. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapa de alocação de servidores entre Operações e Projetos atualizada. 	

1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Balancear a capacidade de execução do EGP-TIC	
	Balancear a capacidade de execução do EGP-TIC
<p>Objetivo: Promover o balanceamento de carga que o EGP-TIC consegue executar. Avalia os projetos em execução, observando o equilíbrio entre as necessidades da organização e a disponibilidade dos recursos.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos; • PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reavaliar a capacidade do EGP-TIC de manter a execução dos projetos. Entre as atividades devem ser avaliados os seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar a quantidade de horas disponíveis de cada servidor atuando em projetos e operações; ○ Negociar com os coordenadores de cada área a alocação dos servidores para execução dos projetos; ○ Caso não tenha nenhum servidor com hora disponível e algum projeto seja de execução obrigatória e/ou urgente, negociar com os coordenadores a realocação de servidores de projetos em andamento para o projeto obrigatório. • Para executar as atividades de balanceamento da capacidade de execução, pode ser utilizado, mas não de forma limitada, as técnicas de análise de cenários dos cronogramas; análise de probabilidade; análise de disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-TIC. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Balanceamento de execução realizado. 	

17.2 Macroprocesso do Gerenciar Projeto

Projetos possuem fases que são executadas sempre, independentemente da qualidade, tipo, complexidade ou grandeza do projeto, conforme ilustrado na figura abaixo:



De forma macro, os eventos que ocorrem nesse processo são:

- **Iniciar Projeto:** Autoriza o início de um novo.
- **Planejar Projeto:** É um conjunto de atividades que, de forma iterativa, define e refina os objetivos do projeto e seleciona as melhores alternativas para atingir o seu sucesso.
- **Executar Projeto:** É a execução do plano do projeto em que a Equipe do Projeto, composta pelo Gerente do Projeto, Demandante e servidores da SETIC, realiza um conjunto de ações de forma integrada para garantir a entrega do objetivo do projeto.
- **Monitorar e Controlar Projeto:** Através de medições e monitoramento do desempenho, assegura que os objetivos do projeto estão sendo atingidos e, caso necessário, ações corretivas podem ser tomadas. É durante o Monitoramento e Controle que uma parte interessada pode solicitar uma requisição de mudança no projeto, inclusive seu cancelamento.
- **Encerrar Projeto:** Formaliza a aceitação ou encerramento da fase ou do projeto.

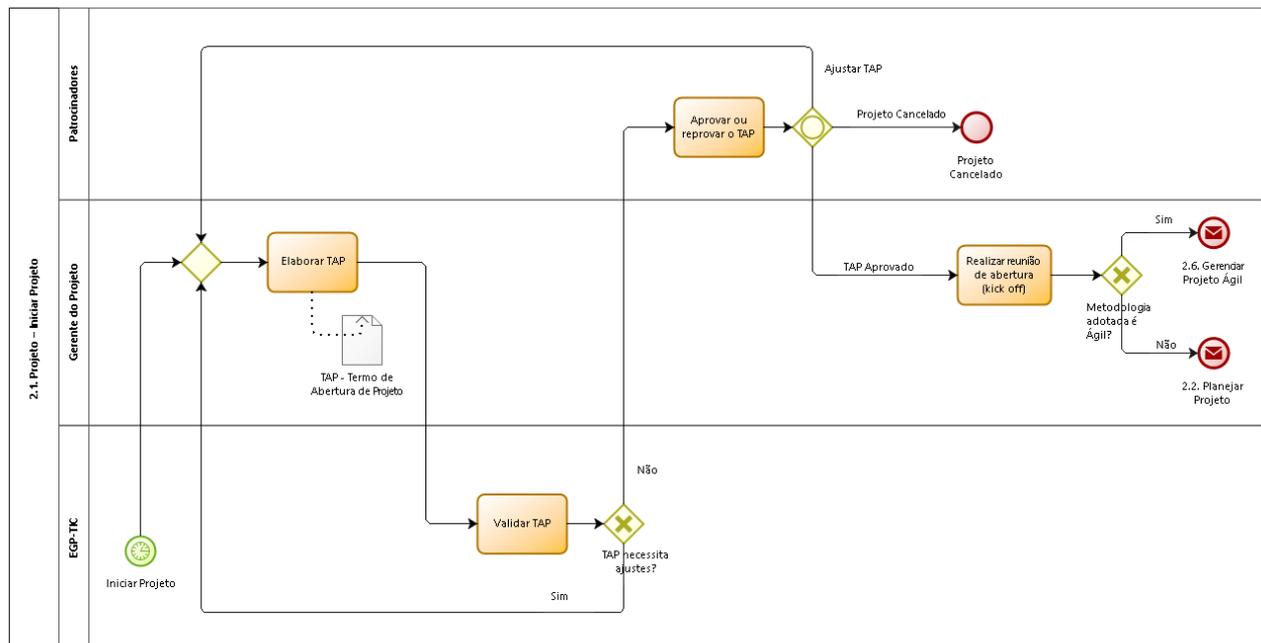
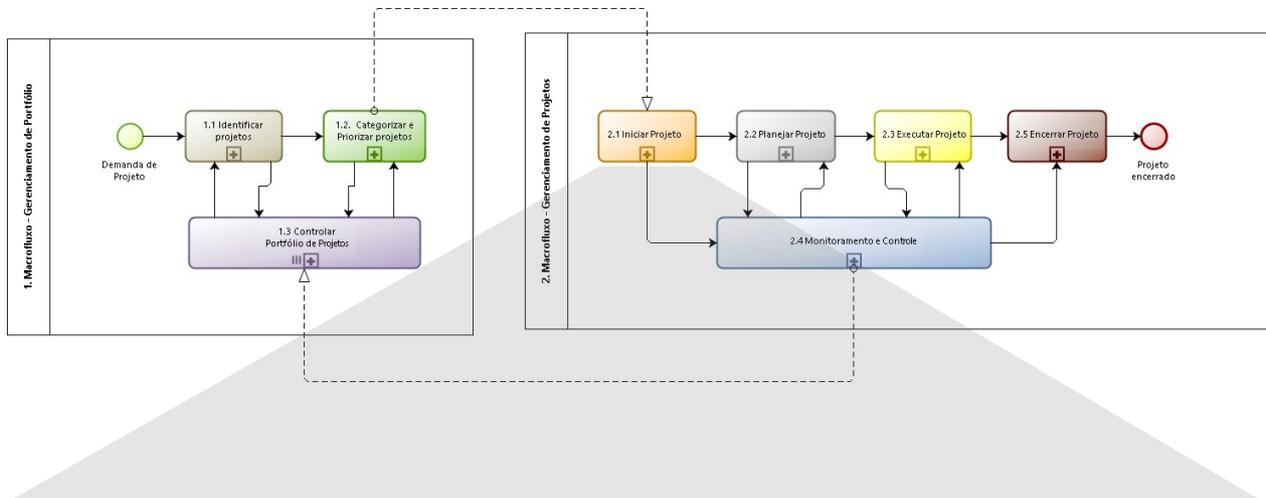
17.2.1 Iniciar Projeto

A etapa de Iniciação compreende a fase em que é formalizado o início do projeto, a alocação do Gerente de Projetos e de algum recurso inicial (humano, técnico, financeiro) que é previsto ser necessário, o estabelecimento de premissas e restrições iniciais, seu objetivo e um macro cronograma.

Essas informações devem ser disponibilizadas e formalizadas no início de cada projeto, e são revisadas, estabelecidas e aprovadas pelo Patrocinador do projeto, Demandante e Escritório de Projetos.

O projeto é iniciado oficialmente após a aprovação do Termo de Abertura do Projeto, porém, o processo Iniciar Projeto começa bem antes, após o Escritório de Projetos liberar a demanda de projeto para sua realização.

Os processos envolvidos na iniciação do projeto são:



2. Projetos → 2.1. Iniciar Projeto → Elaborar Canvas/TAP	
	<h2 style="color: red;">Elaborar Canvas/TAP</h2>
<p>Objetivo: O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é um documento formal que estabelece diversos critérios chaves do projeto. Objetivos, restrições, premissas, previsão de recursos financeiros, técnicos, humanos, partes interessadas, contexto da necessidade do projeto, macro cronograma, alocação do Gerente do Projeto, etc. Essas informações são elaboradas pelo Gerente de Projeto em conjunto com as partes interessadas.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DOD – Documento de Oficialização da Demanda; • Documentação existente da demanda do projeto; • Partes interessadas; • Comunicado de autorização e formalização de alocação do Gerente de Projetos e seu substituto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Gerente do Projeto, alocado pelo EGP-TIC, deve receber comunicado de sua alocação para executar a demanda do projeto. • O Gerente do Projeto deve avaliar a documentação existente na demanda e receber do EGP-TIC uma descrição do contexto que promoveu a demanda do projeto, assim como informações acerca de partes interessadas e da importância estratégica do projeto. • É recomendável que o Gerente do Projeto elabore o Canvas do Projeto antes da criação do documento “Termo de Abertura do Projeto”, TAP. Através do Canvas é possível ter um entendimento da necessidade do projeto e realizar um alinhamento das expectativas com o produto do projeto. • O Canvas deve ser elaborado em uma reunião contendo obrigatoriamente pelo menos o Demandante (outros servidores da área demandante também poderão participar); a equipe técnica da área responsável pela execução da demanda (é aconselhável que a equipe técnica que participar dessa reunião também participe da execução) e o Gerente do Projeto que irá guiar a criação do Canvas. • Após o entendimento inicial do objetivo do projeto e o produto que este deve entregar, o Gerente do Projeto deve elaborar o “Termo de Abertura do Projeto”, TAP. Esse documento deve ser objetivo e elaborado em conjunto com as partes interessadas. • Definir qual fluxo será seguido: Ação, Ágil ou a Tradicional. Entre os critérios para a adoção de uma Ação estão: “Ações” são demandas críticas para a SETIC, de curta duração e necessitando monitoramento contínuo do EGP-TIC. Exemplo: Renovação de Contrato da Sala-cofre; Atualização do PJe; Melhoria de Processo de TIC. • Os critérios para definir uma demanda como “Ação” são: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser estratégico/tático; 2. Duração superior a 5 dias e inferior a 20 dias uteis; 3. Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores. • Ágil ou Tradicional Projetos “Ágil ou Tradicional” são demandas de maior complexidade e duração, necessitando um planejamento detalhado e acompanhamento contínuo da execução por parte do Gerente do Projeto e EGP-TIC. 	

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

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

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

Para seguir o fluxo Ágil estão:

1. Afinidade e conhecimento da metodologia Ágil por parte do Gerente do Projeto;
 2. Equipe reduzida, entre 3 (três) e 8 (oito) pessoas;
 3. Projetos que demandem apenas participantes internos do TRT;
 4. Quando há inúmeras incertezas quanto ao escopo do projeto e as entregas que ele deve fazer;
 5. Não exigir contratação de acordo com a Res. CNJ nº 182/2013 ou legislação vigente.
- Todas as demandas de projeto que não se enquadrarem em Ação ou Ágil devem seguir o **fluxo Tradicional**.
 - Após a elaboração do TAP e do Canvas, o Gerente do Projeto submete o documento para o EGP-TIC realizar a validação do documento e submeter o TAP para o aceite final do Patrocinador da SETIC.

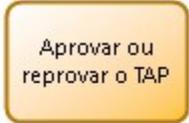
Responsável:

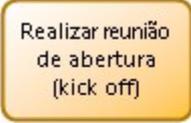
- Gerente do Projeto.

Saída:

- TAP – Termo de Abertura do Projeto.

2. Projetos → 2.1. Iniciar Projeto → Validar TAP	
	<p>Validar TAP Termo de Abertura do Projeto</p>
<p>Objetivo: Após a elaboração do Termo de Abertura, consolidado pelo Gerente do Projeto, o documento deve ser submetido ao Escritório de Projetos para ciência da conclusão do documento e validação quanto ao conteúdo e qualidade, assim como aderência ao padrão do Escritório de Projetos.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAP – Termo de Abertura do Projeto; • DOD – Documento de Oficialização da Demanda. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O EGP-TIC recebe o TAP consolidado pelo Gerente do Projeto. • O EGP-TIC deve validar o documento quanto: <ul style="list-style-type: none"> ○ Formatação do documento e aderência ao modelo de TAP do EGP; ○ Qualidade das informações presentes no documento; ○ Alinhamento do documento à necessidade da demanda do projeto; ○ Alinhamento geral, comprometimento, premissas e restrições do TAP. • Após análise pelo EGP-TIC deve: <ul style="list-style-type: none"> ○ Submeter o TAP para aprovação final do Patrocinador Técnico e do Patrocinador Demandante; • Ou <ul style="list-style-type: none"> ○ Submeter o documento ao Gerente do Projeto para que este realize os devidos ajustes. • Em caso de necessidade de correções, é recomendável que o EGP-TIC consulte o Gerente do Projeto. Desta forma, são evitados problemas de comunicação por conta de interpretação divergente do TAP. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EGP-TIC. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAP – Termo de Abertura do Projeto aprovado pelo EGP-TIC; • Quando necessário, orientações de revisão ou correções ao Gerente do Projeto. 	

2. Projetos → 2.1. Iniciar Projeto → Aprovar ou reprovar o TAP	
	Aprovar ou reprovar o TAP
<p>Objetivo: O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é um documento que inicializa oficialmente um projeto, assim como a reserva e liberação dos recursos que ele demandará. A aprovação e aceite final desse documento é essencial para que o projeto ganhe vida de fato. O Patrocinador Técnico e Patrocinador Demandante do projeto são os aprovadores finais desse documento.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAP – Termo de Abertura do Projeto; • Documentos relacionados à demanda do projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os Patrocinadores do projeto recebem o TAP validado pelo EGP-TIC. • Os Patrocinadores analisam o documento e em seguida devem optar por uma das seguintes opções: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprovar o TAP, assinando o documento atestando ciência e concordância com ele; ○ Solicitar ajuste no TAP, fornecendo orientação para o que deve ser corrigido; ○ Cancelar o projeto. • Como boa prática, é recomendável que os Patrocinadores consultem o Gerente do Projeto e o Gerente do EGP-TIC antes de recusar o TAP. Desta forma, evita-se retrabalhos por conta de interpretação divergente do documento. • Importante observar que os Patrocinadores são os únicos com poder e competência para determinar o cancelamento do projeto. 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrocinador Demandante; • Patrocinador Técnico; • Demandante. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAP – Termo de Abertura do Projeto aprovado ou reprovado. 	

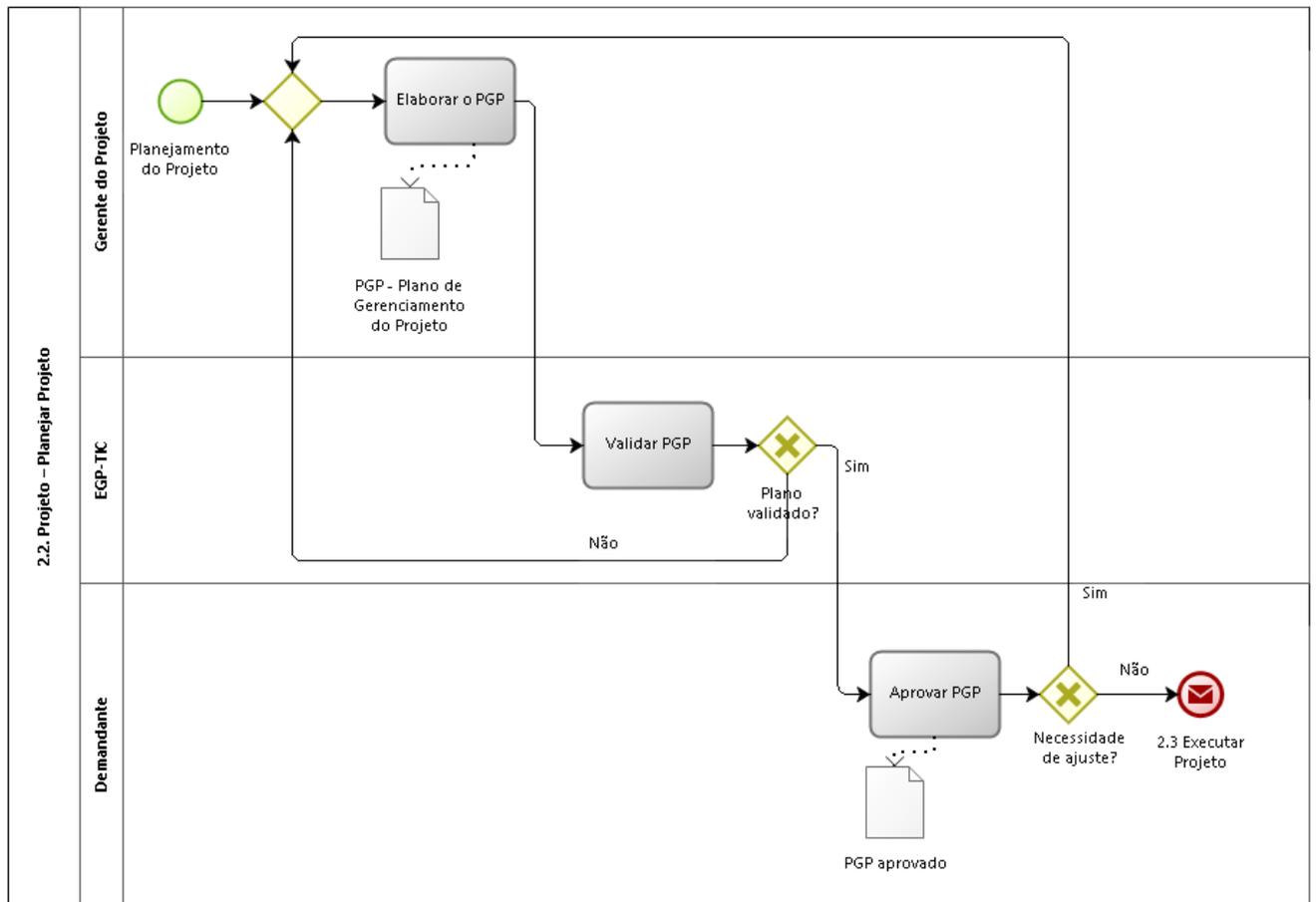
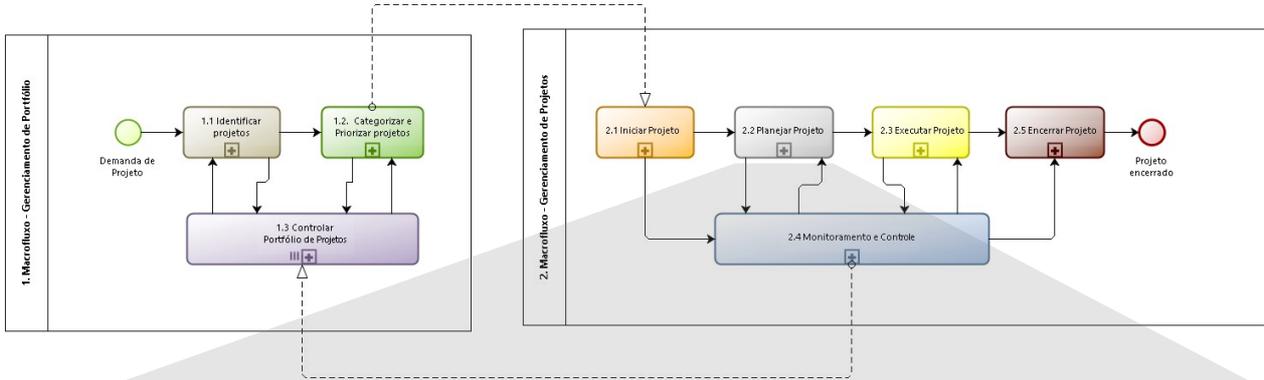
2. Projetos → 2.1. Iniciar Projeto → Realizar reunião de abertura (kick-off)	
	<p>Realizar reunião de abertura (kick-off)</p>
<p>Objetivo: A reunião de abertura do projeto é um evento formal, elaborado e conduzido pelo Gerente do Projeto com a participação das partes envolvidas no projeto. Nela ocorre a apresentação das expectativas, das ações esperadas, estimativas gerais e dos objetivos do projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAP – Termo de Abertura do Projeto; • Documentos relacionados à demanda do projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Gerente do Projeto deve convocar a reunião de kick-off do projeto, convidando as partes envolvidas. • O Gerente do Projeto apresenta o TAP e o projeto em si. • A reunião será conduzida pelo Gerente do Projeto. • Com a conclusão da reunião, o Gerente do Projeto registra o evento em ata e inicia o planejamento do projeto, seguindo ou o fluxo do processo Ágil ou o fluxo do processo Tradicional, de acordo com o que foi definido em reunião colegiada entre o EGP-TIC, Gerente do Projeto e Demandante durante a atividade “Elaborar TAP”. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Projetos. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ATA – Ata de reunião. 	

17.2.2 Planejar Projeto

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

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

Fluxo desse processo:



2. Projetos → 2.2. Planejar Projeto → Elaborar o PGP	
	<p>Elaborar o PGP Plano de Gerenciamento do Projeto</p>
<p>Objetivo: O Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) é o documento base do projeto, que estabelece todo o escopo, etapas de trabalho, cronograma, recursos necessários e comprometidos, riscos, níveis de qualidade, processos de aceite e finalização do projeto.</p> <p>É um documento construído de forma iterativa e incremental, absorvendo os diversos produtos da atividade de planejamento. O PGP é elaborado e construído pela Equipe de Projeto e submetido ao EGP-TIC e ao Demandante para ratificação e aceite de seu conteúdo.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAP – Termo de Abertura do Projeto; • Documentos relacionados à demanda e ao projeto; • RDM – Requisição de Mudanças Aprovadas. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Gerente do Projeto, com o apoio de sua equipe, realiza os trabalhos de planejamento de escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições, partes interessadas e de integração de todos esses itens do projeto. • A construção do PGP é um processo iterativo e incremental, realizado em conjunto com a Equipe do Projeto e as diversas partes envolvidas. Sendo assim, é esperado que o PGP sofra alterações evolutivas até que o planejamento esteja maduro o suficiente, de modo que seja aceite e ratificado, tornando-se então um documento único de referência para a execução do projeto. • A utilização de técnicas e ferramentas, modo de construção do PGP e ações a serem tomadas na elaboração desse documento ficam sob responsabilidade do Gerente do Projeto, havendo apoio e supervisão do EGP-TIC na validação dos documentos e marcos do desenvolvimento do projeto. • Uma das técnicas que podem ser utilizadas para agilizar o entendimento e planejamento do PGP é a criação do modelo Canvas do Projeto. • Concluído o documento, o Gerente do Projeto deve submetê-lo ao EGP-TIC para análise e validação quanto ao conteúdo, aderência à Metodologia e qualidade da informação. • É possível que em dado momento da execução do projeto seja necessária a alteração do PGP aprovado para contemplar uma RDM – Requisição de Mudança. 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Projetos; • Equipe de projeto. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. 	

2. Projetos → 2.2. Planejar Projeto → Validar PGP	
	<p>Validar PGP Plano de Gerenciamento de Projeto</p>
<p>Objetivo: A validação do PGP feita pelo EGP-TIC tem como principal objetivo verificar a aderência deste documento ao padrão do EGP-TIC, assim como a sua qualidade.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAP – Termo de Abertura do Projeto; • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Escritório de Projetos deverá analisar tecnicamente o PGP fornecido pelo Gerente do Projeto, verificando: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aderência à metodologia; ○ Aderência ao objetivo do TAP; ○ Coerência das informações. • Dentre os critérios de coerência podemos citar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cronograma realista – Prazos viáveis para a execução; ○ Alocação de recursos – Dentre os recursos disponíveis, verificar a carga de trabalho para o projeto, férias de membros da equipe, verificar se o recurso já está alocado para outro projeto; ○ Critérios de qualidade viáveis para os recursos disponíveis (financeiro, humano e tecnológico). • Caso encontre necessidade de ajustes no PGP, o Escritório deverá solicitar as devidas alterações ao Gerente do Projeto, fornecendo orientações e apoio apropriados. <ul style="list-style-type: none"> • Se o documento estiver consistente, o EGP-TIC deve encaminhá-lo para o Demandante validar. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EGP-TIC. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento de Projeto validado. 	

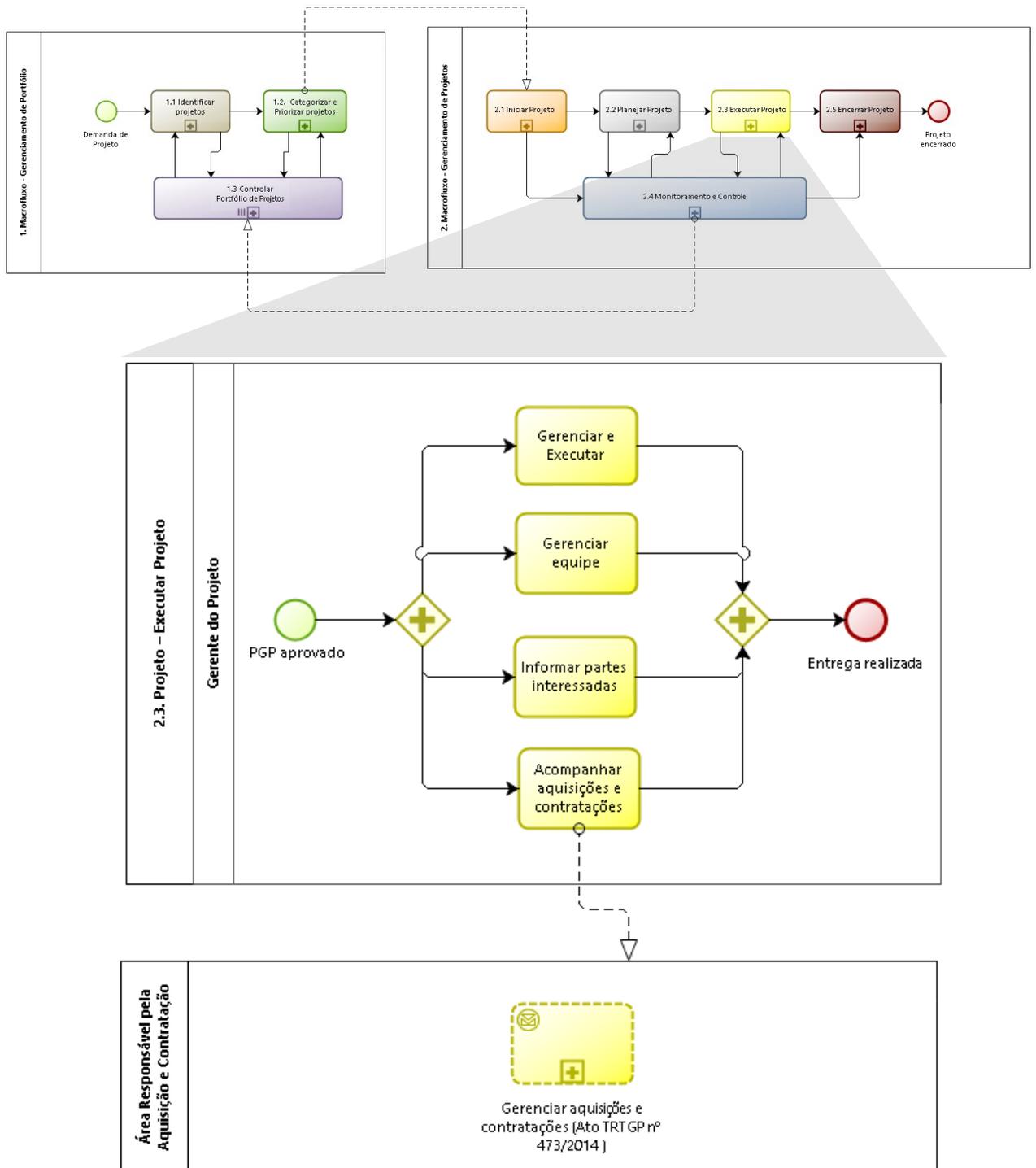
2. Projetos → 2.2. Planejar Projeto → Aprovar PGP	
	<p>Aprovar PGP</p>
<p>Objetivo: A aprovação do PGP pelo Demandante é a validação final do planejamento do projeto. É o último passo que precede a autorização de execução do projeto.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento de Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Demandante recebe o PGP do EGP-TIC e deverá validar quanto aos requisitos esperados para o projeto. • Ao analisar a documentação, o demandante deve: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprovar o documento, ratificando a concordância com os termos do PGP; ○ Ou ○ Solicitar as alterações e correções pertinentes. • No caso de não aprovação, as correções e alterações deverão ser documentadas e encaminhadas ao Gerente do Projeto. • Havendo aprovação, o Demandante deve encaminhar o projeto assinado para o EGP-TIC iniciar a sua execução. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demandante. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento de Projeto aprovado ou submetido para alteração. 	

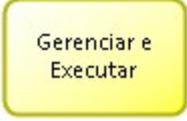
17.2.3 Executar Projeto

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

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

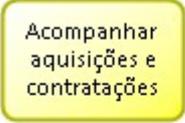
Os processos envolvidos na Execução do Projeto são:



2. Projetos → 2.3. Executar Projeto → Gerenciar e Executar	
	<h2 style="color: #800000;">Gerenciar e Executar</h2>
<p>Objetivo: É o processo no qual o Gerente do Projeto lidera sua Equipe de Projeto e todos executam os esforços necessários para entregar o objetivo do projeto, de acordo com o definido na etapa de Planejamento do projeto.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Gerente do Projeto acompanha o trabalho da equipe e orienta-a para a execução dos trabalhos. • As atividades que serão executadas deverão seguir o PGP. É dada autonomia ao Gerente do Projeto para controlar as diversas atividades do projeto, de modo que o objetivo seja alcançado com sucesso e dentro das restrições acordadas. • Na Gestão do Tempo: Registrar as datas reais de execução das atividades e os respectivos percentuais de realização de cada uma delas, registrar ainda diferentes situações do projeto, como, por exemplo: Atividades já encerradas e executadas como planejado; atividades em andamento sendo executadas de forma diferente do planejado; atividades parcialmente executadas; atividades que estão paralisadas, mas cuja execução retornará após algum período e atividades que serão reagendadas para uma nova data. • Na Gestão dos Recursos: As mudanças devem ser registradas informando o uso real de cada recurso. No caso de mudança de recurso ou seu replanejamento, recomenda-se o registro de nova alocação de um recurso a uma atividade, o uso parcial de um recurso que antes era integral, a substituição de recursos, a troca de escala de trabalho e o novo nivelamento ou a redistribuição de recursos. <ul style="list-style-type: none"> • Na Gestão dos Custos, deverá ser realizado o acompanhamento da execução, registrando o percentual concluído e o custo real por atividade executada, bem como a atualização do custo padrão relativo a algum recurso. • Durante a execução poderão ocorrer necessidades de mudanças na execução do projeto. Em situações em que as mudanças impactem significativamente no escopo, custo, cronograma ou recursos do projeto deve ser solicitada uma Requisição de Mudança. Esta atividade é abordada como parte do fluxo do processo “Monitoramento e Controle”. 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto; • Equipe de Projeto. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado. 	

2. Projetos → 2.3. Executar Projeto → Gerenciar equipe	
	Gerenciar equipe
<p>Objetivo: Acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer <i>feedback</i>, resolver conflitos e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; • RSP – Relatórios de Situação dos Projetos. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar o andamento do projeto para atualização do seu desempenho em termos de equipe e das mudanças feitas relacionadas aos recursos humanos. • Acompanhar a equipe, monitorando a integração e o trabalho desenvolvido por ela nas atividades do projeto. • Solucionar problemas e conflitos existentes facilitando o trabalho em equipe. • Alocar e desalocar profissionais para participarem de ações no projeto conforme a demanda. • Realizar feedback do andamento do trabalho para a equipe. • Intervir através de aconselhamento, aprovação, requisição de mudança ou revisão dos trabalhos que são desenvolvidos pela equipe. • Estimular o desenvolvimento e motivação da equipe. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso, alocação, liberação de recursos; • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado. 	

2. Projetos → 2.3. Executar Projeto → Informar partes interessadas	
	<p>Informar Partes Interessadas</p>
<p>Objetivo: Comunicar às partes interessadas o progresso, riscos, mudanças entre outras informações pertinentes acerca do andamento do projeto.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> Situação do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> O Gerente do Projeto, seguindo o que foi definido na seção de Comunicação do Plano de Gerenciamento do Projeto, deve distribuir as informações sobre as atividades do projeto. Essa atividade tem como um de seus objetivos gerenciar as expectativas das partes interessadas, aproximando ao projeto, informando e recolhendo respostas acerca das atividades e futuras entregas. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> Partes interessadas informadas acerca do andamento do projeto. 	

2. Projetos → 2.3. Executar Projeto → Acompanhar aquisições e contratações	
	<h2 style="color: #800000;">Acompanhar aquisições e contratações</h2>
<p>Objetivo: Executar os procedimentos necessários para garantir a realização das contratações definidas no planejamento. Essa atividade será realizada apenas quando existir contratação de acordo com a legislação vigente no período do projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; • Artefatos do Planejamento da Contratação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Análise de Viabilidade da Contratação; ○ Plano de Sustentação; ○ Estratégia da Contratação; ○ Análise de Riscos da Contratação; ○ Termo de Referência ou Projeto Básico. • Outros documentos exigidos por força da legislação vigente ou de acordo as características específicas do tipo de contratação. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a contratação e os eventos que decorram dela, principalmente, o recebimento dos entregáveis do objeto da contratação, que fazem parte do escopo do projeto. • Auxiliar o Responsável pela Aquisição e Contratação respondendo dúvidas pertinentes às aquisições e contratações. • Acompanhar e apoiar o processo licitatório quando for pertinente. • Entrar em contato com os fornecedores a fim de monitorar os riscos, tais como atrasos ou não entrega. • Acompanhar o fornecimento de produtos e/ou serviços contratados de acordo com os requisitos do projeto. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artefatos relacionados à aquisição. 	

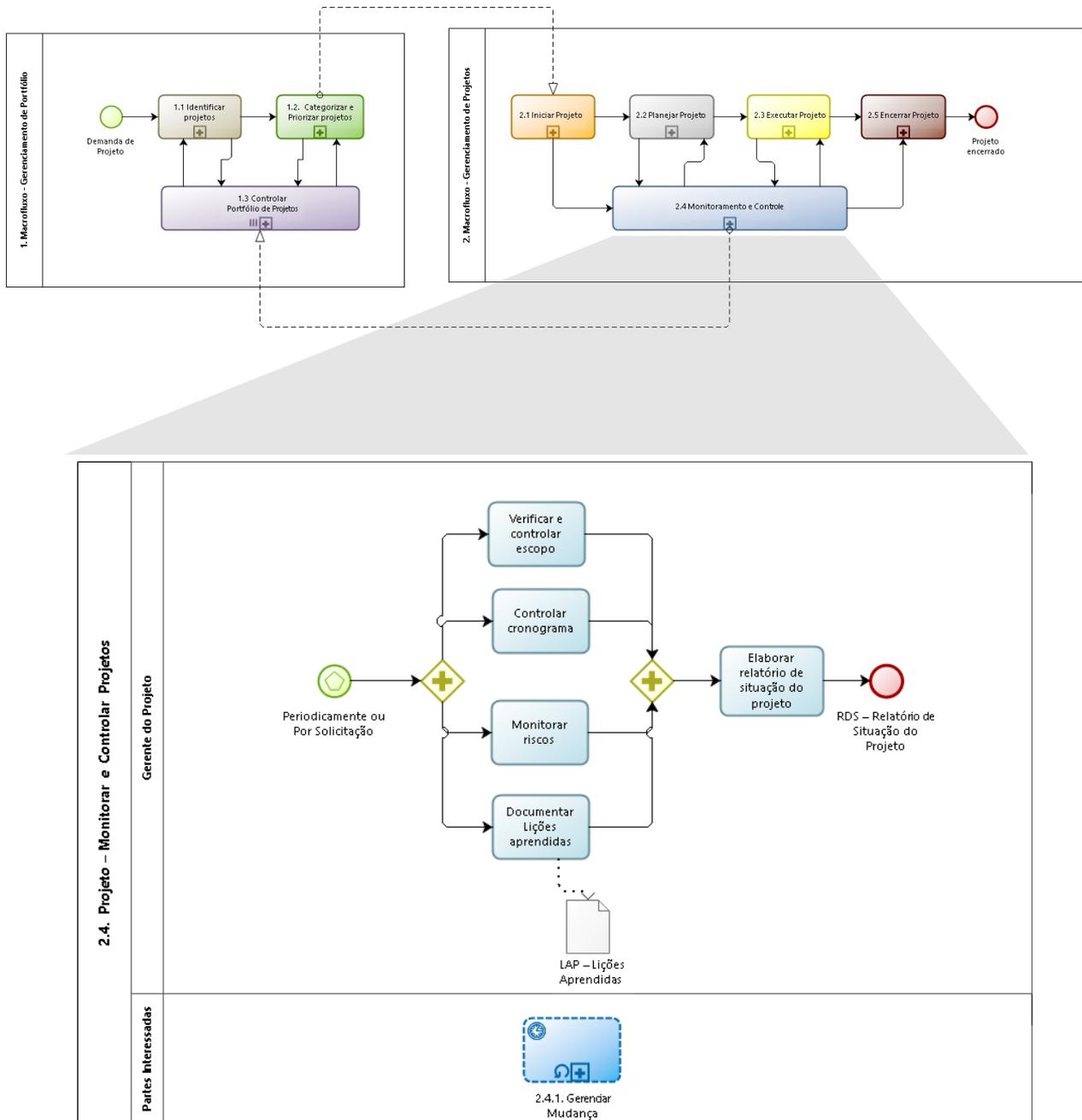
2. Projetos → 2.3. Executar Projeto → Gerenciar aquisições e contratações	
 Gerenciar aquisições e contratações (Ato TRT GP nº 473/2014)	<p>Gerenciar aquisições e contratações (Ato TRT GP nº 473/2014)</p>
<p>Objetivo: Processo destinado a acompanhar as etapas de aquisições de produtos e serviços necessários à execução do projeto. Esse processo existe apenas no projeto que exija contratação, devendo obedecer à Resolução CNJ nº 182/2013 (Ato TRT GP nº 473/2014) ou legislação vigente na época do projeto. Os ritos processuais são próprios e condizentes à natureza de cada contratação e não compete ao EGP-TIC determinar como ocorrerão.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislação vigente; • Artefatos do Planejamento da Contratação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Análise de Viabilidade da Contratação; ○ Plano de Sustentação; ○ Estratégia da Contratação; ○ Análise de Riscos da Contratação; ○ Termo de Referência ou Projeto Básico. • Outros documentos exigidos por força da legislação vigente ou de acordo as características específicas do tipo de contratação. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Área Responsável pela Aquisição e Contratação, utilizando os processos internos, deve garantir através dos trâmites legais a viabilização da contratação do serviço ou aquisição do produto necessário para a execução do projeto. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área Responsável pela Aquisição e Contratação. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordem de serviço; • Contratos; • Outros documentos inerentes ao processo de aquisição e contratação. 	

17.2.4 Monitorar e Controlar Projeto

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

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

O Gerente do Projeto realiza o controle e monitoramento de todos os aspectos do projeto, conforme esse evolui em seu Ciclo de Vida. Os processos desta fase do projeto adotados no EGP-TIC são:

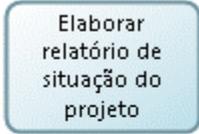


2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projetos → Verificar e Controlar Escopo	
	<h2 style="color: #800000;">Verificar e Controlar Escopo</h2>
<p>Objetivo: Monitorar o escopo do projeto e do produto com ele envolvido. Compreende as atividades de validação do que está sendo produzido, de acordo com o que foi planejado e acordado nos requisitos de qualidade do PGP.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; • Informações gerais relacionadas ao planejamento e à execução do projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorar o andamento do escopo do projeto e do produto. O Gerente do Projeto deve acompanhar a execução dos trabalhos do projeto de acordo com o planejado, fazendo sempre a comparação do trabalho previsto com o trabalho realizado. • Avaliar os critérios de qualidade e se os produtos estão de acordo com eles. O Gerente do Projeto verifica os entregáveis do projeto, validando-os com os requisitos documentados no planejamento. • Realizar as atividades de validação, solicitar correções e adequações à Equipe de Projetos. • Quando detectada a necessidade de uma mudança, qualquer parte envolvida poderá fazer uma Requisição de Mudança (RDM), para detalhar os ajustes necessários a serem feitos e fazer com que o projeto atinja os resultados esperados. O fluxo a ser seguido pela RDM está descrito no processo de Gerenciar Mudanças. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregas em conformidade com os requisitos do projeto. 	

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projetos → Controlar Cronograma	
	<h2 style="color: #800000;">Controlar Cronograma</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Através do controle do cronograma, o Gerente do Projeto visualiza o progresso geral dos trabalhos de acordo com o planejado em uma linha do tempo.</p> <p>Controlar o cronograma tem por fim identificar desvios das metas de entrega estabelecidas e proporcionam ao Gerente do Projeto um alerta com antecedência para que ele possa tomar as ações necessárias para manter o cronograma dentro do que foi planejado.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; • Informações gerais relacionadas ao planejamento e à execução do projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Gerente do Projeto acompanha a execução dos trabalhos desenvolvidos, assim como o registro da evolução e conclusão das diversas atividades planejadas. • Realiza o acompanhamento da evolução dos trabalhos comparando-o na linha do tempo com o que foi planejado e previsto. • Detecta desvios na linha ao analisar o cronograma (Previsto X Realizado), tomando ações para manter a execução do projeto dentro do cronograma planejado. • Monitora e acompanha as atividades do caminho crítico do cronograma. <ul style="list-style-type: none"> • Quando detectada a necessidade de uma mudança, qualquer parte envolvida poderá fazer uma Requisição de Mudança (RDM), para detalhar os ajustes necessários a serem feitos e fazer com que o projeto atinja os resultados esperados. O fluxo a ser seguido pela RDM está descrito no processo de Gerenciar Mudanças. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma atualizado. 	

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projetos → Monitorar Riscos	
	Monitorar Riscos
<p>Objetivo: Monitorar, identificar e analisar os riscos para o projeto, fornecendo informações suficientes para a Equipe do Projeto tomar decisões de como os riscos serão gerenciados, maximizar os riscos positivos e minimizar os riscos negativos.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; Informações gerais acerca do projeto e o ambiente interno e externo; Informações gerais relacionadas ao planejamento e à execução do projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> O Gerente do Projeto, com o apoio de sua equipe, realiza o monitoramento e controle dos riscos identificados, acompanhando os eventos que possam conduzir à ocorrência de algum risco. Identificar e registrar novos riscos que possuam probabilidade acentuada de ocorrência. Definir estratégias para potencializar a ocorrência dos riscos positivos (oportunidades), de forma a maximizar e explorar seus benefícios para o projeto. Definir estratégias para eliminar, mitigar, transferir ou aceitar riscos negativos (ameaças) que prejudiquem o projeto. Implementar o plano de resposta aos riscos quando ocorrerem. Atualizar o registro de riscos quanto aos eventos que não possam mais acontecer (pacotes de trabalho entregues, etapas superadas, problemas resolvidos, oportunidades passadas, etc.). 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto; Equipe de projeto. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plano de ação de respostas a riscos atualizado ou executado; PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado. 	

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projetos → Documentar Lições Aprendidas	
	<h2 style="color: #800000;">Documentar Lições Aprendidas</h2>
<p>Objetivo: Documentar lições aprendidas durante o projeto, de modo a manter um registro histórico de eventos e experiências, positivas e negativas, vivenciadas para que possam ser aproveitadas em mudanças, melhoramento de processos e aperfeiçoamento dos trabalhos de Gerenciamento de Projetos no EGP-TIC e principalmente em novos projetos, explorando o que deu certo e evitando o que deu errado.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; • Informações gerais acerca do projeto e o ambiente organizacional; • Informações gerais relacionadas ao planejamento e à execução do projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conforme o projeto evolui, o Gerente do Projeto registra uma análise dos principais problemas enfrentados e as ações de contorno adotadas, bem como os sucessos e acertos obtidos no projeto. • O documento de Lições Aprendidas, LAP, deverá descrever: <ul style="list-style-type: none"> ○ O que deveria acontecer (previsto); ○ O que realmente aconteceu (realizado); ○ O motivo pelo qual o Previsto foi diferente do Realizado; ○ Qual foi a lição aprendida. • Realizado o registro, o Gerente do Projeto submete a documentação ao EGP-TIC. <ul style="list-style-type: none"> • O Gerente do Projeto deve registrar as lições aprendidas, em conjunto com sua equipe, no final de fases, marcos ou em comum acordo com o EGP-TIC. 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto; • Equipe de projetos. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LAP – Lições Aprendidas. 	

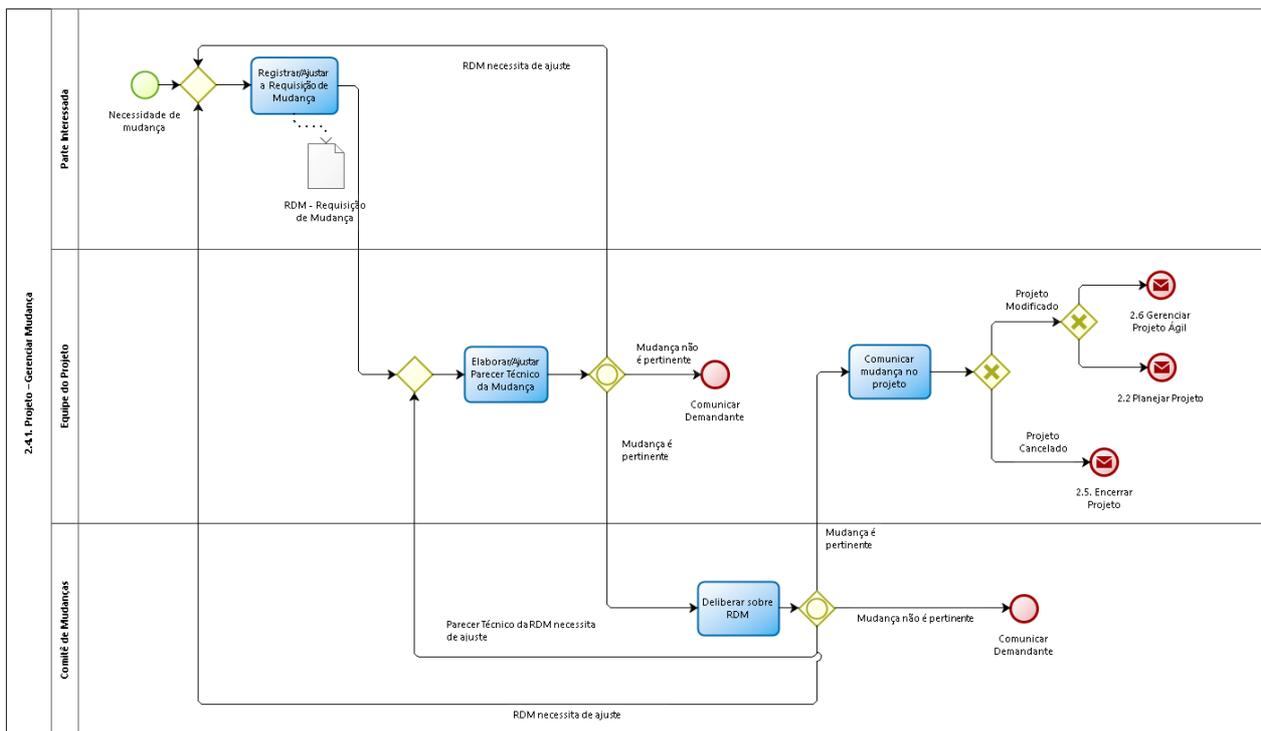
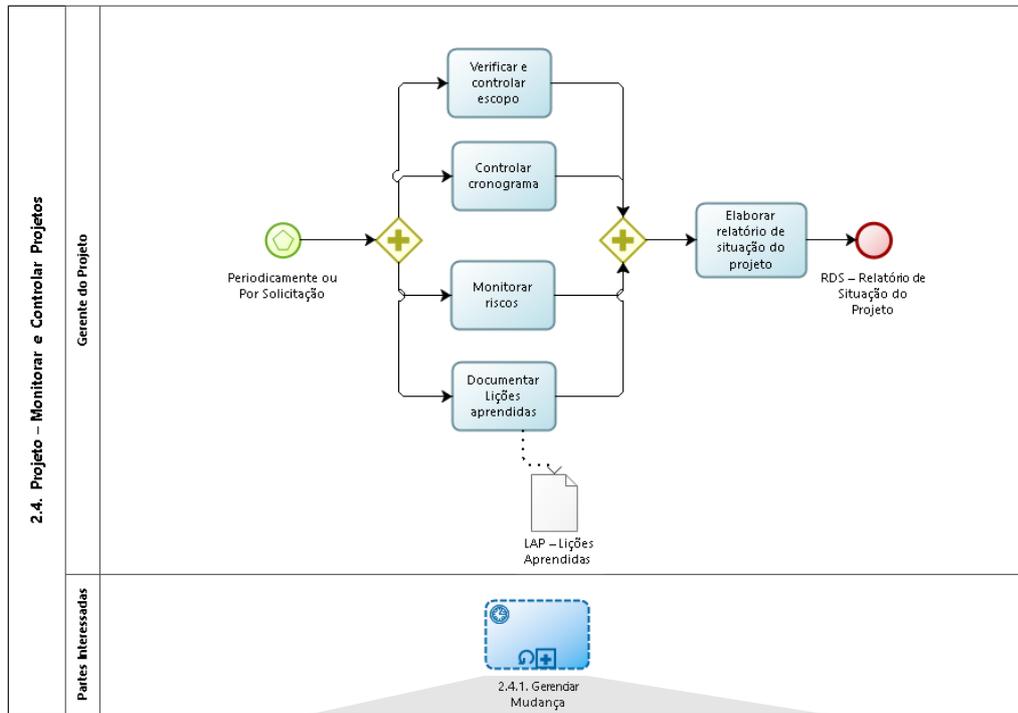
2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projetos → Elaborar Relatório de Situação do Projeto	
	<h2 style="color: #800000;">Elaborar Relatório de Situação do Projeto</h2>
<p>Objetivo: Elaboração do “Relatório de Situação do Projeto”, RSP. Distribuição e comunicação de informações para a Equipe do Projeto e às partes envolvidas.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; • Informações gerais relacionadas ao planejamento e à execução do projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O “Relatório de Situação do Projeto”, RSP, será elaborado pelo Gerente do Projeto em reunião de acompanhamento com a equipe do projeto. O relatório deverá refletir, de forma objetiva, a situação do projeto. • O RSP deverá conter as seguintes informações: <ul style="list-style-type: none"> ○ Período de abrangência do relatório; ○ Progresso do Projeto: Lista de tarefas com os percentuais de conclusão planejado e real, bem como suas datas previstas de conclusão; ○ Risco e problemas identificados: Contendo descrição, ação, criticidade, responsável e situação; ○ Próximos passos: Próximas tarefas, responsável, datas previstas de início e término. • O Gerente do Projeto deverá distribuir informações do RSP para a equipe e partes interessadas, de acordo com o Plano de Comunicação. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RSP – Relatório de Situação do Projeto. 	

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projetos → Gerenciar Mudança	
 Gerenciar Mudança	<h2 style="color: #800000;">Gerenciar Mudança</h2>
<p>Objetivo: Identificar, implantar, registrar, analisar, propor soluções e avaliar o impacto de mudanças no projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; • RSP – Relatório de Situação do Projeto; • Nova necessidade ou alteração requerida; • Informações gerais acerca do projeto e do ambiente organizacional. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A descrição detalhada das atividades desse subprocesso será realizada na seção “16.2.5. Gerenciar Mudança”. • O Gerenciamento da Mudança tem como responsabilidade analisar a pertinência de solicitações de mudanças, propondo soluções e avaliando o impacto no projeto de forma a garantir a sua adequada aprovação ou re-provação em conformidade com os objetivos do projeto. • Entre os critérios de análise de impacto são avaliados: <ul style="list-style-type: none"> ○ Escopo: Objetivamente, qual é a alteração no escopo; ○ Cronograma: Alteração em dias no prazo; ○ Custo: Alteração no valor do projeto; ○ Recurso: Quais recursos humanos ou materiais serão alterados/afetados; ○ Risco: Quais são os riscos se a alteração não acontecer. • Descrição clara e objetiva da justificativa da mudança. <p>Parecer técnico da Equipe do Projeto se a mudança é viável ou não.</p>	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partes Interessadas. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RDM – Requisição de Mudança; • Mudanças controladas, gerenciadas e implementadas. 	

17.2.5 Gerenciar Mudança

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

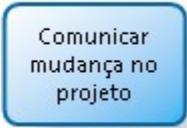
Os processos envolvidos no Gerenciamento da Mudança são:



2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projeto → 2.4.1. Gerenciar Mudança → Registrar/Ajustar a Requisição de Mudança	
	<h2>Registrar/Ajustar a Requisição de Mudança</h2>
<p>Objetivo: Atividade na qual uma Parte Interessada envolvida do Projeto (Gerente do Projeto, membro da Equipe do Projeto, membro do Escritório de Projeto ou da área demandante) solicita uma mudança no projeto através da elaboração de uma RDM – Requisição de Mudança, descrevendo as características da mudança e seus objetivos.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma; • Informações gerais acerca da mudança; • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudanças podem ser requisitadas por qualquer parte envolvida no projeto. Para tanto, o Requisitante deve entrar em contato com o Gerente do Projeto, objetivando formalizar uma Requisição de Mudança – RDM. • A requisição de mudança deve ser encaminhada ao Gerente do Projeto. • O Requisitante da mudança deverá registrar as seguintes informações no documento de Requisição de Mudança, RDM: <ul style="list-style-type: none"> ○ Requisitante da mudança; ○ Data da requisição da mudança; ○ A origem da mudança: Escopo, custo ou prazo; ○ A prioridade da mudança: Alta, média ou baixa; ○ Realizar a descrição da mudança contendo a justificativa de forma clara e objetiva. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parte Interessada. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RDM – Requisição de Mudança. 	

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projeto → 2.4.1. Gerenciar Mudança → Analisar/Ajustar Requisição de Mudança	
	<h2>Analisar/Ajustar Requisição de Mudança</h2>
<p>Objetivo: Analisar a pertinência da solicitação de mudanças, propondo soluções e avaliando o impacto no projeto em termos de escopo, tempo, custo, qualidade e riscos.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RDM – Requisição de Mudança; • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Gerente do Projeto, junto com sua equipe do projeto e, se necessário, representante da área demandante, deverão elaborar um parecer técnico acerca da viabilidade da RDM. • A equipe deverá analisar as possíveis soluções para atender à RDM, e para cada uma delas deve-se analisar o impacto no cronograma, nos custos, na qualidade e nos riscos e outros impactos pertinentes. Ao final da análise, a equipe do projeto deverá emitir um parecer técnico contendo as justificativas para aceite ou não da mudança, apresentando as melhores alternativas, quando for o caso. <ul style="list-style-type: none"> • Sendo necessário, o Gerente do Projeto deve solicitar uma reunião com o Requisitante para recolher maiores detalhes. • Entre os critérios de análise, o impacto é definido em termos de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Escopo: Objetivamente, qual é a alteração no escopo; ○ Cronograma: Alteração em dias no prazo; ○ Custo: Alteração no valor do projeto; ○ Recurso: Quais recursos humanos ou materiais serão alterados/afetados; ○ Risco: Quais são os riscos se a alteração não acontecer. • Para realizar essa análise, o Gerente do Projeto e sua equipe poderão utilizar diversas técnicas, tais como: Análise de causa-raiz; análise de decisão; análise de risco e opinião de especialistas. • Caso a RDM não seja pertinente, a Equipe do Projeto deverá informar ao solicitante formalmente, explicando os motivos e providenciando o encerramento da RDM. <ul style="list-style-type: none"> • Caso a RDM seja pertinente, deverá ser encaminhada ao Comitê de Mudança que analisará e aprovará ou reprovará a mudança. 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto; • Equipe de Projetos. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RDM – Requisição de Mudança analisada contendo parecer técnico. 	

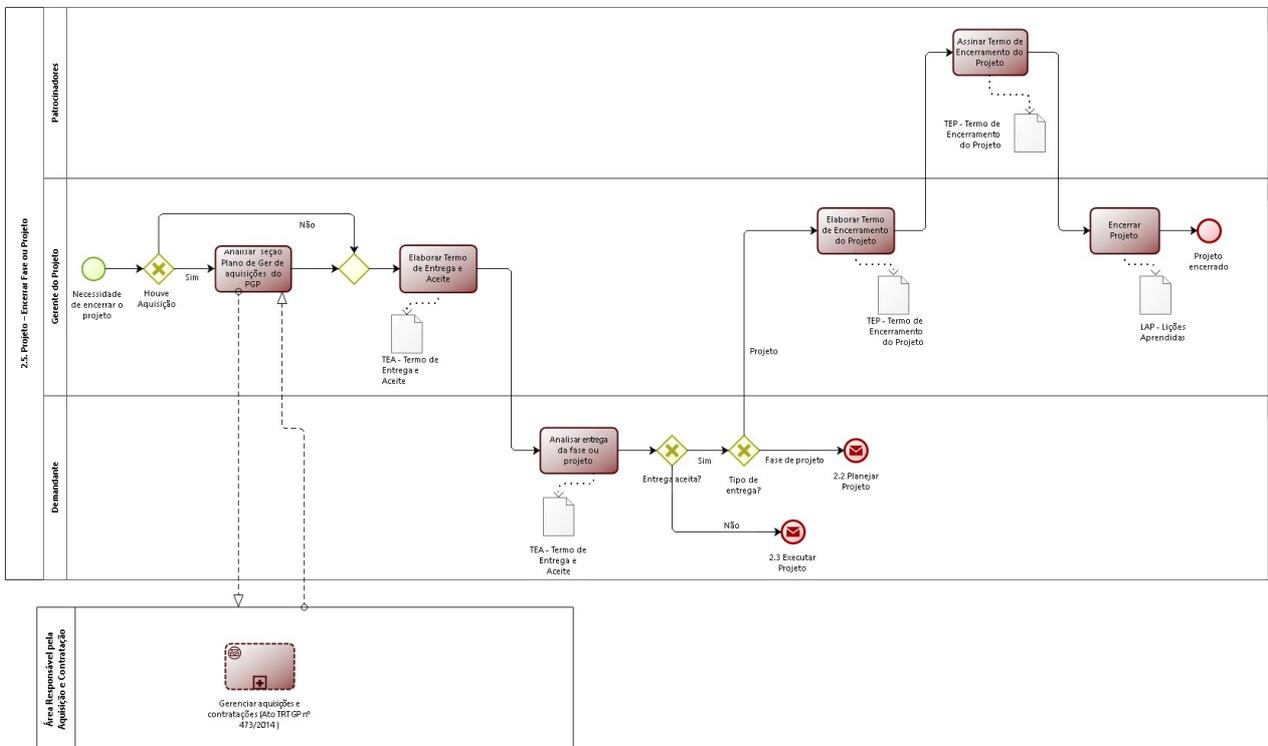
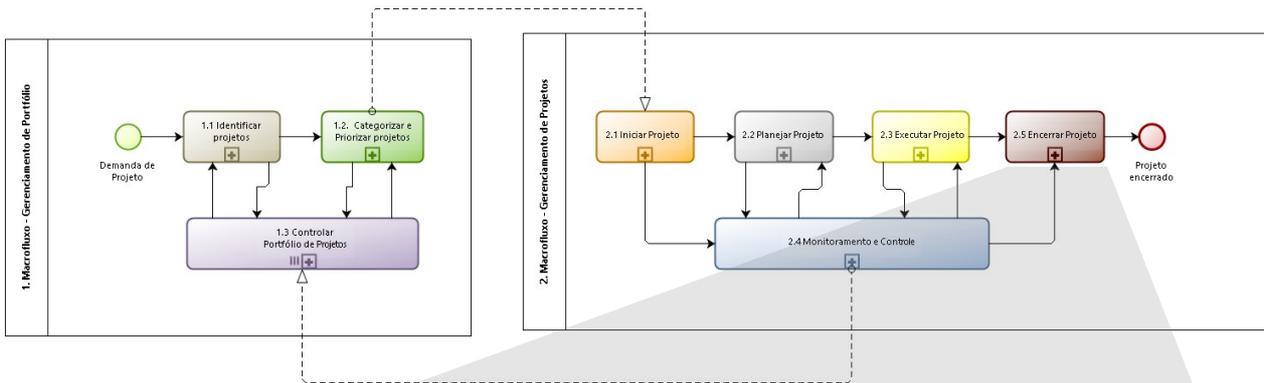
2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projeto → 2.4.1. Gerenciar Mudança → Deliberar sobre RDM	
	<h2 style="color: #800000;">Deliberar sobre RDM</h2>
<p>Objetivo: O Comitê de Mudança deverá avaliar a pertinência da mudança e da solução proposta pela Equipe do Projeto. Analisando os impactos gerais no projeto e o esforço que será necessário para implementar a mudança.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RDM – Requisição de Mudança; • Informações gerais acerca do projeto e o ambiente organizacional. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Comitê de Mudanças deve analisar se a solução indicada será efetiva ao alcance do objetivo da mudança. • Caso encontre necessidade de ajustes na RDM, deverá solicitar as devidas alterações ao demandante da mudança e caso a necessidade de ajustes for no parecer técnico da mudança, deverá solicitar as alterações à Equipe do Projeto. • Caso reprove, o Comitê de Mudanças deve comunicar ao requisitante da mudança os motivos da não aceitação da mudança; • Caso aprove, o Comitê de Mudanças deverá formalizar o aceite da mudança, vinculada a uma das soluções existentes no parecer técnico, através da assinatura na RDM e encaminhá-la à Equipe do Projeto, para que esta tome as ações necessárias para a implementação. • Os integrantes do Comitê de Mudanças poderão variar de acordo com a complexidade da mudança. Cabe à Equipe do Projeto e ao EGP-TIC, determinar os participantes de cada Comitê de Mudança, podendo incluir os seguintes membros: Equipe do Projeto; Requisitante da Mudança; Patrocinadores do Projeto e EGP-TIC. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comitê de Mudança. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RDM – Requisição de Mudança atualizada. 	

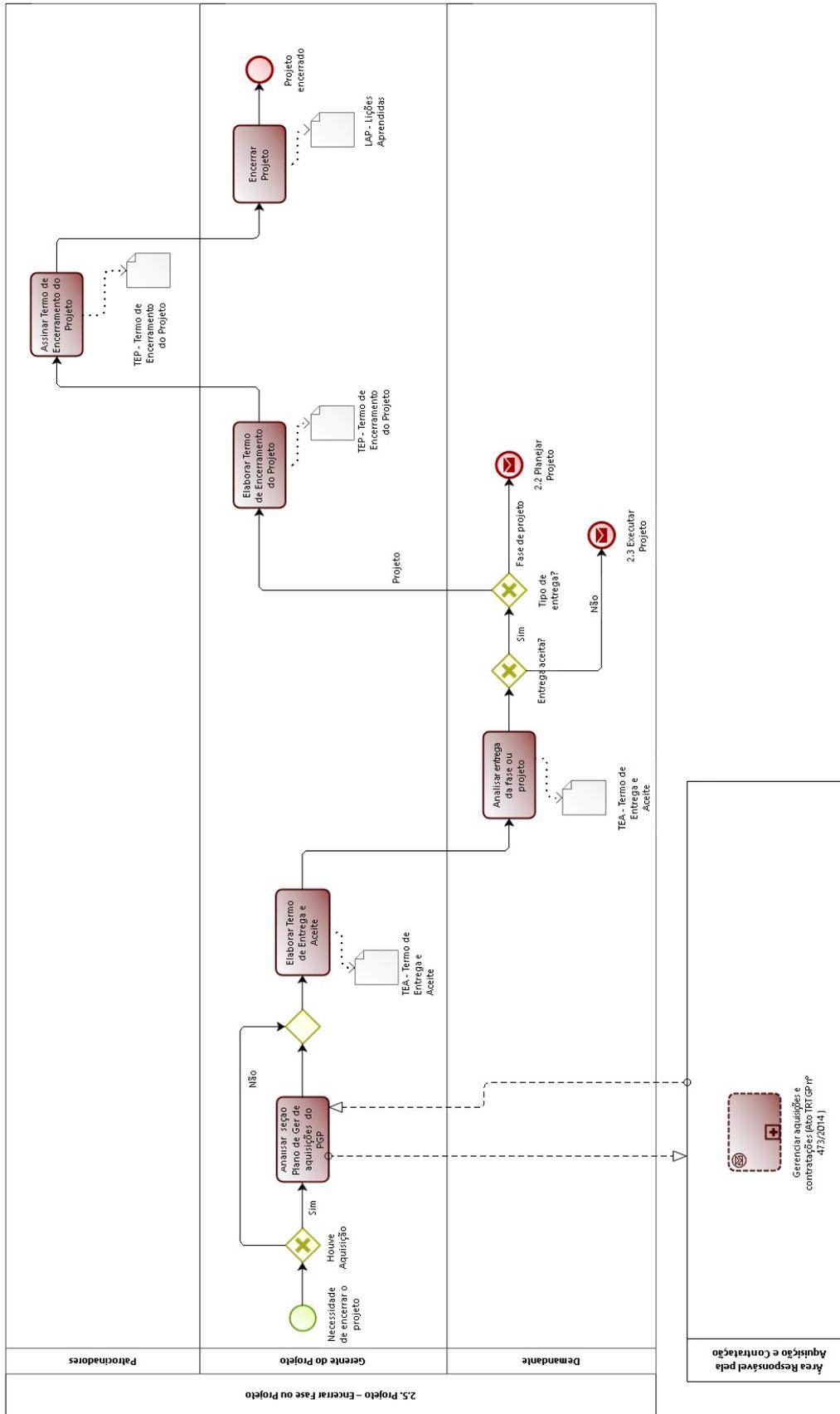
2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projeto → 2.4.1. Gerenciar Mudança → Comunicar Mudança no Projeto	
	<h2 style="color: #800000;">Comunicar Mudança no Projeto</h2>
<p>Objetivo: Informar às partes interessadas acerca da aprovação da mudança. Estabelecer a distribuição da informação de forma adequada, garantindo a inclusão da RDM aprovada como parte do escopo do projeto que será formalizado em modificações no PGP.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> RDM – Requisição de Mudança aprovada. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> Receber a RDM aprovada pelo Comitê de Mudanças. Informar às partes interessadas acerca da aprovação da “Requisição de Mudança”. Caso a RDM seja para modificação do projeto, o Gerente do Projeto deve retornar ao fluxo de planejamento. Caso o projeto tenha sido cancelado, o Gerente de Projetos deve prosseguir com o fluxo de encerramento do projeto. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicação às partes envolvidas. 	

17.2.6 Encerrar fase ou projeto

Com o evento de cancelamento ou conclusão de uma etapa (fase) ou do projeto em si, é necessário emitir os Termos de Entrega e Aceites correspondentes, recebendo dos Patrocinadores e Demandante o aceite formal da entrega de parte ou de todo o projeto. Além disso, o Gerente de Projetos deve cuidar para encerrar processos, arquivar documentação e comunicar ao EGP-TIC o evento de encerramento. Os processos de encerramento englobam atividades de formalização de aceites das entregas.

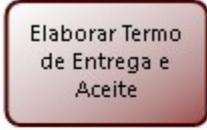
Os processos envolvidos nesta parte do trabalho são:

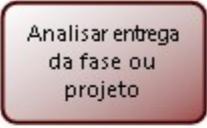




2. Projetos → 2.5. Encerrar Projeto → Analisar seção Plano de gerenciamento de aquisições do PGP	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Analisar seção Plano de gerenciamento de aquisições do PGP </div>	<h3 style="color: #800000;">Analisar seção Plano de gerenciamento de aquisições do PGP</h3>
<p>Objetivo: Verificar na seção Gerenciamento de Aquisições do PGP se existe contrato de serviço, produto ou solução externa.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Gerente do Projeto deve verificar na seção Gerenciamento de Aquisições do PGP se existem contratos, convênios e parcerias externas que devem ser finalizados pela Área Responsável pela Aquisição e Contratação antes de realizar o encerramento da fase ou do projeto. • Caso o projeto tenha envolvido aquisição ou contratação, deverá solicitar à área responsável o encerramento desses contratos. • Caso não tenha envolvido aquisição ou contratação, o Gerente do Projeto deve seguir para a atividade de elaboração do Termo de Entrega e Aceite (TEA). 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado. 	

2. Projetos → 2.5. Encerrar Projeto → Encerrar aquisições e contratações	
 <p>Gerenciar aquisições e contratações (Ato TRT GP nº 473/2014)</p>	<p>Gerenciar aquisições e contratações (Ato TRT GP nº 473/2014)</p>
<p>Objetivo: Atividade destinada a providenciar o encerramento administrativo dos contratos. Essa atividade existe apenas no projeto que exija contratação, devendo obedecer à Resolução CNJ nº 182/2013 (Ato TRT GP nº 473/2014) ou legislação vigente na época do projeto.</p> <p>Os ritos processuais são próprios e condizentes à natureza de cada contratação e não compete ao EGP-TIC determinar como ocorrerão.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; • Planilha de controle de recebimento de produto/serviço; • Termo de Recebimento de produto/serviço; • Artefatos do Planejamento de Contratações: <ul style="list-style-type: none"> ○ Análise de viabilidade da contratação; ○ Plano de sustentação; Estratégia da contratação; ○ Análise de riscos da contratação; Termo de referência ou projeto básico. • Contratos, convênios e parcerias. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Responsável pela Aquisição e Contratação, utilizando os processos internos, deve garantir, através dos trâmites legais, a viabilização do encerramento dos contratos. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela Aquisição e Contratação. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratos encerrados administrativamente; • Termo de Encerramento do Contrato; • Outros documentos inerentes ao processo de encerramento de aquisição e contratação. 	

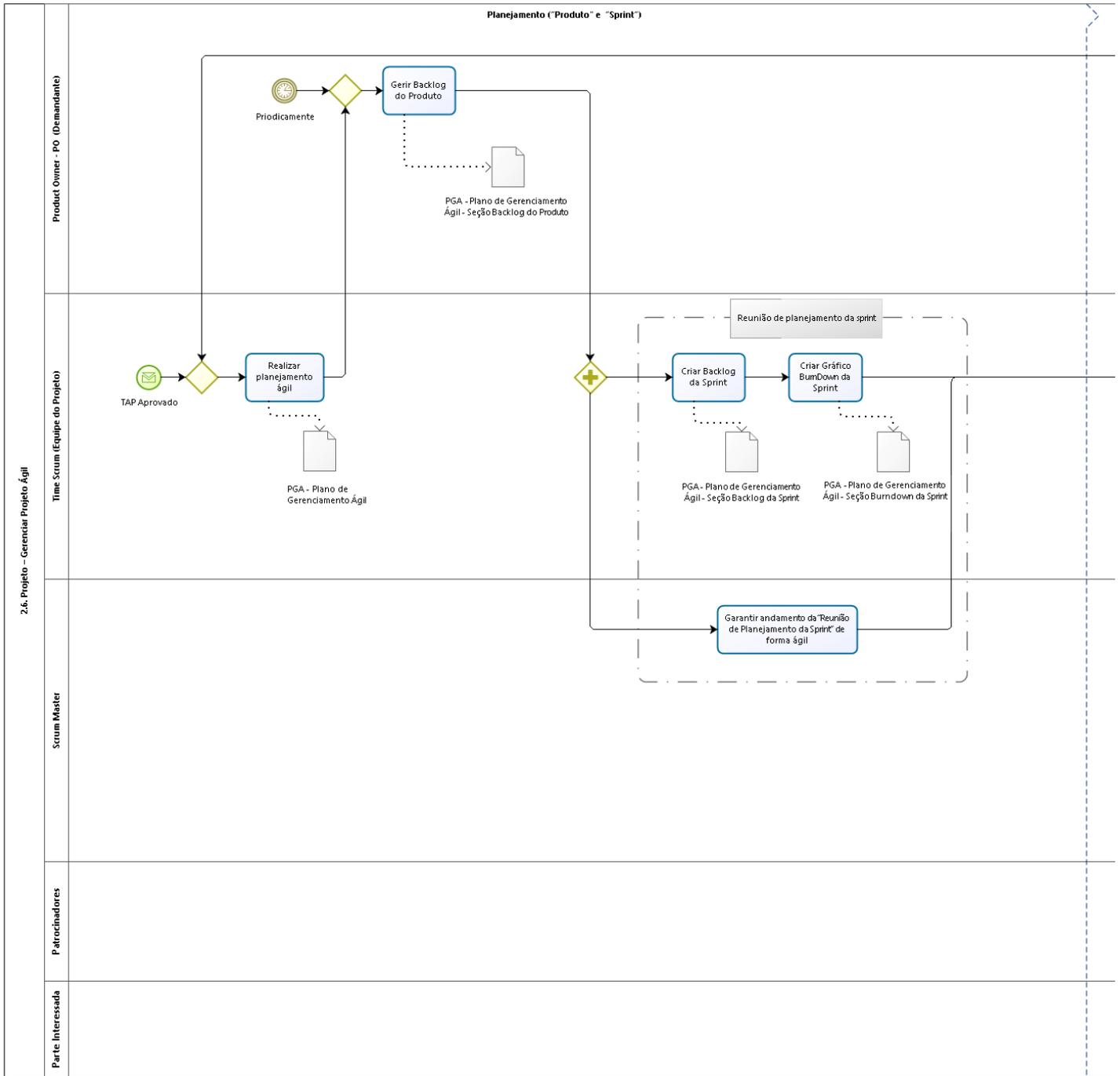
2. Projetos → 2.5. Encerrar Projeto → Elaborar Termo de Entrega da Fase ou Projeto	
	<h2 style="color: #800000;">Elaborar Termo de Entrega e Aceite</h2>
<p>Objetivo: Com o evento da conclusão dos trabalhos de uma fase ou do projeto, o Gerente do Projeto elabora o Termo de Entrega e Aceite (TEA), contendo a descrição da entrega realizada (total ou parcial do projeto), que será submetida ao Demandante para homologação.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As entregas deverão ser realizadas formalmente pelo Gerente do Projeto, obtendo o Termo de Entrega e Aceite assinado pelo Demandante. • O TEA é um documento assinado em duas etapas, a primeira é referente a entrega do produto para homologação pelo Demandante, e a segunda é referente ao aceite ou recusa da entrega. <ul style="list-style-type: none"> • O Termo de Entrega e Aceite deverá conter as seguintes informações: <ul style="list-style-type: none"> ○ Data da entrega; ○ Relação dos produtos entregues; ○ Prazo para homologação da entrega por parte da Área Demandante; ○ Critérios para a homologação, de acordo com o que foi acordado na seção: Critérios de qualidade do PGP. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEA – Termo de Entrega e Aceite. 	

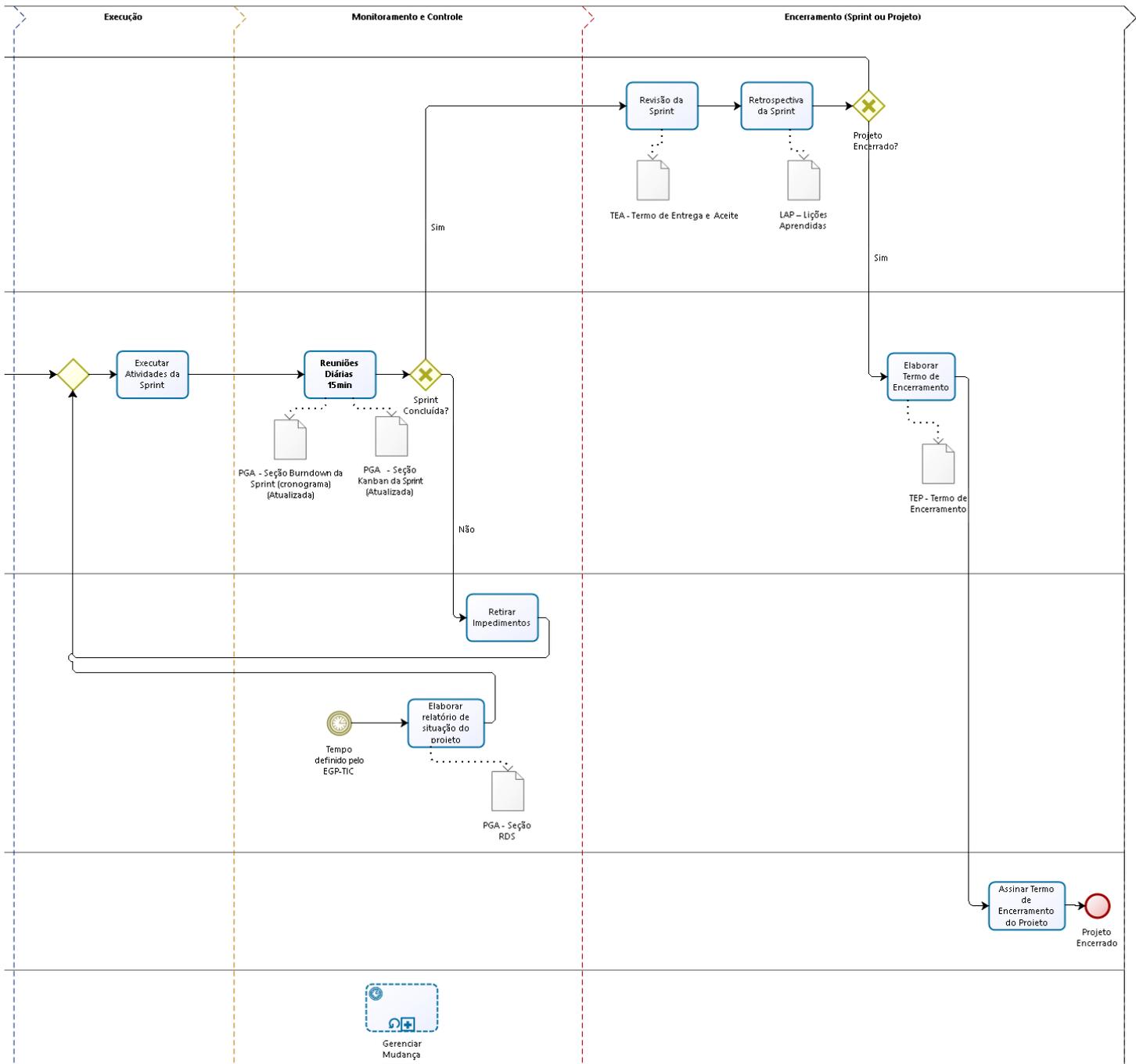
2. Projetos → 2.5. Encerrar Projeto → Analisar entrega da fase ou projeto	
	<p>Analisar entrega da fase ou projeto</p>
<p>Objetivo: A área demandante do projeto deverá receber a entrega que foi demandada e realizar a análise de homologação de fase ou projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto, serviço ou solução demandados; • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; • TEA – Termo de Entrega e Aceite. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Demandante deverá homologar a entrega com base no que foi acordado no PGP. • A homologação deverá ser realizada no prazo estipulado no TEA. Caso o Demandante não homologue a entrega, poderá ocorrer o risco de atrasar o desenvolvimento da próxima fase, caso exista. • Após a análise da entrega, deverão ser preenchidos os campos do TEA, contendo a situação da entrega do produto ou serviço, podendo ser: Aceito; Aceito com ressalvas; Rejeitado. • Caso a entrega seja aceita com ressalvas ou rejeitada, o Demandante deverá justificar objetivamente a divergência encontrada. • Caso a entrega seja rejeitada, o TEA rejeitado e com a justificativa deverá retornar ao Gerente do Projeto para que este execute as alterações necessárias. • Caso a entrega seja aceita e não seja uma entrega final, o TEA, aprovando a entrega da fase, deverá retornar ao Gerente do Projeto para que este execute a próxima fase. • Caso a entrega seja aceita e seja a entrega final do projeto, o TEA aprovado deverá retornar ao Gerente do Projeto para que este crie o Termo de Encerramento do Projeto. 	
<p>Responsável: Demandante.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEA – Termo de Entrega e Aceite. 	

2. Projetos → 2.5. Encerrar Projeto → Elaborar Termo de Encerramento do Projeto	
	<h2 style="color: #800000;">Elaborar Termo de Encerramento do Projeto</h2>
<p>Objetivo: O Gerente do Projeto deverá preencher o Termo de Encerramento do Projeto (TEP) contendo a data, o tipo de encerramento, sua justificativa e a relação das entregas do projeto que serão submetidas aos Patrocinadores Técnico e Demandante, para o conhecimento da finalização das atividades do projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; • TEA – Termo(s) de Entrega e Aceite. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Gerente do Projeto escreverá o Termo de Encerramento do Projeto contendo as seguintes informações: <ul style="list-style-type: none"> ○ A data do encerramento do projeto; ○ O tipo do encerramento: Concluído; Concluído parcialmente; Cancelado; Integrado com o projeto; ○ Justificativa objetiva e clara acerca do encerramento do projeto; ○ Lista dos produtos entregues ao Demandante. • O TEP também é utilizado pelo Gerente do Projeto como uma lista de verificação se os artefatos do projeto foram atualizados, finalizados, assinados e armazenados conforme exigido pelo EGP-TIC. • De forma opcional, poderá ser descrita uma breve indicação de satisfação dos produtos ou serviços entregues. • O Gerente do Projeto deverá encaminhar o TEP ao Patrocinador Técnico e Patrocinador Demandante para o conhecimento do término do projeto e coleta das assinaturas. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEP – Termo de Encerramento do Projeto. 	

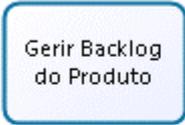
2. Projetos → 2.5. Encerrar Projeto → Assinar TEP	
	Assinar Termo de Encerramento do Projeto
Objetivo: O Patrocinador Técnico e Patrocinador Demandante devem tomar conhecimento da entrega final do produto ou serviço do projeto, bem como assinar o Termo de Encerramento do Projeto (TEP), sendo informados acerca da finalização das atividades do projeto.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;• TEA – Termo(s) de Entrega e Aceite.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• Os Patrocinadores deverão tomar ciência do término do projeto e de suas entregas.• Devem assinar o Termo de Encerramento do Projeto e encaminhá-lo ao Gerente do Projeto.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Patrocinador Técnico;• Patrocinador Demandante.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• TEP – Termo de Encerramento do Projeto.	

2. Projetos → 2.5. Encerrar Projeto → Encerrar Projeto	
	<h2 style="color: #800000;">Encerrar Projeto</h2>
<p>Objetivo: Atualizar e arquivar a documentação do projeto, mantendo o registro histórico do evento de conclusão.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos gerados na execução do projeto; • TEP – Termo de Enceramento do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar se todos os serviços ou produtos do projeto foram recebidos definitivamente, de acordo com os requisitos e se estão em suas últimas versões. • Analisar o sucesso ou fracasso em termos de escopo, custo, prazo, qualidade, atendendo às expectativas das partes interessadas. • Consolidar todas as lições aprendidas na base de conhecimento de lições aprendidas e publicá-las de acordo com a política de comunicação do Tribunal. • Informar o encerramento do projeto às partes interessadas. • Realizar o arquivamento da documentação referente ao projeto. • Desmobilizar a Equipe do Projeto. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projeto Encerrado. 	

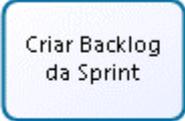




2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Planejamento → Realizar planejamento ágil	
<div style="border: 1px solid #0070c0; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="margin: 0;">Realizar planejamento ágil</p> </div>	<p>Realizar planejamento ágil</p>
<p>Objetivo: Elaborar de forma rápida e interativa a representação visual do Plano de Gerenciamento do Projeto. O Canvas deve conter diversas informações relevantes para o projeto e ser construído com a participação das partes interessadas (demandante e equipe técnica inicial do Projeto) de forma a fazer o alinhamento das expectativas e elucidar as principais dúvidas acerca do negócio e tecnologias do novo Projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> TAP – Termo de Abertura do Projeto; Documentos relacionados à demanda e ao projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> O <i>Scrum Master</i> (que também assumirá o papel de Gerente do Projeto) deverá agendar uma reunião com o <i>Time do Projeto</i> (sua equipe técnica inicial do Projeto) e com o <i>Product Owner</i> (membro da área demandante que será o Demandante do Projeto e quem domina a regra do negócio). Esta reunião de elaboração do Canvas servirá para que todos os principais envolvidos entendam a lógica do Projeto, definam as principais características de forma clara e objetiva, além de realizarem o alinhamento das expectativas com o Projeto. Ao terminar, a equipe deverá ter desenvolvido ou atualizado o Canvas do Projeto. A descrição detalhada de como elaborar um Canvas do Projeto, com a técnica de preenchimento e exemplos, pode ser lida na seção “14.1 Canvas” dentro do capítulo “14. Técnicas em Gerenciamento de Projetos Ágil”. 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Scrum Master, Product Owner e Time Scrum. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil. 	

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Planejamento → Gerir Backlog do Produto	
	<h2 style="color: #800000;">Gerir Backlog do Produto</h2>
<p>Objetivo: Estabelecer uma relação contendo uma lista de requisitos, características, funcionalidades e atividades priorizadas de acordo com o valor que entregam ao negócio.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil; • Outros documentos que subsidiem o conhecimento acerca do Projeto (Exemplo: Normas legais). 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Product Owner</i> (PO), com a ajuda do <i>Scrum Master</i> e quem mais o PO achar necessário participar da reunião, deverão realizar técnicas de elicitação de conhecimento para criar uma lista contendo as funcionalidades desejadas para o produto do projeto. • O backlog do produto é dinâmico, ou seja, novos itens, requisitos, podem ser adicionados pelo PO na lista do backlog à medida que se aprende mais sobre o produto em desenvolvimento. • Técnicas como o questionamento “Como podemos transformar a visão em um produto da melhor maneira possível?” pode ser empregada para definir um requisito do produto. • O PO deve revisar o backlog e priorizar os itens que entregarão maior valor ao produto. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PO – <i>Product Owner</i> (Demandante). 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção Backlog do Produto atualizada. 	

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Planejamento → Garantir andamento da “Reunião de Planejamento da Sprint” de forma ágil	
Garantir andamento da “Reunião de Planejamento da Sprint” de forma ágil	<p>Garantir andamento da “Reunião de Planejamento da <i>Sprint</i>” de forma ágil</p>
<p>Objetivo: Garantir que o PO e o Time façam o planejamento do <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i> de forma ágil e dentro da Metodologia.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Scrum Master deverá interagir com o PO e com o Time, garantindo que este crie o <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i> de acordo com os princípios do Scrum. • Facilitar a retirada dos impedimentos que possam afetar o planejamento. • O Scrum Master deverá garantir que o PO entre na reunião de Planejamento da <i>Sprint</i> com todos os itens necessários priorizados e detalhados com profundidade suficiente para o Time entender o que deve ser feito, criando atividades e definindo o esforço necessário. • Algumas das técnicas que o Scrum Master poderá utilizar nesta atividade são: Formação de times; Gerenciamento de Conflitos; poder de influência; motivação; negociação e tomada de decisão sempre orientada aos resultados. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scrum Master. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunião realizada. 	

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Planejamento → Criar Backlog da Sprint	
	<h2 style="color: #800000;">Criar <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i></h2>
<p>Objetivo: Reunião para definir os itens e metas da <i>Sprint</i> que o Time implementará e entregará ao seu final. A <i>Sprint</i> é uma iteração com período fixo. Durante a <i>Sprint</i>, o Scrum Master garante que não será feita nenhuma mudança que possa afetar a Meta da <i>Sprint</i>.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil; • O que é mais prioritário no <i>Backlog</i> do Produto; • O incremento mais recente do produto; • Capacidade do Time; • Histórico de Desempenho do Time; • Lições aprendidas das Retrospectivas das <i>Sprints</i>; • Outros documentos que subsidiem o conhecimento acerca do Projeto (Exemplos: Normas legais e documentos técnicos). 	
<p>Duração: Tempo Máximo da reunião:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 (oito) horas para <i>Sprint</i> de 4 (quatro) semanas; • 6 (seis) horas para <i>Sprint</i> de 3 (três) semanas; • 4 (quatro) horas para <i>Sprint</i> de 2 (duas) semanas; • 2 (duas) horas para <i>Sprint</i> de 1 (uma) semana. 	
<p>Descrição da atividade: O Time perguntará ao PO “O que deve ser feito?”. Em seguida, o Time deverá definir o “Como deve ser feito?”.</p> <p>O que deve ser feito?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O Time deverá decidir o quanto do <i>Backlog</i> do Produto é passível de ser feito na <i>Sprint</i>, uma das técnicas que podem ser utilizadas é o “<i>Planning Poker</i>”, que pode ser lido no item “14.2.5 Planning Poker” do “Capítulo 14 – Técnicas em Gerenciamento de Projetos Ágil”; ○ Limitar a Meta da <i>Sprint</i>, baseando-se na capacidade de execução do Time; ○ A saída desta parte da reunião é a definição da meta da <i>sprint</i>, através da seleção dos itens do <i>Backlog</i> do Produto que serão executados dentro da <i>Sprint</i>. <p>Como deve ser feito?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Decompor os itens selecionados do <i>Backlog</i> do Produto e criar o <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i>, ou seja, o que deve ser feito para entregar cada item do <i>Backlog</i> do Produto selecionado; ○ Projetar o trabalho; ○ Identificar Tarefas que devem ser decompostas para que sejam realizadas em menos de um dia; ○ O Time deverá organizar-se e responsabilizar-se para garantir a entrega do trabalho. <p>Observação: Somente o <i>Product Owner</i> tem a autoridade para cancelar a <i>Sprint</i>, embora ele possa fazê-lo sob influência das partes interessadas (Exemplo: Meta tornou-se obsoleta.).</p>	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Time Scrum; PO; Scrum Master. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i>. 	

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Planejamento → Criar/Atualizar Gráfico Burndown da Sprint	
<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Criar Gráfico Burndown da Sprint</p> </div>	<p>Criar/Atualizar Gráfico <i>Burndown da Sprint</i></p>
<p>Objetivo: Criar um gráfico para monitorar o progresso do Time, rastreando a quantidade de esforço restante para terminar a <i>Sprint</i>. Com este gráfico é possível identificar se o cronograma da <i>Sprint</i> está sendo executado conforme o planejado.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizando o modelo de gráfico burndown, o Time preencherá a planilha da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none"> ○ Adicionar no eixo Y (vertical) a quantidade de trabalho, esforço, que ainda precisa ser empregada; ○ Adicionar no eixo X (horizontal) o tempo estimado. • A unidade de trabalho deverá ser definida de acordo com o produto, podendo ser determinada por horas de trabalho ou “pontos” (métrica definida pelo EGP-TIC). Uma das técnicas utilizadas para definir o esforço é o “<i>Planning Poker</i>”, que pode ser lido no item “14.2.5 Planning Poker” do “Capítulo 14 – Técnicas em Gerenciamento de Projetos Ágil”. • A unidade de tempo deverá ser definida de acordo com o produto, podendo ser determinada por horas, dias ou semanas. <p>Observação: Essa atividade é semelhante à realizada pelo PO em “Criar gráfico Burndown do Produto”, no entanto, quem é o responsável por criar o gráfico da <i>Sprint</i> é apenas o Time.</p>	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Time Scrum. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção <i>Burndown</i> da <i>Sprint</i>. 	

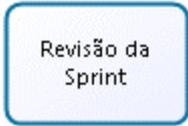
2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Execução → Executar Atividades da Sprint	
<div style="border: 1px solid #0070c0; border-radius: 10px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="margin: 0;">Executar Atividades da Sprint</p> </div>	<h2 style="color: #800000; margin: 0;">Executar Atividades da <i>Sprint</i></h2>
<p>Objetivo: O Time Scrum deverá executar as atividades comprometidas na reunião de planejamento da <i>Sprint</i>.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil; Outros documentos que subsidiem o conhecimento acerca do Projeto (Exemplos: Normas legais e documentos técnicos.). 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> Os membros do Time Scrum deverão executar as atividades comprometidas. As técnicas e ferramentas utilizadas são inerentes às atividades comprometidas. Não existe uma técnica ou ferramenta padrão. <p>Exemplo: Se for uma atividade de modelagem de banco de dados, o responsável pela sua execução deverá utilizar os recursos tecnológicos disponíveis.</p>	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> Time Scrum. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> Atividades diárias concluídas. 	

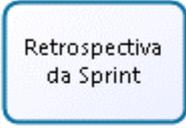
2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Monitoramento e Controle → Reuniões diárias	
<div style="border: 1px solid #0070c0; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Reuniões Diárias 15min </div>	<h2 style="color: #800000; margin: 0;">Reuniões Diárias</h2>
<p>Objetivo: É a reunião fundamental que deverá inspecionar e adaptar o processo, ou seja, é o monitoramento e controle das atividades planejadas.</p>	
<p>Duração: Tempo Máximo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 (quinze) minutos; • Sempre no mesmo horário e local. 	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em uma reunião rápida e objetiva, sempre no mesmo local e horário, inerente à Metodologia Ágil, o Scrum Master deverá garantir a execução de três perguntas e suas respostas para cada membro do Time: <ol style="list-style-type: none"> 1. O que fez ontem? 2. O que fará hoje? 3. Quais são os impedimentos? • Se o Time concluir que sobrar tempo, ele poderá trabalhar junto ao <i>Product Owner</i> para selecionar mais itens do <i>Backlog</i> do Produto. 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Time Scrum; • PO (opcional); • Scrum Master. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ações definidas para o dia; ○ Itens que o Time Scrum desenvolverá no dia; ○ Itens de Impedimentos com os quais o Scrum Master deverá lidar. • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil atualizado. 	

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Monitoramento e Controle → Retirar Impedimentos	
	<h2 style="color: #800000;">Retirar Impedimentos</h2>
<p>Objetivo: O Scrum Master deverá retirar os impedimentos relatados na reunião diária de forma a garantir a entrega ao final da <i>Sprint</i>.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de Impedimentos. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Scrum Master deverá buscar formas de retirar os impedimentos relatados pelo Time, buscar apoio do EGP-TIC, área demandante e atores que possam solucionar os problemas. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scrum Master. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impedimentos solucionados; • Lista de riscos atualizada. 	

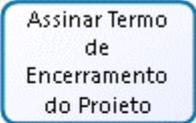
2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Monitoramento e Controle → Elaborar relatório de situação do projeto	
Elaborar relatório de situação do projeto	<h2 style="color: #800000;">Elaborar relatório de situação do projeto</h2>
<p>Objetivos: Elaboração do Relatório de Situação do Projeto (RSP). Distribuição e comunicação de informações para a Equipe do Projeto e às partes interessadas.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Relatório de Situação do Projeto (RSP) será elaborado pelo Scrum Master com o apoio do Time Scrum. O relatório deverá refletir, de forma objetiva, a situação do projeto. • O RSP deverá conter as seguintes informações: <ul style="list-style-type: none"> ○ Período de abrangência do relatório; ○ Progresso do Projeto: Lista de tarefas com os percentuais de conclusão planejado e real, bem como suas datas previstas de conclusão; ○ Risco e problemas identificados: Contendo descrição, ação, criticidade, responsável e situação; ○ Próximos passos: Próximas tarefas, responsável, datas previstas de início e término. • O Gerente do Projeto deverá distribuir informações do RSP para a equipe e partes interessadas. É através desse relatório que o EGP-TIC poderá manter a situação do projeto dentro do portfólio. 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scrum Master; • Time Scrum. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RSP – Relatório de Situação do Projeto. 	

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Monitoramento e Controle → Gerenciar Mudança	
 <p>Gerenciar Mudança</p>	<h2 style="color: #800000;">Gerenciar Mudança</h2>
<p>Objetivos: Identificar, implantar, registrar, analisar, propor soluções e avaliar o impacto de mudanças no projeto.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesmo dentro do contexto de Gerenciamento Ágil de Projetos, a atividade de gerenciar mudança é importante sob a perspectiva do Portfólio de Projetos dentro do EGP-TIC. Uma vez que prazos e recursos sejam escassos e controlados, problemas dentro de um projeto poderão impactar no cronograma e/ou recursos de outros projetos ou operações. • A descrição detalhada das atividades desse subprocesso será realizada na seção “16.2.5. Gerenciar Mudança”. • O Gerenciamento da Mudança tem como responsabilidade analisar a pertinência de solicitações de mudanças, propondo soluções e avaliando o impacto no projeto de forma a garantir a sua adequada aprovação ou reprovação, em conformidade com os objetivos do projeto. • Entre os critérios de análise de impacto são avaliados: <ul style="list-style-type: none"> ○ Escopo: Objetivamente, qual é a alteração no escopo; ○ Cronograma: Alteração no prazo; ○ Custo: Alteração no valor do projeto; ○ Recurso: Quais recursos humanos ou materiais serão alterados/afetados; ○ Risco: Quais são os riscos caso a alteração não ocorra. 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partes Interessadas. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RDM – Requisição de Mudança. 	

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Encerramento → Revisão da Sprint	
	<h2 style="color: #800000;">Revisão da <i>Sprint</i></h2>
<p>Objetivos:</p> <p>Reunião realizada ao final de cada sprint para inspecionar a entrega que foi comprometida no início da Sprint (caso essa possa ser visível ao demandante).</p> <p>Inspeccionar o progresso em direção à Meta da Versão de entrega do Produto.</p> <p>Fazer as adaptações que otimizem o valor da próxima <i>Sprint</i>.</p>	
<p>Duração:</p> <p>Tempo Máximo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 (quatro) horas para <i>Sprint</i> de 4 (quatro) semanas; • 2 (duas) horas para <i>Sprint</i> de 3 (três) semanas; • 1 (uma) hora para <i>Sprint</i> de 2 (duas) semanas; • 30 (trinta) minutos para <i>Sprint</i> de 1 (uma) semana. 	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar a funcionalidade para o demandante. • PO deverá identificar o que foi feito e o que não foi feito de acordo com o pactuado. • O Time deverá discutir os problemas técnicos enfrentados e como foram resolvidos. • O Time deverá responder aos questionamentos do demandante. • Revisar o backlog do produto, debater projeção de futuras sprints e versões do produto. 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PO; • Scrum Master; • Time Scrum. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Backlog do produto revisado; • TEA – Termo de Entrega e Aceite; • TEP – Termo de Encerramento do Projeto (opcional); • Nova Projeção das datas de conclusão. 	

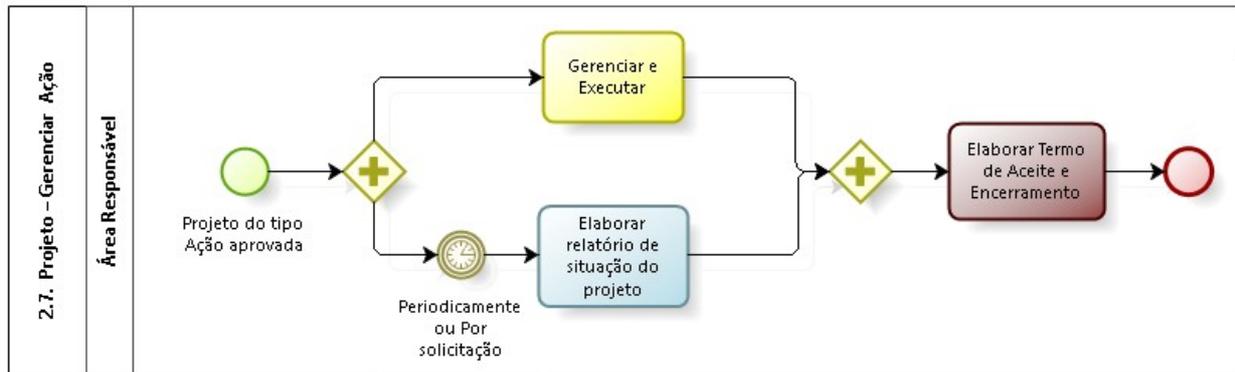
2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Encerramento → Retrospectiva da Sprint	
	<h2 style="color: #800000;">Retrospectiva da <i>Sprint</i></h2>
<p>Objetivo: Revisar a <i>Sprint</i> finalizada e definir que adaptações tornarão a próxima <i>Sprint</i> mais produtiva.</p>	
<p>Duração: Tempo Máximo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 (três) horas para <i>Sprint</i> de 4 (quatro) semanas; • 2 (duas) para <i>Sprint</i> de 3 (três) semanas; • 1 (uma) hora para <i>Sprint</i> de 2 (duas) semanas; • 30 (trinta) minutos para <i>Sprint</i> de 1 (uma) semana. 	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listar e documentar as lições aprendidas durante a execução da <i>Sprint</i> (o que deu certo e o que deu errado). • Verificar como foi a execução da última <i>Sprint</i>, identificando melhorias e definindo ações de como aperfeiçoar a forma que o Time executa o trabalho. Para essa verificação são consideradas, mas não se limitam, as formas de melhorar os seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> ○ O processo; ○ Composição do time; ○ Preparativos para as reuniões; ○ Ferramentas; ○ Definição de “Pronto”; ○ Métodos de comunicação. 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scrum Master; • Time Scrum. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LAP – Lições Aprendidas do Projeto - Medidas de melhorias factíveis que serão implementadas na próxima <i>Sprint</i>. 	

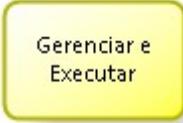
2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Encerramento → Elaborar Termo de Encerramento	
<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Elaborar Termo de Encerramento</p> </div>	<h2 style="color: red; margin: 0;">Elaborar Termo de Encerramento</h2>
<p>Objetivo: O Scrum Master deverá preencher o Termo de Encerramento do Projeto (TEP) contendo a data, o tipo de encerramento, sua justificativa e a relação das entregas do projeto que serão submetidas aos Patrocinadores Técnico e Demandante, para o conhecimento da finalização das atividades do projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil; • TEA – Termo(s) de Entrega e Aceite. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Gerente do Projeto escreverá o Termo de Encerramento do Projeto contendo as seguintes informações: <ul style="list-style-type: none"> ○ A data do encerramento do projeto; ○ O tipo do encerramento: Concluído; Concluído parcialmente; Cancelado; Integrado com o projeto; ○ Justificativa objetiva e clara acerca do encerramento do projeto; ○ Lista dos produtos entregues ao Demandante. • O TEP também é utilizado pelo Gerente do Projeto como uma lista de verificação se os artefatos do projeto foram atualizados, finalizados, assinados e armazenados conforme exigido pelo EGP-TIC. • De forma opcional, poderá ser descrita uma breve indicação de satisfação dos produtos ou serviços entregues. • O Gerente do Projeto deverá encaminhar o TEP ao Patrocinador Técnico e Patrocinador Demandante para o conhecimento do término do projeto e coleta das assinaturas. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scrum Master. 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEP – Termo de Encerramento do Projeto. 	

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Encerramento → Assinar Termo de Encerramento do Projeto	
	<h2 style="color: #800000;">Assinar Termo de Encerramento do Projeto</h2>
<p>Objetivo: O Patrocinador Técnico e o Patrocinador Demandante devem tomar conhecimento da entrega final do produto ou serviço do projeto, bem como assinar o Termo de Encerramento do Projeto (TEP), sendo informados acerca da finalização das atividades do projeto.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEA – Termo(s) de Entrega e Aceite. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os Patrocinadores deverão tomar ciência do término do projeto e de suas entregas. • Devem assinar o Termo de Encerramento do Projeto e encaminhá-lo ao Scrum Master que realizará o arquivamento da documentação referente ao projeto. 	
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrocinadores. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEP – Termo de Encerramento do Projeto; • Projeto encerrado. 	

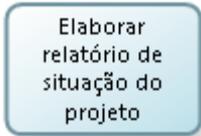
17.2.8 Gerenciar Ação

O Fluxo Gerenciar Ação defini a forma que o EGP-TIC e o Gerente de Projetos executarão e monitorarão os projetos de curta duração e críticos para a SETIC.



2. Projetos → 2.7. Gerenciar Ação → Gerenciar e Executar	
	<h2 style="color: #800000;">Gerenciar e Executar</h2>
<p>Objetivo: É o processo de liderar, delegar atividades e também de executar o trabalho definido no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e no Canvas do Projeto. As diversas atividades nesse processo têm por fim possibilitar o cumprimento do objetivo da Ação.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAP – Termo de Abertura do Projeto; • Canvas. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Gerente do Projeto lidera, delega e acompanha o trabalho da equipe, bem como execução atividades para entregar o produto da ação. • As atividades que serão executadas deverão seguir o acordo no Termo de Abertura (TAP) e discutido durante a elaboração do Canvas do Projeto. 	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área Responsável (Gerente do Projeto e Equipe de Projeto). 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto da Ação concluído. 	

2. Projetos → 2.7. Gerenciar Ação → Elaborar relatório de situação do projeto



Elaborar relatório de situação do projeto

Objetivo:

Elaboração do “Relatório de Situação do Projeto”, RSP. Distribuição e comunicação de informações para as partes envolvidas.

Entradas:

- TAP – Termo de Abertura do Projeto;
- Canvas;
- Informações gerais relacionadas ao planejamento e a execução do projeto.

Descrição da atividade:

- Periodicamente ou por solicitação do EGP, o “Relatório de Situação do Projeto”, RSP, será elaborado pelo Gerente do Projeto de forma objetiva.
- O RSP deverá conter as seguintes informações:
 - Período de abrangência do relatório;
 - Progresso do Projeto;
 - Risco e problemas identificados.
- O Gerente do Projeto deverá distribuir informações do RSP de acordo com o acordado com as partes interessadas.

Responsável:

- Área Responsável (Gerente do Projeto e Equipe de Projeto).

Saída:

- RSP – Relatório de Situação do Projeto.



Elaborar Termo de Aceite e Encerramento

Objetivo:

Com o evento da conclusão, o Gerente do Projeto elabora o Termo de Aceite e Encerramento (TAE), contendo a descrição da entrega realizada, o aceite do cliente e o encerramento da Ação.

Entradas:

- TAP – Termo de Abertura do Projeto.

Descrição da atividade:

- As entregas deverão ser realizadas formalmente pelo Gerente do Projeto, obtendo o “Termo de Aceite e Encerramento” assinado pelo Demandante.
- O Termo deverá conter as seguintes informações:
 - Data da entrega;
 - Data do aceite e encerramento;
 - Relação dos produtos entregues.

Responsável:

- Área Responsável (Gerente do Projeto e Equipe de Projeto).

Saída:

- TAE – Termo de Aceite e Encerramento

18 Glossário e Acrônimos

ATA	Ata de Reunião.
CMP	Cálculo de Mensuração de Projetos.
CPP	Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.
CTI	Comitê de Tecnologia da Informação.
DOD	Documento de Oficialização da Demanda.
EAP	Estrutura Analítica do Projeto.
EGP-TIC	Escritório de Gerenciamento de Projeto.
GP	Gerente do Projeto.
LAP	Lições Aprendidas.
PCP	Painel de Controle do Portfólio de Projetos
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação.
PEI	Planejamento Estratégico Institucional.
PETIC	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação.
PGA	Plano de Gerenciamento Ágil.
PGP	Plano de Gerenciamento do Projeto.
PMO	Project Management Office.
PTD	Parecer Técnico da Demanda.
RACI	Responsável pela Execução; Aprovação; Consultado; Informado.
RDM	Requisição de Mudança.
RSP	Relatório de Situação do Projeto.
SETIC	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação.
TEA	Termo de Entrega e Aceite.
TAP	Termo de Abertura do Projeto.
TEP	Termo de Encerramento do Projeto.
WBS	<i>Work Breakdown Structure.</i>

<i>Brainstorming</i>	Técnica de dinâmica de grupo utilizada para levantamento de informações para um objetivo pré-determinado.
Caminho crítico do projeto	O caminho crítico é uma sequência de tarefas vinculadas que afetam diretamente a data de conclusão do projeto. Se uma tarefa no caminho crítico atrasar, todo o projeto atrasará. Uma das técnicas mais utilizadas para definir o caminho crítico é o CPM (<i>Critical Path Method</i>), através da determinação de datas de início e término mais cedo e de início e término mais tarde de cada atividade existente.
<i>Coaching</i>	Atividade através da qual um instrutor ajuda o cliente a evoluir em uma capacidade específica.
Comitê de Tecnologia da Informação	O CTI é um grupo formado por tomadores de decisão das áreas demandantes e da área de TI.
Entregas	Produtos ou serviços que deverão ser entregues ao final de uma fase do projeto ou no encerramento do projeto.

Equipe do Projeto	São funcionários que apoiam o Gerente de Projeto na execução de suas atividades. Podem ser especialistas em uma determinada área, fornecendo informações imprescindíveis para a realização do projeto, bem como funcionários que ajudarão na elaboração de textos ou cronogramas.
Escritório de Projetos	É uma entidade organizacional que centraliza e coordena os projetos. Escreve e mantém a metodologia de Gerenciamento de Projetos. Promove a capacitação da equipe e busca a melhoria contínua.
Estimativa	Avaliação quantitativa de um resultado provável. É geralmente utilizada para quantificar custos, recursos, esforço e durações do projeto. Uma das técnicas mais utilizadas é a de PERT (<i>Program Evaluation and Review Technique</i>), cuja fórmula é " $Estimativa = [P + (4 * MP) + O] / 6$ ", onde P = Estimativa Pessimista, MP = Estimativa Mais Provável, O = Estimativa Otimista.
Folga	Tempo que uma atividade pode atrasar sem impactar o caminho crítico do projeto (prazo).
Indicador CPI – Cost Performance Index	Proveniente da técnica de Análise de Valor Agregado, este indicador permite o levantamento de uma proporção entre o custo previsto por produto a ser entregue em relação ao planejamento e realização.
Indicador SPI – Schedule Performance Index	Proveniente da técnica de Análise de Valor Agregado, este indicador permite o levantamento de uma proporção entre o tempo previsto por produto a ser entregue em relação ao planejamento e realização, auxiliando na identificação de desvios no prazo do projeto e a tendência de melhoria ou piora durante a realização dos trabalhos
Indicador VPA – Variação do Prazo Agregado	Proveniente da técnica de Análise do Prazo Agregado, este indicador permite a análise da evolução de entregas de projeto em relação a datas previamente planejadas, estabelecendo assim uma proporção de dias de atraso ou adiantamento para um projeto baseado no volume de trabalho e tempo de projeto, em substituição a análise de diferenças identificadas somente nos desvios de datas de entregas específicas.
<i>Kick-off</i>	Reunião inicial do projeto na qual o Gerente do Projeto alinha as expectativas com os interessados. Deve ser apresentada apenas uma visão geral do projeto com os seus objetivos, seu escopo macro, riscos iniciais, responsabilidades, orçamento e data das entregas previstas.
Lições Aprendidas	São os conhecimentos adquiridos durante a execução do projeto, o que deu certo e deve ser repetido, o que deu errado e deve ser evitado em projetos futuros. Trabalhando, desta feita, na melhoria contínua dos processos de gerenciamento de projetos.
Linha de base	Também conhecida como <i>baseline</i> . Com ela é possível comparar o que foi planejado com o que foi realizado. A linha base pode ser de todo o planejamento do projeto ou de partes, como, por exemplo, do tempo, custo ou escopo.
Marco	Do inglês <i>milestone</i> . É um ponto importante no projeto, podendo ser uma entrega, um resultado, um serviço ou um evento significativo.
Mudança	Alteração no projeto que pode impactar o escopo, prazo, custo, qualidade, risco, recurso humano, entre outros.
Pacote de Trabalho	É uma entrega no nível mais baixo de uma EAP, em que é possível estimar custo, prazo e atribuir a um membro da equipe de projetos.
Paralelismo	Do inglês <i>FastTracking</i> . Técnica utilizada para reduzir os prazos de um cronograma. Atividades que deveriam ser executadas em sequência são executadas em paralelo.
Parte interessada	<i>Stakeholder</i> ou interveniente. Elemento fundamental para o planejamento estratégico. Compreende todos os envolvidos direta e indiretamente no projeto.
Premissa	Questão ou fator considerado verdadeiro (certo) durante o planejamento. Para cada premissa deve-se associar um risco, caso ela não seja verdadeira.
Restrição	Fator que limita a execução do projeto. As restrições mais comuns são as de tempo, custo e

recurso.

Sprint

É um ciclo de trabalho no Scrum. Cada *Sprint* possui um conjunto de requisitos que deve ser implementado e entregue, incrementando o produto em desenvolvimento.

Stakeholder

Ver *Parte Interessada*.

19 Referências Bibliográficas

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