





Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Coletar e consolidar os indicadores de projetos	
	<h3>Coletar e consolidar os indicadores de projetos</h3>
Objetivo: Reunir e criar um relatório de desempenho dos projetos do Portfólio.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• RDS – Relatório de Status do Projeto;• Modelo de Indicadores de Desempenho;• PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos.	
Descrição da atividade: <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-SETIC.• Publicar o resultado da análise às partes interessadas.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-SETIC.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos atualizado;• Indicadores de Desempenho consolidados.	

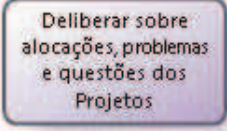


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Realizar reuniões de acompanhamento	
	<h3>Realizar reuniões de acompanhamento</h3>
Objetivo: Acompanhar a evolução dos projetos, colher lições aprendidas, identificar novos riscos, trabalhar o engajamento com os Gerentes de Projetos.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• RDS – Relatório de Status do Projeto.	
Descrição da atividade: <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: Brainstorming; 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”.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-SETIC.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• ATA – Ata de Reunião.	

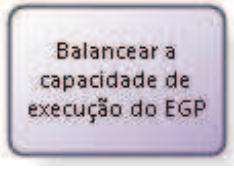


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Deliberar sobre alocações, problemas e questões dos Projetos	
	Deliberar sobre alocações, problemas e questões dos Projetos
Objetivo: Definição da distribuição de recursos, entre demandas de operações e projetos.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos;• PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• Reunião em que os Patrocinadores dos Projetos da SETIC, sejam eles Coordenadores de Área de TI ou Demandante, 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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Direção da SETIC.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Mapa de alocação de servidores entre Operações e Projetos atualizada.	

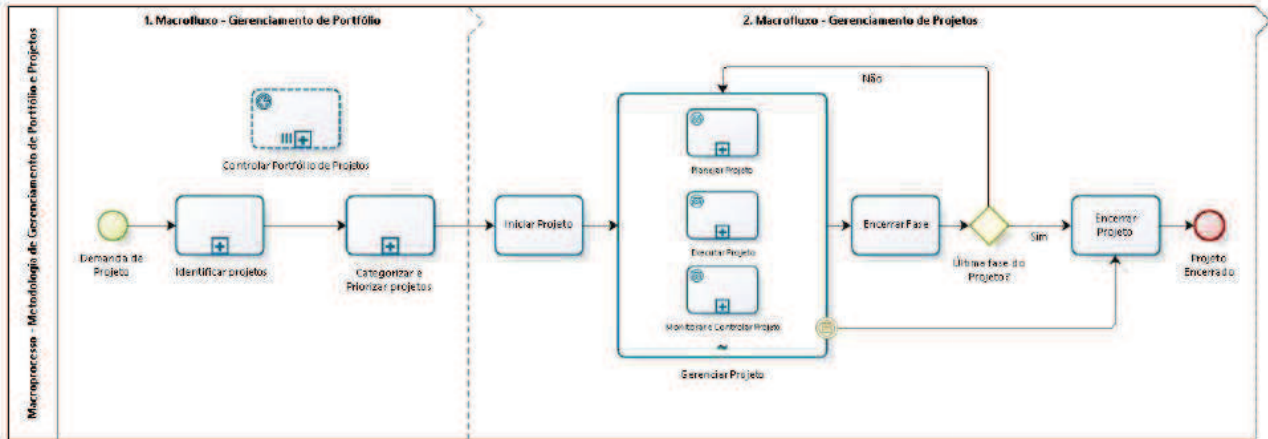


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Balancear a capacidade de execução do EGP	
	Balancear a capacidade de execução do EGP
Objetivo: Promover o balanceamento de carga que o EGP-SETIC consegue executar. Avalia os projetos em execução, observando o equilíbrio entre as necessidades da organização e a disponibilidade dos recursos.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos;• PCP – Pannel de Controle do Portfólio de Projetos.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• Reavaliar a capacidade do EGP-SETIC 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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-SETIC.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Balanceamento de execução realizado.	

15.2. 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 Fase: Formaliza a entrega, aceite ou recusa de parte do produto do projeto.

Encerrar Projeto: Formaliza a aceitação ou cancelamento final do projeto.

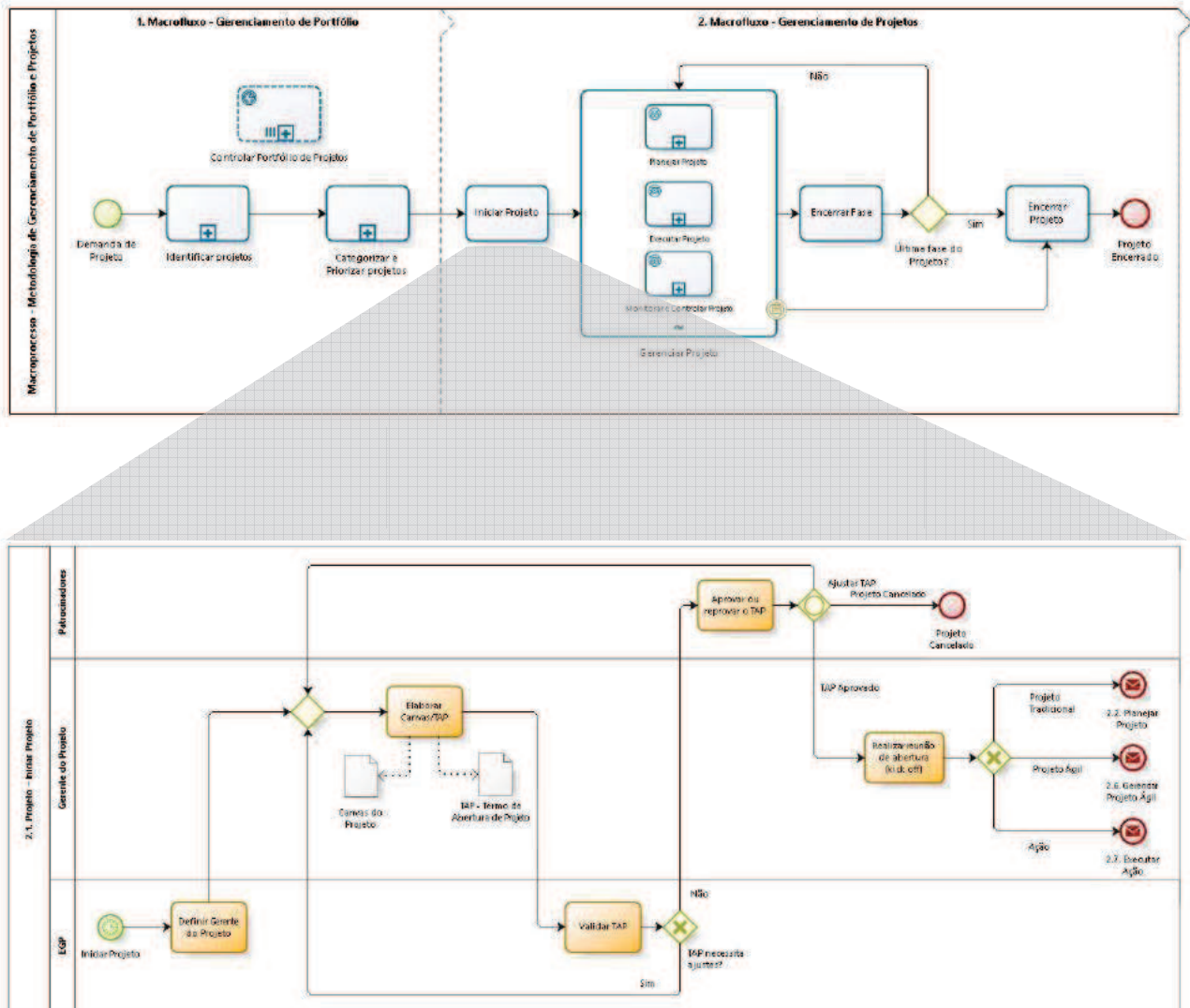
15.2.1. Iniciar Projeto

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.

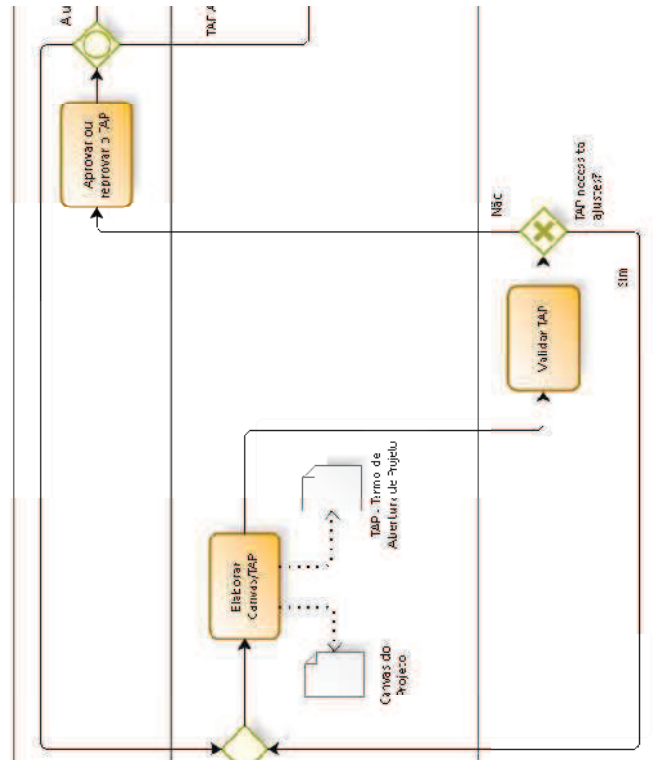
O projeto é iniciado oficialmente após a aprovação do Termo de Abertura do Projeto, porém, o processo Iniciar Projeto começa bem antes, após o Escritório de Projetos liberar a demanda de projeto para sua realização.

Os processos envolvidos na iniciação do projeto são:





Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos






Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.1. Iniciar Projeto → Definir Gerente do Projeto	
	Definir Gerente do Projeto
Objetivo: Definir um profissional com habilidades necessárias para conduzir o Gerenciamento do Projeto.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• DOD – Documento de Oficialização da Demanda.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O Escritório de Projetos, com base nas disponibilidades dos profissionais e na complexidade do Gerenciamento do Projeto, deverá avaliar e escolher um recurso para ser alocado como Gerente do Projeto (GP).• Caso o Gerente do Projeto não seja do EGP-TIC, o escritório deverá negociar com os coordenadores funcionais a disponibilidade do recurso.• Após a identificação do Gerente do Projeto, este deverá ser notificado pelo EGP-TIC acerca de sua alocação no projeto.• O EGP-TIC deverá dar o suporte necessário ao Gerente do Projeto, como por exemplo, orientá-lo na condução do projeto, de acordo com a metodologia.• O EGP-TIC adicionará as seguintes informações iniciais do projeto no Painel de Controle do Portfólio de Projetos (PCP):<ul style="list-style-type: none">○ Nome do Projeto;○ Nome do Gerente do Projeto;○ E-mail;○ Telefone.	
Responsável: EGP-TIC.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto escolhido;• PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos atualizado.	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.1. Iniciar Projeto → Elaborar Canvas/TAP	
	<h3>Elaborar Canvas/TAP</h3>
Objetivo: <p>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>	
Entradas: <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.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O Gerente do Projeto, alocado pelo EGP, 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-SETIC 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:<ul style="list-style-type: none">○ “Ações” são demandas críticas para a SETIC, de curta duração e necessitando monitoramento contínuo do EGP-SETIC. Exemplo: Renovação de Contrato da Sala-cofre; Atualização do PJe; Melhoria de Processo de TIC.○ Os critérios para definir uma demanda como “Ação” são:	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

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

Responsável:

- Gerente do Projeto.

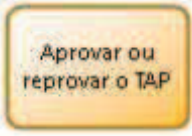
Saída:

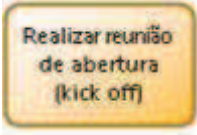
- TAP – Termo de Abertura do Projeto.



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.1. Iniciar Projeto → Validar TAP	
	<h3>Validar TAP</h3> <h4>Termo de Abertura do Projeto</h4>
Objetivo: <p>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>	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• TAP – Termo de Abertura do Projeto;• DOD – Documento de Oficialização da Demanda.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O EGP-SETIC recebe o TAP consolidado pelo Gerente do Projeto.• O EGP-SETIC 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-SETIC deve:<ul style="list-style-type: none">○ Submeter o TAP para aprovação final do Patrocinador Técnico e do Patrocinador Demandante;Ou○ 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-SETIC consulte o Gerente do Projeto. Desta forma, são evitados problemas de comunicação por conta de interpretação divergente do TAP.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• EGP-TIC.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• TAP – Termo de Abertura do Projeto aprovado pelo EGP;• Quando necessário, orientações de revisão ou correções ao Gerente do Projeto.	

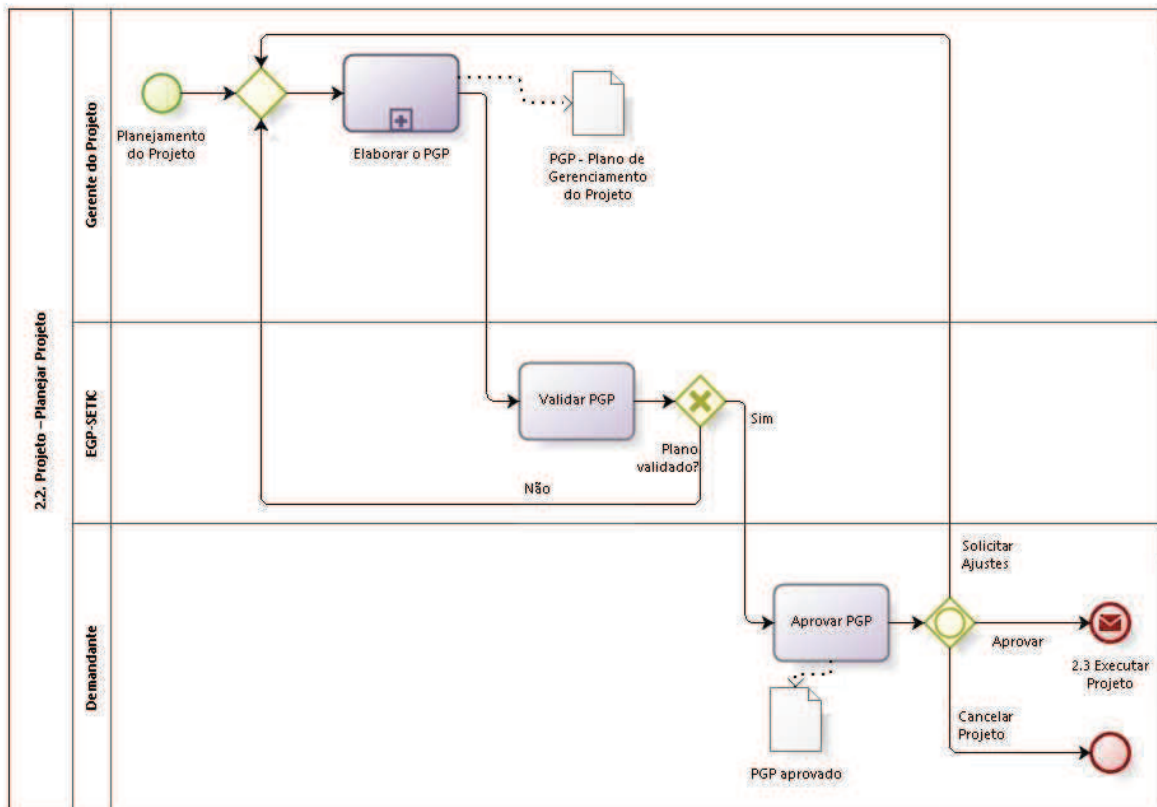
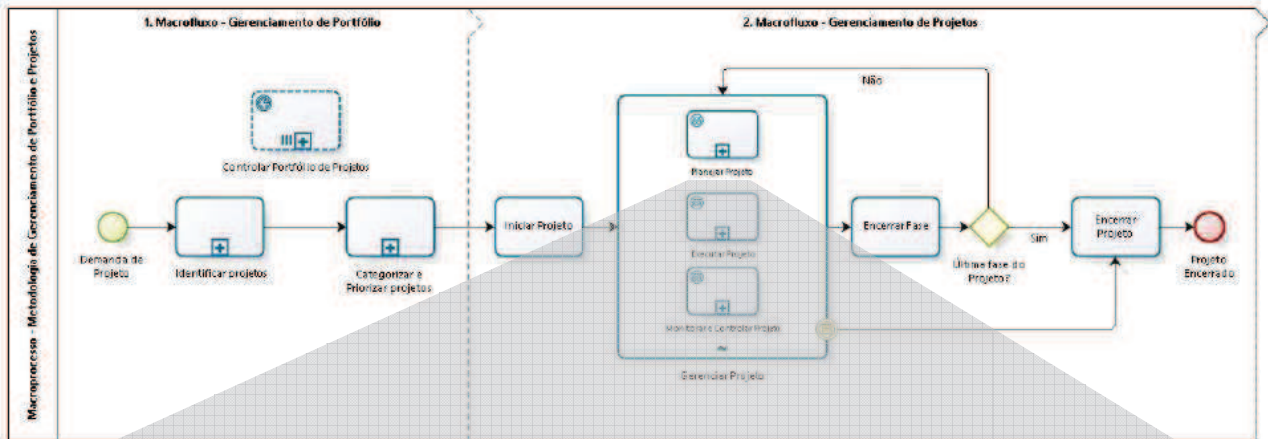
2. Projetos → 2.1. Iniciar Projeto → Aprovar ou reprovar o TAP	
	<h3>Aprovar ou reprovar o TAP</h3>
Objetivo: <p>O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é um documento que inicializa oficialmente um projeto, assim como a reserva e liberação dos recursos que ele demandará. A aprovação e aceite final desse 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>	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• TAP – Termo de Abertura do Projeto;• Documentos relacionados à demanda do projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• Os Patrocinadores do projeto recebem o TAP validado pelo EGP-SETIC.• 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-SETIC 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.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Patrocinadores.	
Saída: <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)	
	<h3>Realizar reunião de abertura (kick-off)</h3>
<p>Objetivo:</p> <p>A reunião de abertura do projeto é um evento formal, elaborado e conduzido pelo Gerente do Projeto com a participação das partes envolvidas no projeto. Nela ocorre 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, 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. 	

15.2.2. 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:






Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.2. Planejar Projeto → Elaborar o PGP	
	Elaborar o PGP Plano de Gerenciamento do Projeto
Objetivo: <p>O Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) é o documento base do projeto, que estabelece todo o escopo, etapas de trabalho, cronograma, recursos necessários e comprometidos, riscos, níveis de qualidade, processos de aceite e finalização do projeto.</p> <p>É um documento construído de forma iterativa e incremental, absorvendo os diversos produtos da atividade de planejamento. O PGP é elaborado e construído pela Equipe de Projeto e submetido ao EGP-SETIC e ao Demandante para ratificação e aceite de seu conteúdo.</p>	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• TAP – Termo de Abertura do Projeto; Documentos relacionados à demanda e ao projeto;• RDM – Requisição de Mudanças Aprovadas.	
Descrição da atividade: <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-SETIC 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-SETIC 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.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Gerente de Projetos;• Equipe de projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.2. Planejar Projeto → Validar PGP	
	Validar PGP Plano de Gerenciamento de Projeto
Objetivo: A validação do PGP feita pelo EGP-SETIC tem como principal objetivo verificar a aderência deste documento ao padrão do EGP, assim como a sua qualidade.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• TAP – Termo de Abertura do Projeto;• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <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.• Se o documento estiver consistente, o EGP-SETIC deve encaminhá-lo para o Demandante validar.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• EGP-SETIC.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento de Projeto validado.	



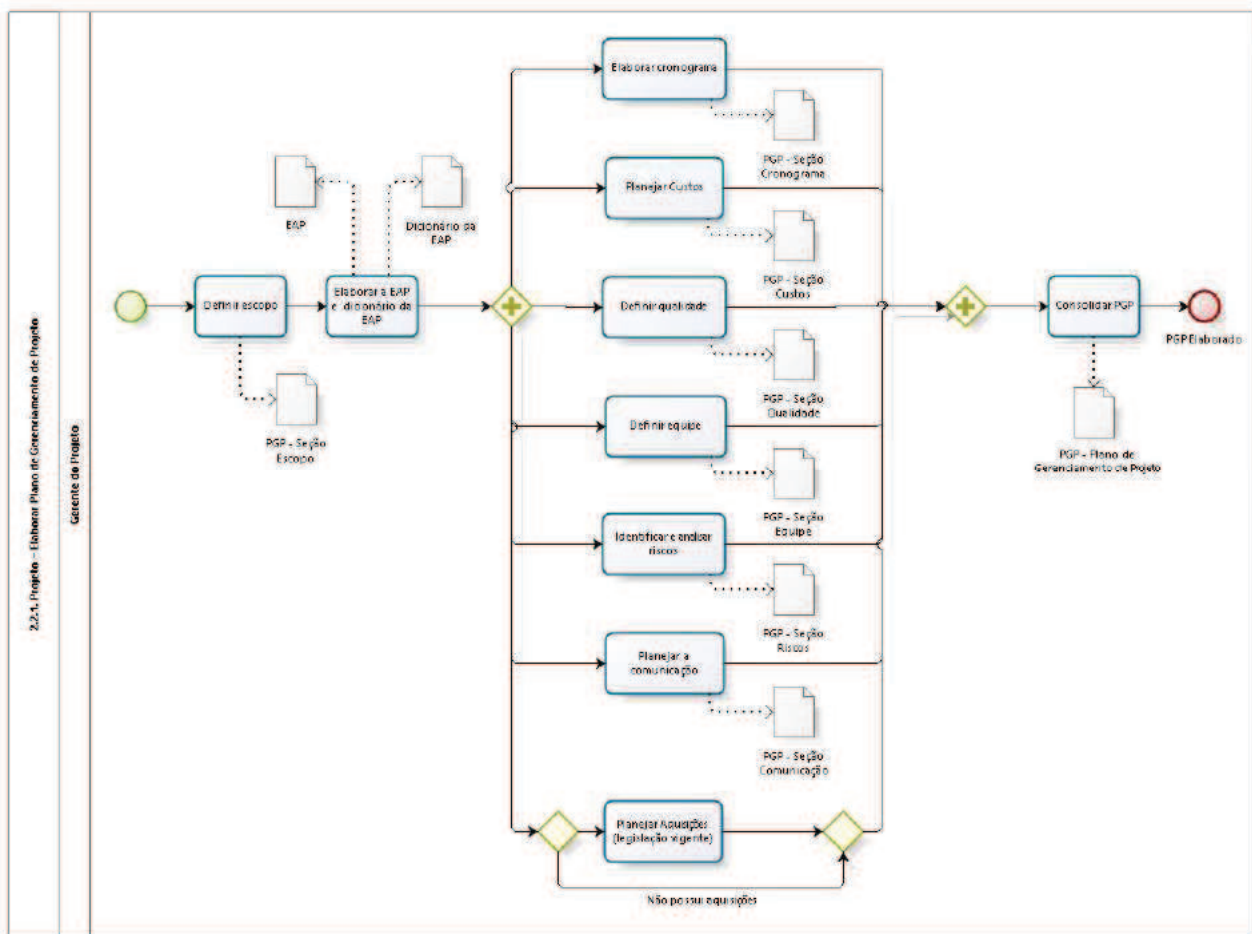
Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.2. Planejar Projeto → Aprovar PGP	
	Aprovar PGP
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.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento de Projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O Demandante recebe o PGP do EGP-SETIC 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<ul style="list-style-type: none">○ 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-SETIC iniciar a sua execução.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Demandante.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento de Projeto aprovado ou submetido para alteração.	

15.2.2.1. Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto

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

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



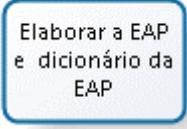


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.2.1. Projeto – Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto → Definir Escopo	
	Definir Escopo
Objetivo: Esta atividade pretende definir o objetivo que precisa ser atingido, o que está incluso no projeto (escopo) e o que não está incluso no projeto (não escopo), criando os limites do projeto.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• TAP – Termo de Abertura do Projeto;• Documentações diversas (Edital; Normas Legais; Notas Técnicas; Manuais).	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• Uma das técnicas que podem ser utilizadas para agilizar o entendimento e planejamento do PGP é a criação do modelo Canvas do Projeto.• Definir o objetivo com a descrição do que o projeto deve fazer para solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade levantada. Deve ser descrito de forma clara e resumida.• Listar as premissas (fatores que, para fins de planejamento do projeto, são considerados verdadeiros) e restrições (limitações aplicáveis ao projeto, alguns exemplos são: Limites de orçamento; prazo; recursos humanos e escopo.).• Descrever o escopo do projeto de forma a garantir, por parte da SETIC e do Demandante, que será feito, e somente será feito, o objeto do DOD e do TAP.• Explicitar o não escopo do projeto, ou seja, o que o projeto não vai fazer. Esclarecer a abrangência e os limites do projeto evitando alimentar expectativas que não serão atendidas.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Escopo.	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.2.1. Projeto – Elaborar Plano de Geren. de Projeto → Definir a EAP e dicionário da EAP	
	Definir a EAP e dicionário da EAP
Objetivo: Definir o escopo representado através da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e criar um dicionário descrevendo cada elemento da EAP, de modo a orientar a Equipe do Projeto a realizar as atividades necessárias.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O Gerente do Projeto, com base no escopo do projeto definido pelas partes interessadas, deverá criar a EAP, decompondo o trabalho do projeto em partes gerenciáveis, obtendo visão clara e detalhada do que será realizado pelo projeto. A EAP deverá ajudar no planejamento das atividades e servir de subsídio para a elaboração do cronograma do projeto.• Elaborar o dicionário da EAP, descrevendo os pacotes de trabalho, as entregas e os marcos do projeto, facilitando o entendimento das atividades.• Uma descrição detalhada de como criar uma EAP poderá ser lida no capítulo “Técnicas de Apoio ao Gerente de Projetos”, item “Estrutura Analítica do Projeto (EAP)”.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção EAP e Dicionário da EAP.	

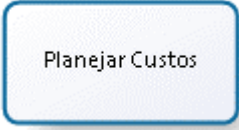


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.2.1. Projeto – Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto → Elaborar cronograma	
	Elaborar cronograma
Objetivo: Criar um cronograma definindo datas para entregas de atividades, definição de marcos e precedência entre as atividades, obtendo um tempo estimado para a conclusão do projeto.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;• Calendário anual de eventos do Tribunal Regional do Trabalho (TRT11), com feriados, recessos e demais eventos.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O Gerente do Projeto deverá criar o cronograma do projeto com base na EAP, transformando os pacotes de trabalho em atividades resumo do projeto.• Identificar as atividades necessárias para a conclusão de cada pacote de trabalho, criar uma sequência lógica para a sua execução (dependências entre tarefas), estimar as durações necessárias de cada atividade, estimar os recursos que atuarão e seu tempo de alocação.• Revisar o calendário de feriados, folgas, férias e indisponibilidades dos recursos de modo a criar um cronograma viável.• Uma descrição detalhada de como criar um cronograma poderá ser lida no capítulo “Técnicas de Apoio ao Gerente de Projetos”, item “Técnicas de Planejamento do Cronograma”.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Cronograma.	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.2.1. Projeto – Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto → Planejar Custos	
	Planejar Custos
Objetivo: Planejar os custos, de modo que o projeto possa ser finalizado dentro do orçamento aprovado. Essa tarefa é executada apenas se a natureza do projeto exigir a necessidade de controlar o custo.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• Descrever as regras para realizar o controle de custos do projeto.• Adicionar na tabela de Custos uma lista contendo:<ul style="list-style-type: none">○ Descrição da entrega;○ Data do Faturamento;○ Custo Estimado;○ Custo Atual;○ Custo Finalizado.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Custos.	

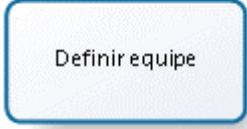


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.2.1. Projeto – Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto → Definir qualidade	
	Definir qualidade
Objetivo: Definir os parâmetros de qualidade requeridos para garantir que o projeto forneça produto e/ou serviço em conformidade com a solicitação do demandante.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">Descrever as regras de qualidade do projeto, identificando os padrões de qualidade relevantes ao projeto e determinar como atingi-los.O Gerente do Projeto deverá registrar no PGP os parâmetros de qualidade acordados com a área demandante para cada produto ou serviço que será entregue, buscando os critérios de aceitação (homologação) de forma a permitir que a equipe possa averiguar a aprovação deles.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Qualidade.	

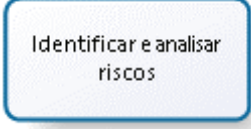


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.2.1. Projeto – Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto → Definir equipe	
	Definir equipe
Objetivo: Definir os membros da equipe do projeto e sua mobilização.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O Gerente do Projeto deverá avaliar a necessidade de equipe para executar o projeto, com base em suas estimativas feitas no cronograma, e buscar recursos internos que poderão prestar o serviço necessário.• Negociar com os gerentes funcionais a disponibilização dos recursos, caso não obtenha sucesso, deverá usar ações de contingência listadas na matriz de risco, tais como: Pedir apoio ao EGP-TIC, ao Patrocinador Demandante ou ao Patrocinador da SETIC.• Determinar os papéis e responsabilidades para cada membro.• Verificar deficiências técnicas nos membros para poder tomar ações necessárias, tais como treinamento na metodologia ou ferramentas.• Criar uma lista com a Equipe do Projeto contendo:<ul style="list-style-type: none">○ Nome do servidor;○ Papel no projeto;○ Telefone;○ E-mail.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Equipe.	

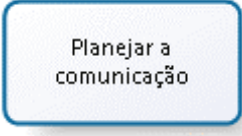


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.2.1. Projeto – Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto → Identificar e analisar riscos	
	Identificar e analisar riscos
Objetivo: 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.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">O Gerente do Projeto, junto à Equipe do Projeto, deverá identificar os riscos existentes no projeto, criando uma lista de prováveis riscos que possam ameaçar o projeto ou que possam trazer benefícios.Após a identificação, a Equipe deverá analisar as probabilidades, os impactos do risco e o grau de risco gerando uma lista priorizada:<ul style="list-style-type: none">Probabilidade: Improvável; Pouco provável; Provável; Muito provável; Quase Certo;Impacto (Efeito que o risco exerce sobre o projeto): Muito baixo; Baixo; Médio; Alto; Muito alto;Grau de Risco: Muito Baixo (Impacto mínimo no projeto); Baixo; Médio; Alto; Muito Alto (Comprometimento no projeto).Com base na lista priorizada, a equipe deverá elaborar os planos de resposta e identificar os responsáveis pelos riscos.A tabela de identificação dos riscos deverá conter:<ul style="list-style-type: none">Etapa do Projeto;Risco Encontrado;Probabilidade;Impacto;Grau do Risco;Ação de Contingência;Responsável pela ação de contingência.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Riscos.	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.2.1. Projeto – Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto → Planejar a comunicação	
	<h3>Planejar a comunicação</h3>
Objetivo: Definir como a informação será comunicada às partes interessadas de forma clara e no tempo adequado.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• Avaliar as necessidades de:<ul style="list-style-type: none">○ Reuniões de acompanhamento do projeto;○ Informações (relatórios);○ Arquivamento e a forma de organizar os arquivos.• Consolidar a estratégia de comunicação em uma tabela contendo as seguintes informações:<ul style="list-style-type: none">○ O que – Assunto que será informado;○ Quem – Nome da pessoa envolvida;○ Como – Forma segundo a qual a comunicação será feita. Exemplos: Presencial; E-mail; Videoconferência;○ Quando – Quando será feita a comunicação. Exemplos: Semanalmente; sob demanda; Data específica;○ Por que – O motivo da necessidade da comunicação. Exemplos: Ponto de Controle; Levantamento de Requisito;○ Responsável – Nome da pessoa responsável pela realização da comunicação. Exemplo: Gerente do Projeto.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Comunicação.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.2.1. Projeto – Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto → Planejar Aquisições	
	Planejar Aquisições (legislação vigente)
Objetivo: Planejar as compras e aquisições de produtos, serviços ou resultados de acordo com a Resolução CNJ nº 182/2013 ou legislação vigente na época do contrato.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Legislação vigente;• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• Esta atividade poderá ser desenvolvida por área competente, sendo que o Gerente do Projeto deverá estar ciente de todos os procedimentos.• Elaborar análises de fazer ou comprar para os pacotes de trabalho a fim de decidir se elas devem ser adquiridas ou não.• Deverá ser criada a estratégia de aquisição, tipos de contrato a serem utilizados e planejar a licitação como uma entrega no projeto.• Assegurar que todos os procedimentos estejam em conformidade com as normas legais vigentes.• Uma vez que essa atividade é complexa, demorada e crítica para o Tribunal, é aconselhável que o Gerente de Projeto crie uma fase no planejamento do projeto para executar as ações específicas para criar os artefatos de um plano de aquisições exigidos pela norma legal. Essa fase incluirá a elaboração dos artefatos:<ul style="list-style-type: none">○ Análise de Riscos;○ Análise de Viabilidade da Contratação;○ Estratégia para a Contratação;○ Sustentação do Contrato;○ Projeto Básico ou Termo de Referência.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Aquisição.	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

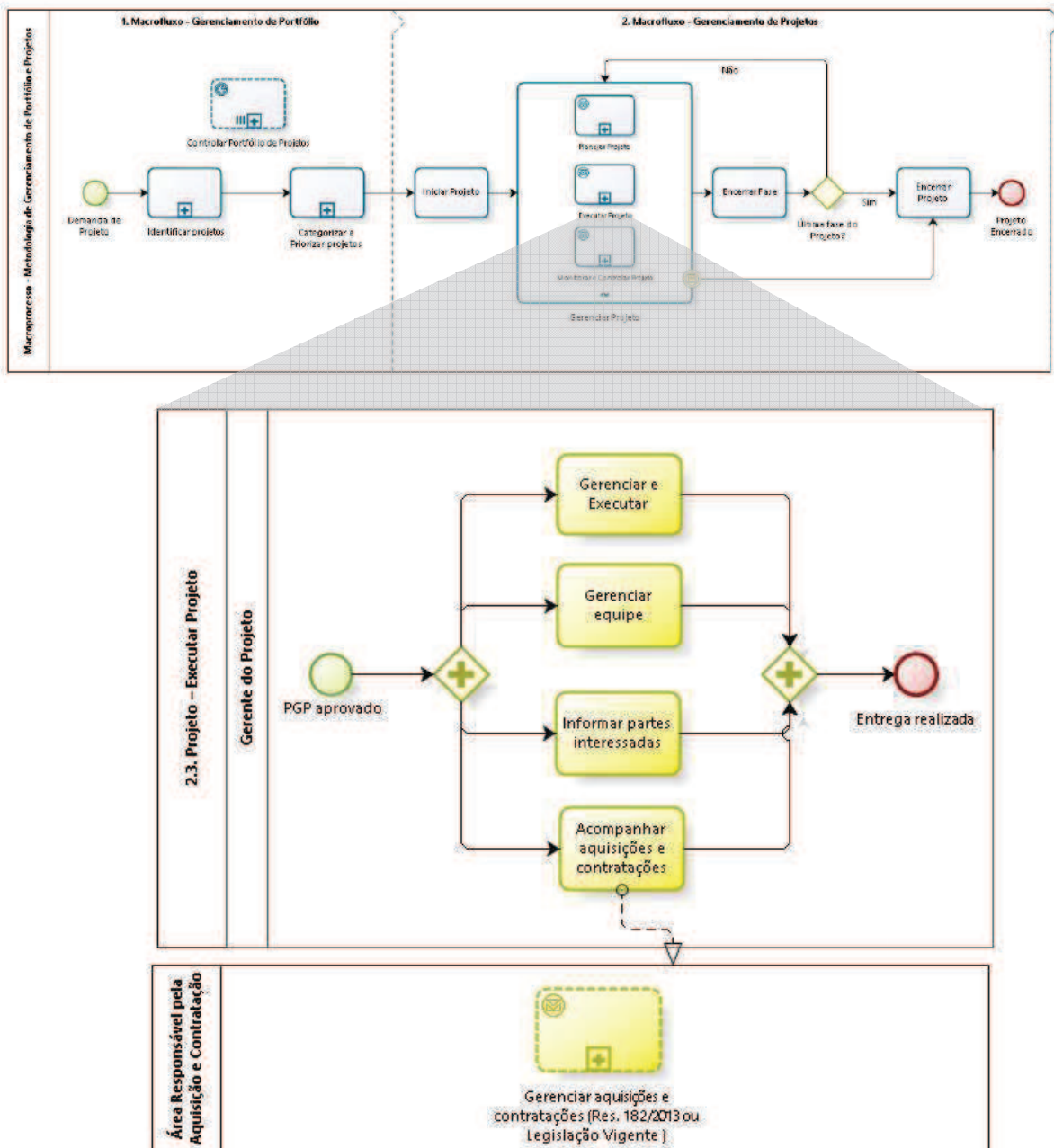
2. Projetos → 2.2.1. Projeto – Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto → Consolidar PGP	
	Consolidar PGP
Objetivo: Integrar e consolidar os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento no artefato Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP, descrevendo como o projeto será executado, monitorado e controlado.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Termo de Abertura do Projeto;• Escopo do Projeto;• Estrutura Analítica do Projeto;• Cronograma do Projeto;• Plano de Riscos;• Plano de Custos;• Plano de Qualidade;• Plano de Comunicações;• Plano de Aquisição.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O Gerente do Projeto deverá reunir as informações geradas pelos processos anteriores e consolidar o PGP – Plano de Gerenciamento 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.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto consolidado.	

15.2.3. 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.

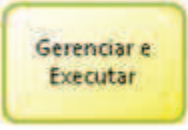
É esperado que com os trabalhos de planejamento, a execução ocorra de forma previsível, mensurável e controlada, evitando retrabalho com mudanças drásticas, que comprometam o objetivo do projeto quanto ao seu escopo, cronograma, riscos e qualidade.

Os processos envolvidos na Execução do Projeto são:






Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.3. Executar Projeto → Gerenciar e Executar	
	Gerenciar e Executar
Objetivo: <p>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>	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <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.• 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”.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto e Equipe de Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.	

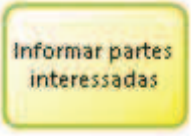


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.3. Executar Projeto → Gerenciar equipe	
	<h3>Gerenciar equipe</h3>
Objetivo: Acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer <i>feedback</i> , resolver conflitos e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;• RDS – Relatório de Status do Projeto.	
Descrição da atividade: <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 e o trabalho desenvolvido por ela nas atividades do projeto.• Solucionar problemas e conflitos existentes facilitando o trabalho em equipe.• Alocar e desalocar os profissionais, negociando a disponibilidade dos servidores para a execução do produto do projeto, levando em consideração a carga de demandas entre operações e projetos de cada recurso envolvido.• Realizar <i>feedback</i> 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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Uso, alocação, liberação de recursos;• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.	

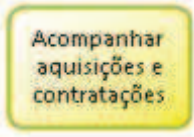



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.3. Executar Projeto → Informar partes interessadas	
	Informar Partes Interessadas
Objetivo: Comunicar às partes interessadas o progresso, riscos, mudanças entre outras informações pertinentes acerca do andamento do projeto.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">Situação do Projeto.	
Descrição da atividade: <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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">Partes interessadas informadas acerca do andamento do projeto.	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.3. Executar Projeto → Acompanhar aquisições e contratações	
	<h3>Acompanhar aquisições e contratações</h3>
Objetivo: <p>Executar os procedimentos necessários para garantir a realização das contratações definidas no planejamento. Essa atividade será realizada apenas quando existir contratação de acordo com a legislação vigente no período do projeto.</p>	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;• Artefatos do Planejamento da Contratação:• 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.	
Descrição da atividade: <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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Artefatos relacionados à aquisição.	

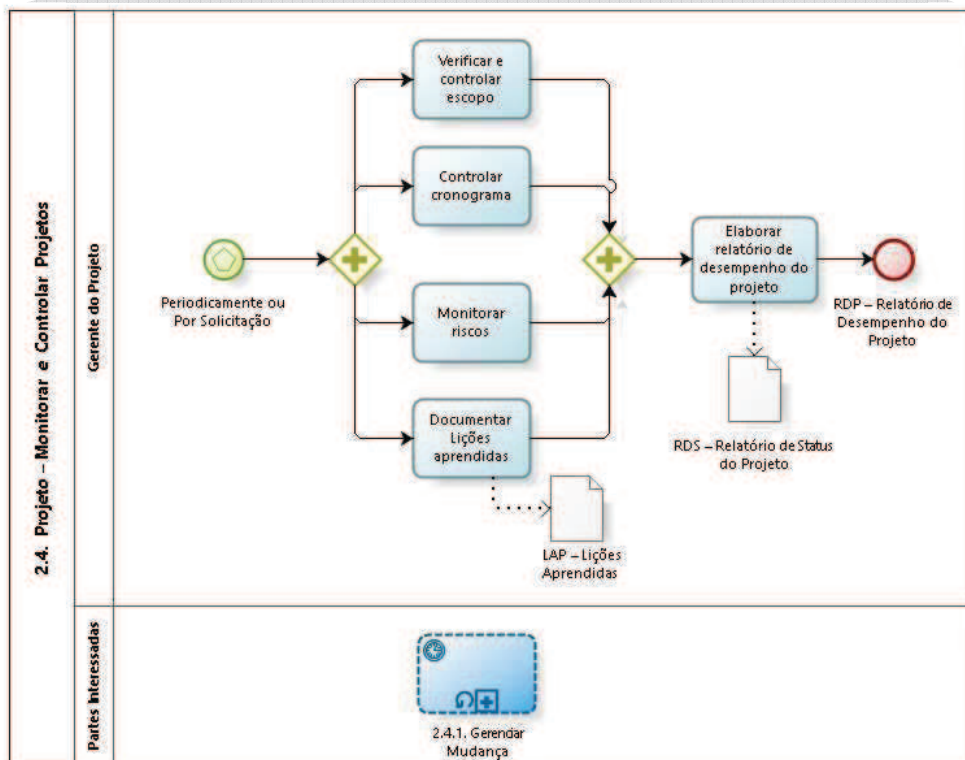
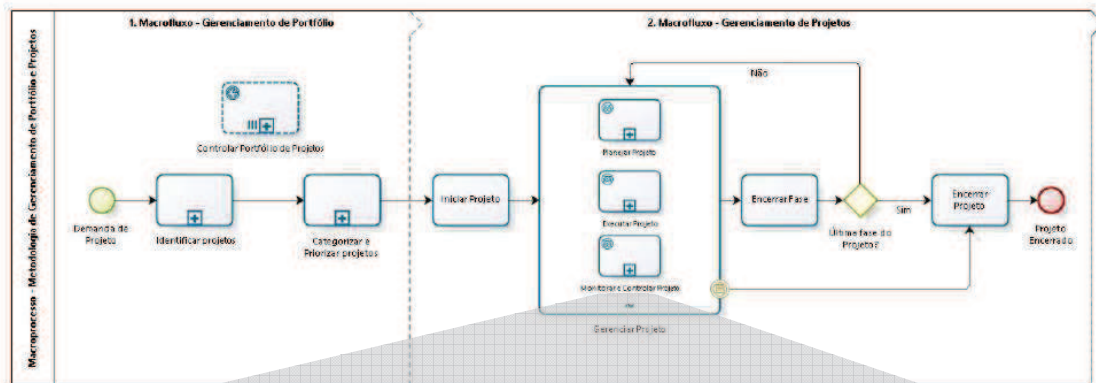
2. Projetos → 2.3. Executar Projeto → Gerenciar aquisições e contratações	
 <p>Gerenciar aquisições e contratações (Res. 182/2013 ou Legislação Vigente)</p>	<h3>Gerenciar aquisições e contratações (Res. 182/2013 ou Legislação Vigente)</h3>
<p>Objetivo:</p> <p>Processo destinado a acompanhar as etapas de aquisições de produtos e serviços necessários à execução do projeto. Esse processo existe apenas no projeto que exija contratação, devendo obedecer à Resolução CNJ nº 182/2013 ou legislação vigente na época do projeto.</p> <p>Os ritos processuais são próprios e condizentes à natureza de cada contratação e não compete ao EGP-SETIC determinar como ocorrerão.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislação vigente; • Artefatos do Planejamento da Contratação: • 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. 	

15.2.4. 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-SETIC são:





Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projetos → Verificar e Controlar Escopo	
	<h3>Verificar e Controlar Escopo</h3>
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.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;• Informações gerais relacionadas ao planejamento e à execução do projeto.	
Descrição da atividade: <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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Entregas em conformidade com os requisitos do projeto.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projetos → Controlar Cronograma	
	<h3>Controlar Cronograma</h3>
Objetivo: <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>	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;• Informações gerais relacionadas ao planejamento e à execução do projeto.	
Descrição da atividade: <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.• 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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Cronograma atualizado.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projetos → Monitorar Riscos	
	<h3>Monitorar Riscos</h3>
Objetivo: <p>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>	
Entradas: <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.	
Descrição da atividade: <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.).	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto;• Equipe de projeto.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Plano de ação de respostas a riscos atualizado ou executado;• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projetos → Documentar Lições Aprendidas	
	<h3>Documentar Lições Aprendidas</h3>
Objetivo: <p>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-SETIC e principalmente em novos projetos, explorando o que deu certo e evitando o que deu errado.</p>	
Entradas: <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.	
Descrição da atividade: <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-SETIC.• 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-SETIC.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto;• Equipe de projetos.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• LAP – Lições Aprendidas.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projetos → Elaborar relatório de desempenho do projeto	
	Elaborar relatório de desempenho do projeto
Objetivo: Elaboração do “Relatório de Status do Projeto”, RDS. Distribuição e comunicação de informações para a Equipe do Projeto e às partes envolvidas.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;• Informações gerais relacionadas ao planejamento e à execução do projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O “Relatório de Status do Projeto”, RDS, 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 RDS 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 RDS para a equipe e partes interessadas, de acordo com o Plano de Comunicação.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• RDS – Relatório de Status do Projeto.	



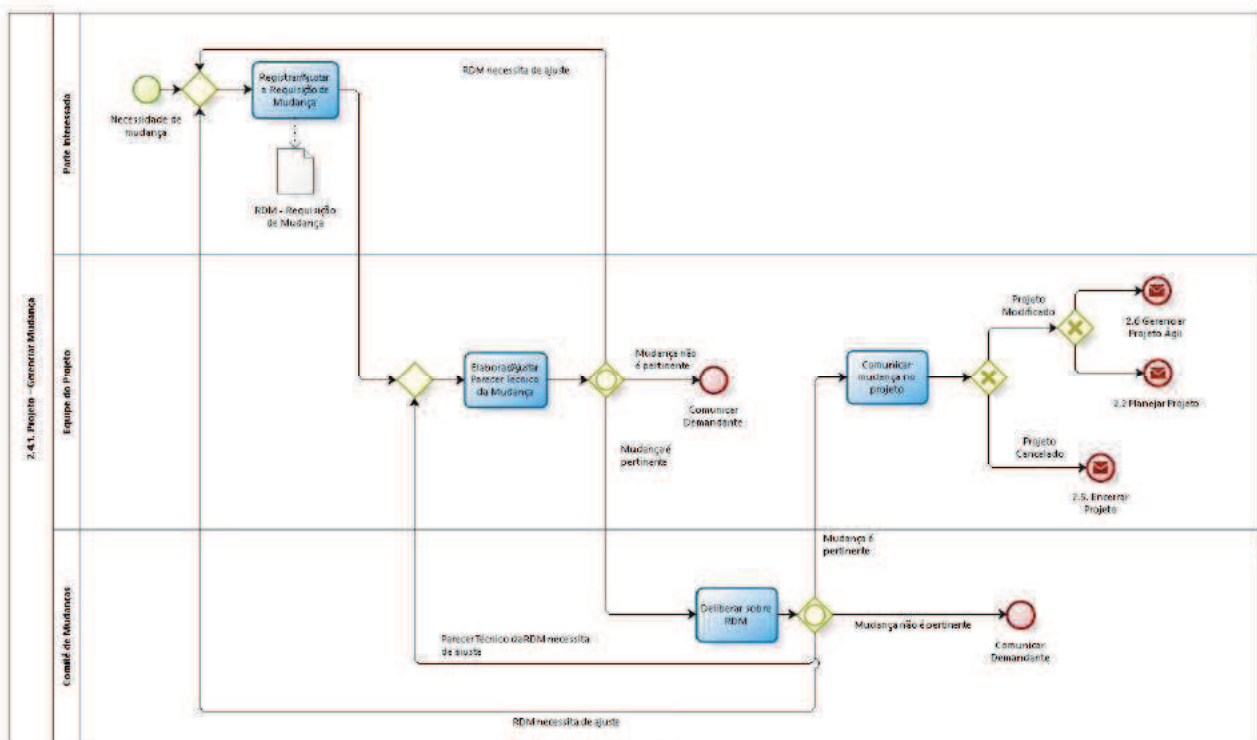
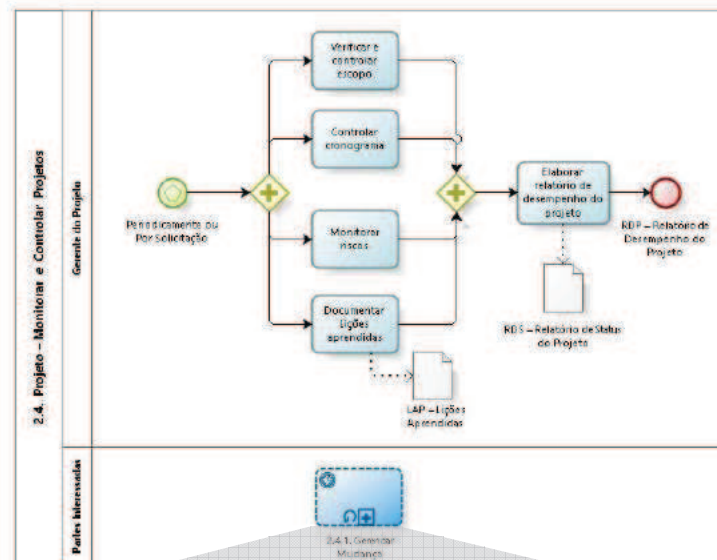
Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

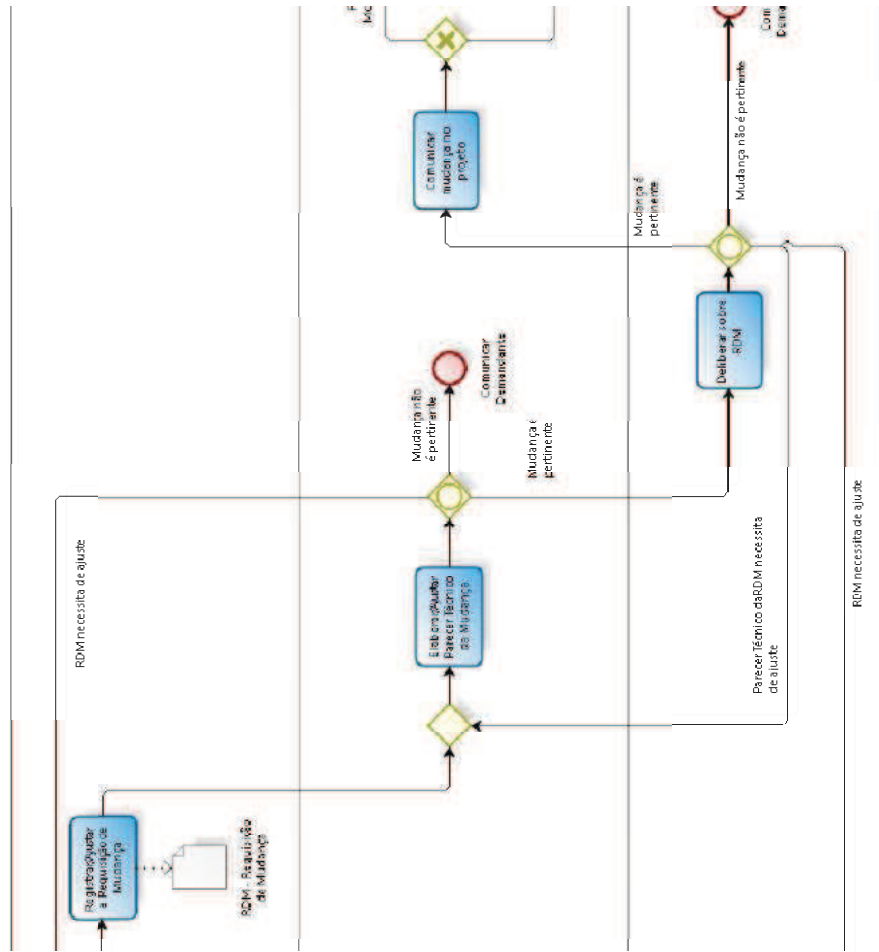
2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projetos → Gerenciar Mudança	
	<h3>Gerenciar Mudança</h3>
Objetivo: Identificar, implantar, registrar, analisar, propor soluções e avaliar o impacto de mudanças no projeto.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;• RDS – Relatório de Status do Projeto;• Nova necessidade ou alteração requerida;• Informações gerais acerca do projeto e do ambiente organizacional.	
Descrição da atividade: <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 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 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.• Parecer técnico da Equipe do Projeto se a mudança é viável ou não.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Partes Interessadas.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• RDM – Requisição de Mudança;• Mudanças controladas, gerenciadas e implementadas.	

15.2.4.1. 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:








Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projeto → 2.4.1. Gerenciar Mudança → Registrar/Ajustar a Requisição de Mudança	
	Registrar/Ajustar a Requisição de Mudança
Objetivo: <p>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>	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Cronograma;• Informações gerais acerca da mudança;• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Parte Interessada.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• RDM – Requisição de Mudança.	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projeto → 2.4.1. Gerenciar Mudança → Analisar/Ajustar Requisição de Mudança	
	Elaborar/Ajustar Parecer Técnico da Mudança
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.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• RDM – Requisição de Mudança;• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <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.• 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.• Caso a RDM seja pertinente, deverá ser encaminhada ao Comitê de Mudança que analisará e aprovará ou reprovará a mudança.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto; Equipe de Projetos.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• RDM – Requisição de Mudança analisada contendo parecer técnico.	

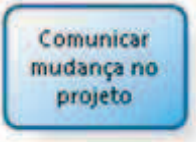


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projeto → 2.4.1. Gerenciar Mudança → Deliberar sobre RDM	
	Deliberar sobre RDM
Objetivo: <p>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>	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• RDM – Requisição de Mudança;• Informações gerais acerca do projeto e o ambiente organizacional.	
Descrição da atividade: <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, determinar os participantes de cada Comitê de Mudança, podendo incluir os seguintes membros: Equipe do Projeto; Requisitante da Mudança; Patrocinadores do Projeto e EGP-SETIC.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Comitê de Mudança.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• RDM – Requisição de Mudança atualizada.	

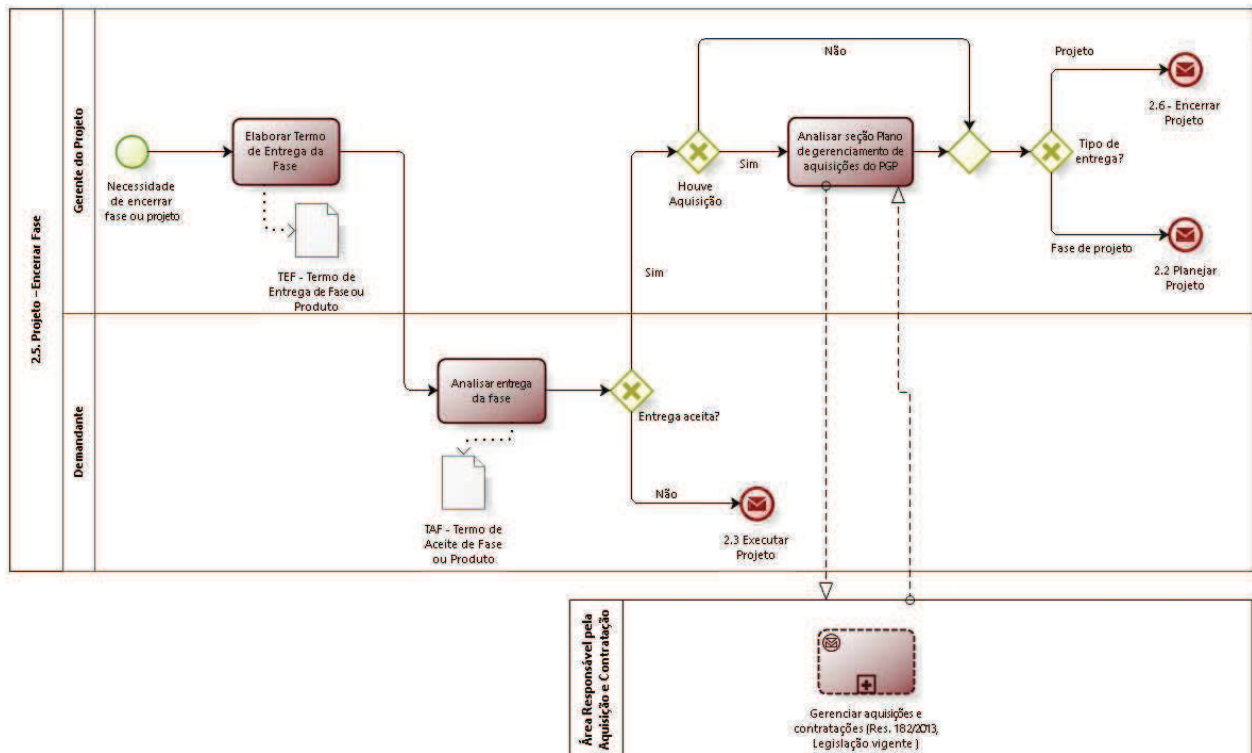
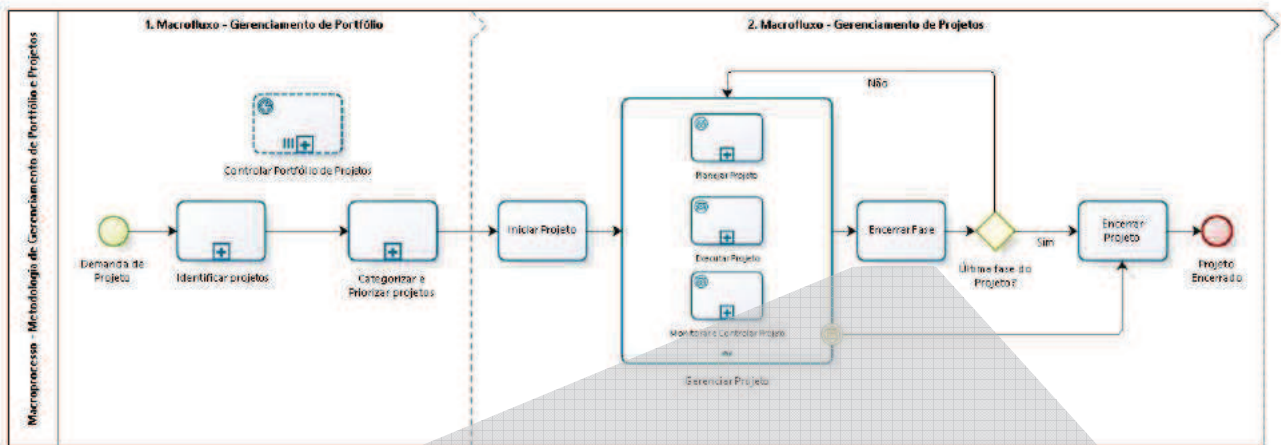


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.4. Monitorar e Controlar Projeto → 2.4.1. Gerenciar Mudança → Comunicar Mudança no Projeto	
	<h3>Comunicar Mudança no Projeto</h3>
Objetivo: Informar às partes interessadas acerca da aprovação da mudança. Estabelecer a distribuição da informação de forma adequada, garantindo a inclusão da RDM aprovada como parte do escopo do projeto que será formalizado em modificações no PGP.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">RDM – Requisição de Mudança aprovada.	
Descrição da atividade: <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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">Comunicação às partes envolvidas.	

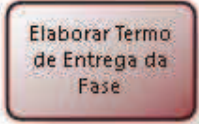
15.2.5. Encerrar Fase

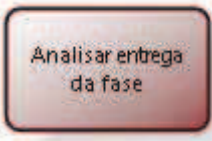
O processo de encerramento de fase engloba atividades de formalização das entregas dos produtos do projeto. Essa formalização é feita mediante a assinatura, por parte dos Patrocinadores e Demandantes, do Termo de Entrega. A homologação do aceite ou recusa do produto é feita através da assinatura do Termo de Aceite.





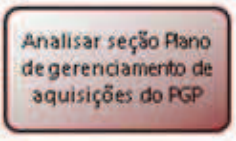
Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.5. Encerrar Fase → Elaborar Termo de Entrega da Fase ou Projeto	
	<h3>Elaborar Termo de Entrega da Fase</h3>
Objetivo: <p>Com o evento da conclusão dos trabalhos de uma fase ou do projeto, o Gerente do Projeto elabora o Termo de Entrega de Fase (TEF), contendo a descrição da entrega realizada (total ou parcial do projeto), que será submetida ao Demandante para homologação.</p>	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• As entregas deverão ser realizadas formalmente pelo Gerente do Projeto, obtendo o TEF assinado pelo Demandante.• O TEF é um documento referente a entrega do produto para homologação pelo Demandante.• O Termo de Entrega de Fase ou Produto 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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• TEF – Termo de Entrega de Fase ou Produto.	

2. Projetos → 2.5. Encerrar Fase → Analisar entrega da fase ou projeto	
	<h3>Analisar entrega da fase ou projeto</h3>
Objetivo: <p>A área demandante do projeto deverá receber a entrega que foi demandada e realizar a análise de homologação de fase ou projeto.</p>	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Produto, serviço ou solução demandados;• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;• TEF – Termo de Entrega de Fase ou Produto.	
Descrição da atividade: <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 TEF. 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, o demandante deverá criar o Termo de Aceite de Fase ou Produto, TAF, 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 TAF rejeitado 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 TAF, 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 TAF aprovado deverá retornar ao Gerente do Projeto para que este crie o Termo de Encerramento do Projeto, TEP.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Demandante.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• TAF – Termo de Aceite de Fase ou Produto.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.5. Encerrar Fase → Analisar seção Plano de gerenciamento de aquisições do PGP	
	<h3>Analisar seção Plano de gerenciamento de aquisições do PGP</h3>
Objetivo: Verificar na seção Gerenciamento de Aquisições do PGP se existe contrato de serviço, produto ou solução externa.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.	

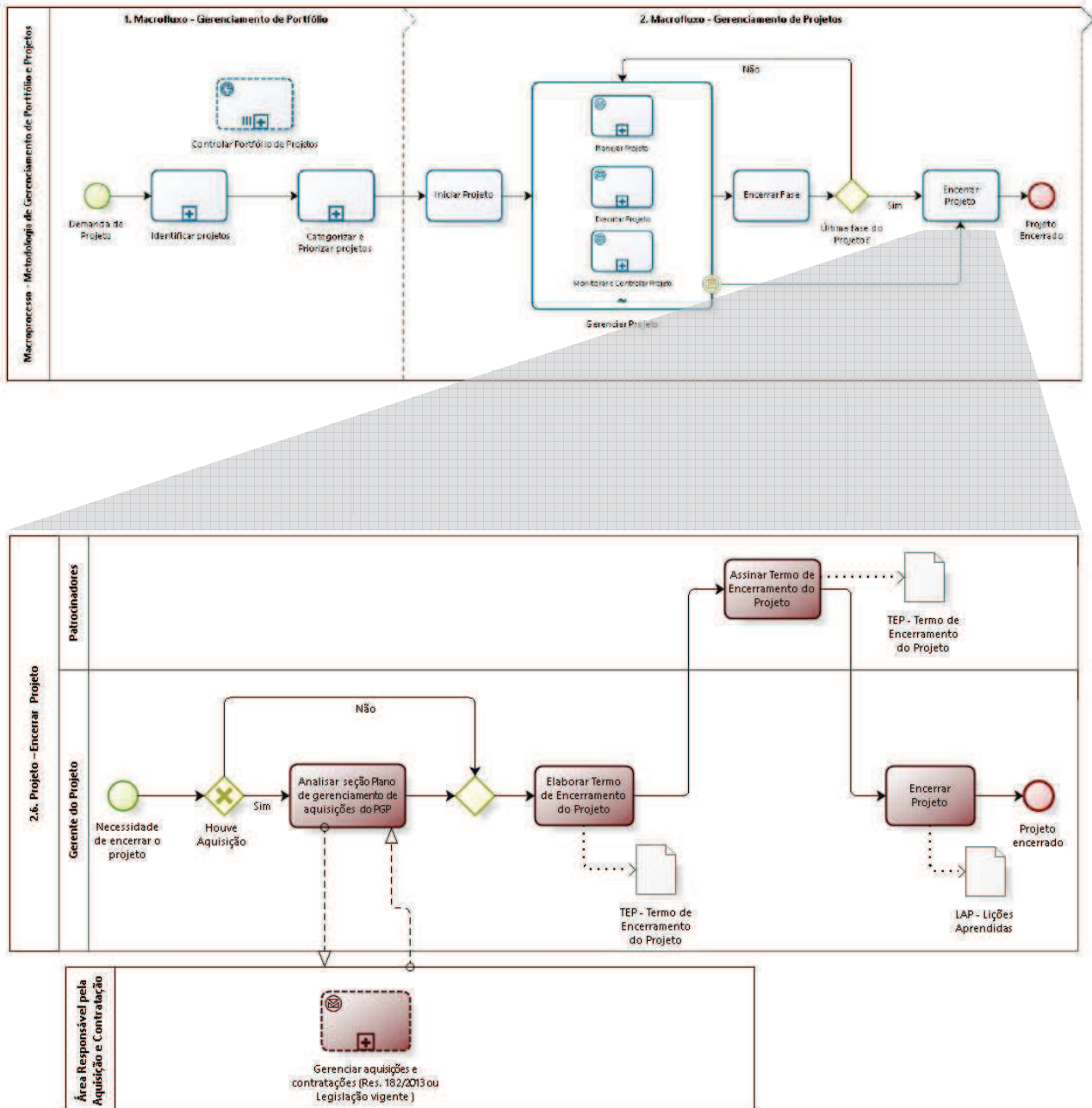


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.5. Encerrar Fase → Gerenciar aquisições e contratações	
 <p>Gerenciar aquisições e contratações (Res. 182/2013, Legislação vigente)</p>	<h3>Gerenciar aquisições e contratações (Res. 182/2013, Legislação vigente)</h3>
Objetivo: <p>Providenciar o encerramento administrativo dos contratos.</p>	
Entradas: <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.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• Verificar se todos os serviços ou produtos contratados foram recebidos definitivamente, de acordo com os requisitos;• Observar os termos e condições contratuais quanto a procedimentos específicos para encerramento;• Verificar a existência de resíduos contratuais a pagar;• Encerrar administrativamente os contratos, providenciando a resolução de quaisquer itens abertos;• Informar o encerramento dos contratos às partes interessadas.	
Responsável: <p>Responsável pela Contratação.</p>	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Contratos encerrados administrativamente;• Termo de encerramento do contrato.	

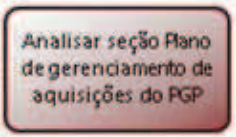
15.2.6. Encerrar Projeto

Com o evento de cancelamento ou conclusão do projeto, é necessário emitir Termo de Encerramento do Projeto, TEP, informando as partes interessadas o motivo do encerramento. O Gerente de Projetos deve cuidar para encerrar processos, arquivar documentação e comunicar ao EGP-SETIC o evento de encerramento.






Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Encerrar Fase → Analisar seção Plano de gerenciamento de aquisições do PGP	
	Analisar seção Plano de gerenciamento de aquisições do PGP
Objetivo: Verificar na seção Gerenciamento de Aquisições do PGP se existe contrato de serviço, produto ou solução externa.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <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 Encerramento do Projeto (TEP).	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.	

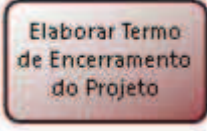


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Encerrar Fase → Gerenciar aquisições e contratações	
 <p>Gerenciar aquisições e contratações (Res. 182/2013, Legislação vigente)</p>	<h3>Gerenciar aquisições e contratações (Res. 182/2013, Legislação vigente)</h3>
Objetivo: <p>Providenciar o encerramento administrativo dos contratos.</p>	
Entradas: <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.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• Verificar se todos os serviços ou produtos contratados foram recebidos definitivamente, de acordo com os requisitos;• Observar os termos e condições contratuais quanto a procedimentos específicos para encerramento;• Verificar a existência de resíduos contratuais a pagar;• Encerrar administrativamente os contratos, providenciando a resolução de quaisquer itens abertos;• Informar o encerramento dos contratos às partes interessadas.	
Responsável: <p>Responsável pela Contratação.</p>	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Contratos encerrados administrativamente;• Termo de encerramento do contrato.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Encerrar Projeto → Elaborar Termo de Encerramento do Projeto	
	<h3>Elaborar Termo de Encerramento do Projeto</h3>
Objetivo: <p>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>	
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">• 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-SETIC.• 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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• TEP – Termo de Encerramento do Projeto.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Encerrar Projeto → Assinar TEP	
	<h3>Assinar Termo de Encerramento do Projeto</h3>
Objetivo: <p>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.</p>	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;• TAF – Termo(s) de Aceite de Fase ou Produto.	
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.	

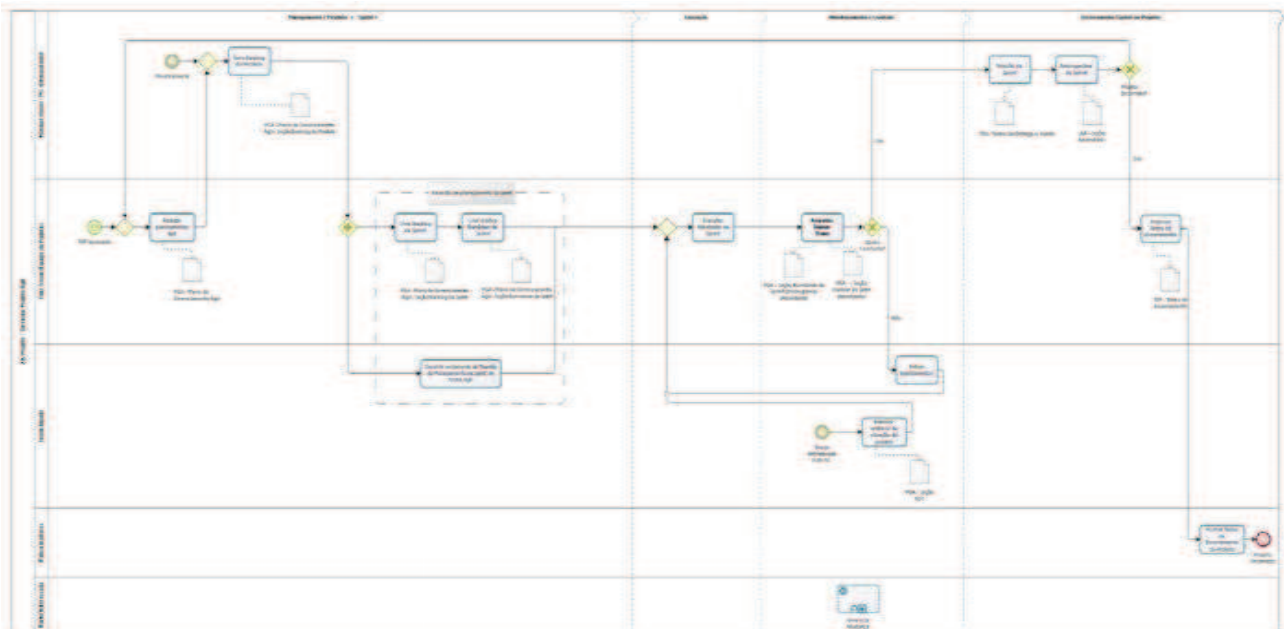


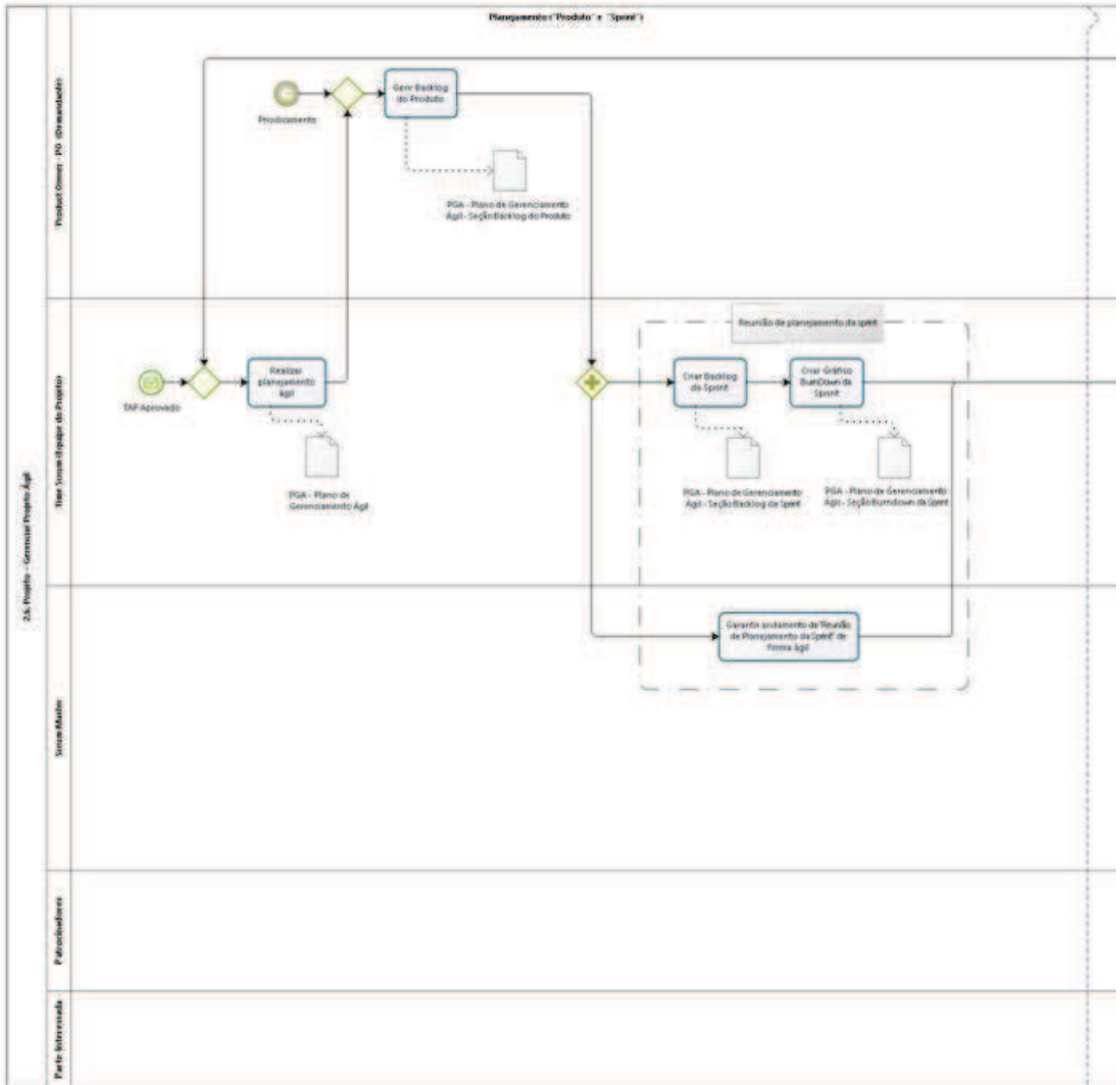
Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Encerrar Projeto → Encerrar Projeto	
	Encerrar Projeto
Objetivo: Atualizar e arquivar a documentação do projeto, mantendo o registro histórico do evento de conclusão.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Documentos gerados na execução do projeto;• TEP – Termo de Enceramento do Projeto.	
Descrição da atividade: <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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Projeto Encerrado.	

15.2.7. Gerenciar Projeto Ágil

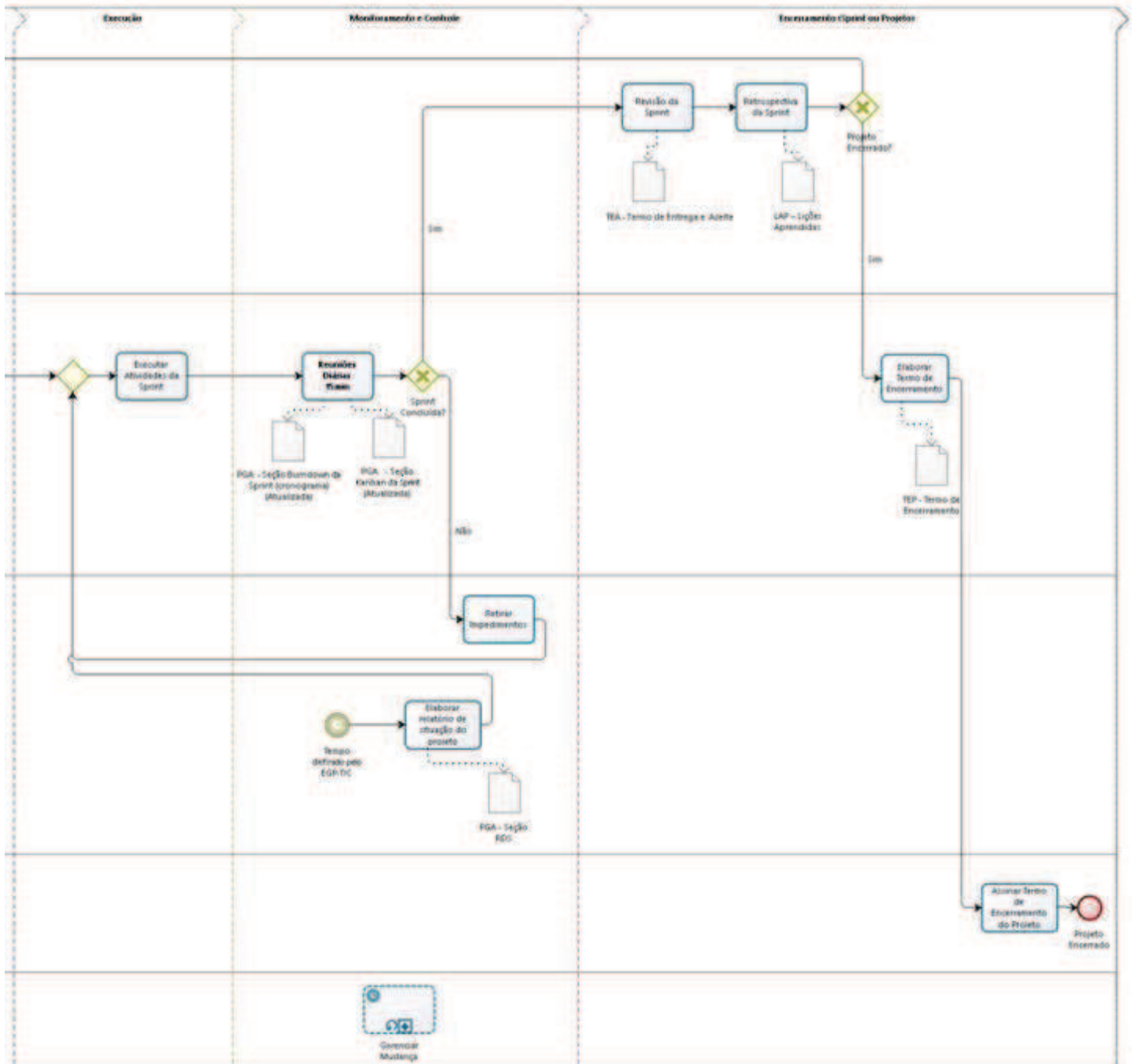
O fluxo Gerenciar Projeto Ágil é uma alternativa ao fluxo de Gerenciamento de Projetos Tradicional, conforme descrito no capítulo – Técnicas em Gerenciamento de Projetos Ágil. O fluxo ágil é especialmente útil para os projetos que costumam sofrer um número maior de mudanças de escopo devido à existência de um ambiente instável e dinâmico. Através de um alinhamento das melhores práticas de desenvolvimento Ágil de projetos, neste processo o Scrum Master (que também assumirá o papel de Gerente do Projeto) reunirá com Time Scrum (sua equipe técnica do projeto) e com o Product Owner (Demandante do projeto e quem domina a regra do negócio). Juntos construirão o quadro Canvas do projeto, o Kanban, entre outras técnicas, e executarão as atividades alinhadas à Metodologia Ágil do framework Scrum.






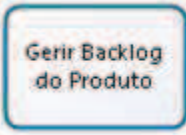


Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos



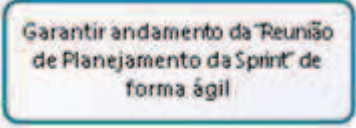
Assinado por: CN=Eleonora de Souza Saunier, OU=Juizes, OU=Sede, OU=Manaus, DC=trt11, DC=intranet.em: 11/04/2018 08:01

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Planejamento → Realizar planejamento ágil	
	<h3>Realizar planejamento ágil</h3>
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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>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 Scrum Master (que também assumirá o papel de Gerente do Projeto) deverá agendar uma reunião com o Time do Projeto (sua equipe técnica inicial do Projeto) e com o Product Owner (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 “Canvas do Projeto” dentro do capítulo “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	
	<h3>Gerir Backlog do Produto</h3>
<p>Objetivo:</p> <p>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"> • Product Owner (PO), com a ajuda do Scrum Master e quem mais o PO achar necessário participar da reunião, deverão realizar técnicas de eliciação 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 – Product Owner (Demandante). 	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção Backlog do Produto atualizada. 	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Planejamento → Garantir andamento da “Reunião de Planejamento da Sprint” de forma ágil	
	<h3>Garantir andamento da “Reunião de Planejamento da Sprint” de forma ágil</h3>
Objetivo: Garantir que o PO e o Time façam o planejamento do Backlog da Sprint de forma ágil e dentro da Metodologia.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGA – Plano de Gerenciamento Ágil.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O Scrum Master deverá interagir com o PO e com o Time, garantindo que este crie o Backlog da Sprint 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 Sprint 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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Scrum Master.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Reunião realizada.	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Planejamento → Criar Backlog da Sprint	
	<h3>Criar Backlog da Sprint</h3>
Objetivo: <p>Reunião para definir os itens e metas da Sprint que o Time implementará e entregará ao seu final. A Sprint é uma iteração com período fixo. Durante a Sprint, o Scrum Master garante que não será feita nenhuma mudança que possa afetar a Meta da Sprint.</p>	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PGA – Plano de Gerenciamento Ágil;• O que é mais prioritário no Backlog do Produto;• O incremento mais recente do produto;• Capacidade do Time;• Histórico de Desempenho do Time;• Lições aprendidas das Retrospectivas das Sprints;• Outros documentos que subsidiem o conhecimento acerca do Projeto (Exemplos: Normas legais e documentos técnicos).	
Duração: <p>Tempo Máximo da reunião:</p> <ul style="list-style-type: none">• 8 (oito) horas para Sprint de 4 (quatro) semanas;• 6 (seis) horas para Sprint de 3 (três) semanas;• 4 (quatro) horas para Sprint de 2 (duas) semanas;• 2 (duas) horas para Sprint de 1 (uma) semana.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O Time perguntará ao PO “O que deve ser feito?”. Em seguida, o Time deverá definir o “Como deve ser feito?”.• O que deve ser feito?<ul style="list-style-type: none">○ O Time deverá decidir o quanto do Backlog do Produto é passível de ser feito na Sprint, uma das técnicas que podem ser utilizadas é o “Planning Poker”, que pode ser lido no item “Planning Poker” do capítulo “Técnicas em Gerenciamento de Projetos Ágil”;○ Limitar a Meta da Sprint, baseando-se na capacidade de execução do Time;○ A saída desta parte da reunião é a definição da meta da sprint, através da seleção dos itens do Backlog do Produto que serão executados dentro da Sprint.• Como deve ser feito?<ul style="list-style-type: none">○ Decompor os itens selecionados do Backlog do Produto e criar o Backlog da Sprint, ou seja, o que deve ser feito para entregar cada item do Backlog do Produto selecionado;○ Projetar o trabalho;○ Identificar Tarefas que devem ser decompostas para que sejam realizadas em menos de	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

um dia;

- O Time deverá organizar-se e responsabilizar-se para garantir a entrega do trabalho.


Observação: Somente o Product Owner tem a autoridade para cancelar a Sprint, embora ele possa fazê-lo sob influência das partes interessadas (Exemplo: Meta tornou-se obsoleta.).

Responsáveis:

- Time Scrum; PO; Scrum Master.

Saída:

- PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção Backlog da Sprint.

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Planejamento → Criar/Atualizar Gráfico Burndown da Sprint	
	<h3>Criar/Atualizar Gráfico Burndown da Sprint</h3>
Objetivo: <p>Criar um gráfico para monitorar o progresso do Time, rastreando a quantidade de esforço restante para terminar a Sprint. Com este gráfico é possível identificar se o cronograma da Sprint está sendo executado conforme o planejado.</p>	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGA – Plano de Gerenciamento Ágil.	
Descrição da atividade: <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). Uma das técnicas utilizadas para definir o esforço é o “Planning Poker”, que pode ser lido no item “Planning Poker” do capítulo “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 Sprint é apenas o Time.</p>	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Time Scrum.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção Burndown da Sprint.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Execução → Executar Atividades da Sprint	
	<h3>Executar Atividades da Sprint</h3>
Objetivo: O Time Scrum deverá executar as atividades comprometidas na reunião de planejamento da Sprint.	
Entradas: <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.).	
Descrição da atividade: <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.• Exemplo: Se for uma atividade de modelagem de banco de dados, o responsável pela sua execução deverá utilizar os recursos tecnológicos disponíveis.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Time Scrum.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Atividades diárias concluídas.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Monitoramento e Controle → Reuniões diárias	
	<h3>Reuniões Diárias</h3>
Objetivo: <p>É a reunião fundamental que deverá inspecionar e adaptar o processo, ou seja, é o monitoramento e controle das atividades planejadas.</p>	
Duração: <p>Tempo Máximo:</p> <ul style="list-style-type: none">• 15 (quinze) minutos;• Sempre no mesmo horário e local.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGA – Plano de Gerenciamento Ágil.	
Descrição da atividade: <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:<ul style="list-style-type: none">○ O que fez ontem?○ O que fará hoje?○ Quais são os impedimentos?• Se o Time concluir que sobrar tempo, ele poderá trabalhar junto ao Product Owner para selecionar mais itens do Backlog do Produto.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Time Scrum;• PO (opcional);• Scrum Master.	
Saídas: <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.	

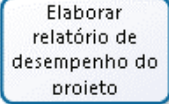



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Monitoramento e Controle → Retirar Impedimentos	
	<h3>Retirar Impedimentos</h3>
Objetivo: O Scrum Master deverá retirar os impedimentos relatados na reunião diária de forma a garantir a entrega ao final da Sprint.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• Lista de Impedimentos.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O Scrum Master deverá buscar formas de retirar os impedimentos relatados pelo Time, buscar apoio do EGP, área demandante e atores que possam solucionar os problemas.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Scrum Master.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Impedimentos solucionados;• Lista de riscos atualizada.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Monitoramento e Controle → Elaborar relatório de desempenho do projeto	
	<h3>Elaborar relatório de desempenho do projeto</h3>
Objetivos: Elaboração do Relatório de Status do Projeto (RDS). Distribuição e comunicação de informações para a Equipe do Projeto e às partes interessadas.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGA – Plano de Gerenciamento Ágil.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• O Relatório de Status do Projeto (RDS) será elaborado pelo Scrum Master com o apoio do Time Scrum. O relatório deverá refletir, de forma objetiva, a situação do projeto.• O RDS 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 RDS para a equipe e partes interessadas. É através desse relatório que o EGP-SETIC poderá manter a situação do projeto dentro do portfólio.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Scrum Master;• Time Scrum.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• RDS – Relatório de Status do Projeto.	

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Monitoramento e Controle → Gerenciar Mudança	
	<h3>Gerenciar Mudança</h3>
<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-SETIC. 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 “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. 	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Encerramento → Revisão da Sprint	
	<h3>Revisão da Sprint</h3>
Objetivos: <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). Inspecionar o progresso em direção à Meta da Versão de entrega do Produto. Fazer as adaptações que otimizem o valor da próxima Sprint.</p>	
Duração: <p>Tempo Máximo:</p> <ul style="list-style-type: none">• 4 (quatro) horas para Sprint de 4 (quatro) semanas;• 2 (duas) horas para Sprint de 3 (três) semanas;• 1 (uma) hora para Sprint de 2 (duas) semanas;• 30 (trinta) minutos para Sprint de 1 (uma) semana.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGA – Plano de Gerenciamento Ágil.	
Descrição da atividade: <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.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• PO;Scrum Master;• Time Scrum.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Backlog do produto revisado;• TEF – Termo de Entrega de Fase ou Produto;• TEP – Termo de Encerramento do Projeto (opcional);• Nova Projeção das datas de conclusão.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Encerramento → Retrospectiva da Sprint	
	<h3>Retrospectiva da Sprint</h3>
Objetivo: Revisar a Sprint finalizada e definir que adaptações tornarão a próxima Sprint mais produtiva.	
Duração: Tempo Máximo: <ul style="list-style-type: none">• 3 (três) horas para Sprint de 4 (quatro) semanas;• 2 (duas) para Sprint de 3 (três) semanas;• 1 (uma) hora para Sprint de 2 (duas) semanas;• 30 (trinta) minutos para Sprint de 1 (uma) semana.	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• PGA – Plano de Gerenciamento Ágil.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none">• Listar e documentar as lições aprendidas durante a execução da Sprint (o que deu certo e o que deu errado).• Verificar como foi a execução da última Sprint, 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.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Scrum Master; Time Scrum.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• LAP – Lições Aprendidas do Projeto - Medidas de melhorias factíveis que serão implementadas na próxima Sprint.	




Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

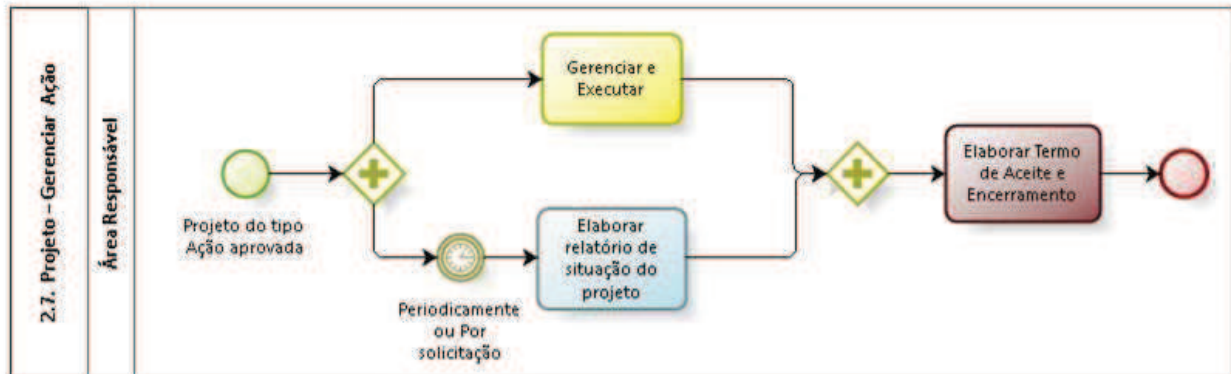
2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Encerramento → Elaborar Termo de Encerramento	
	<h3>Elaborar Termo de Encerramento</h3>
Objetivo: <p>O Scrum Master deverá preencher o Termo de Encerramento do Projeto (TEP) contendo a data, o tipo de encerramento, sua justificativa e a relação das entregas do projeto que serão submetidas aos Patrocinadores Técnico e Demandante, para o conhecimento da finalização das atividades do projeto.</p>	
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PGA – Plano de Gerenciamento Ágil;• TEA – Termo(s) de Entrega e Aceite.	
Descrição da atividade: <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-SETIC.• 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.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Scrum Master.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• TEP – Termo de Encerramento do Projeto.	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.6. Gerenciar Projeto Ágil → Encerramento → Assinar Termo de Encerramento do Projeto	
	<h3>Assinar Termo de Encerramento do Projeto</h3>
Objetivo: <p>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>	
Entrada: <ul style="list-style-type: none">• 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 Scrum Master que realizará o arquivamento da documentação referente ao projeto.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Patrocinadores.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• TEP – Termo de Encerramento do Projeto;• Projeto encerrado.	

15.2.8. Gerenciar Ação



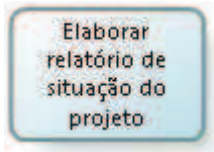
O Fluxo Gerenciar Ação defini a forma que o EGP-SETIC e o Gerente de Projetos executarão e monitorarão os projetos de curta duração e críticos para a SETIC.

2. Projetos → 2.7. Gerenciar Ação → Gerenciar e Executar	
	<h2>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. 	



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

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



Elaborar relatório de situação do projeto

Objetivo:

Elaboração do “Relatório de Status do Projeto”, RDS. 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 Status do Projeto”, RDS, será elaborado pelo Gerente do Projeto de forma objetiva.
- O RDS 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 RDS de acordo com o acordado com as partes interessadas.

Responsável:

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

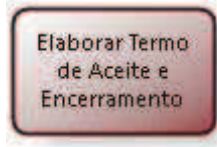
Saída:

- RDS – Relatório de Status do Projeto.



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

2. Projetos → 2.7. Gerenciar Ação → Elaborar Termo de Aceite e Encerramento



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



16. Glossário e Acrônimos

ATA	Ata de Reunião.
CMP	Cálculo de Mensuração de Projetos.
CPP	Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.
CTI	Comissão de Tecnologia da Informação
DOD	Documento de Oficialização da Demanda.
EAP	Estrutura Analítica do Projeto.
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projeto.
GP	Gerente do Projeto.
LAP	Lições Aprendidas.
PCP	Painel de Controle do Portfólio de Projetos
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação.
PEI	Planejamento Estratégico Institucional.
PETIC	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação.
PGA	Plano de Gerenciamento Ágil.
PGP	Plano de Gerenciamento do Projeto.
PMO	Project Management Office.
PTD	Parecer Técnico da Demanda.
RACI	Responsável pela Execução; Aprovação; Consultado; Informado.
RDM	Requisição de Mudança.
RDS	Relatório de Status 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	Work Breakdown Structure.
Brainstorming	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 (Critical Path Method), através da determinação de datas de início e término mais cedo e de início e término mais tarde de cada atividade existente.
Coaching	Atividade através da qual um instrutor ajuda o cliente a evoluir em uma capacidade específica.
Comissão de Tecnologia da Informação	A 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	São funcionários que apoiam o Gerente de Projeto na execução de suas atividades.



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

Projeto	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 (Program Evaluation and Review Technique), 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.
Kick-off	Reunião inicial do projeto na qual o Gerente do Projeto alinha as expectativas com os interessados. Deve ser apresentada apenas uma visão geral do projeto com os seus objetivos, seu escopo macro, riscos iniciais, responsabilidades, orçamento e data das entregas previstas.
Lições Aprendidas	São os conhecimentos adquiridos durante a execução do projeto, o que deu certo e deve ser repetido, o que deu errado e deve ser evitado em projetos futuros. Trabalhando, desta feita, na melhoria contínua dos processos de gerenciamento de projetos.
Linha de base	Também conhecida como baseline. 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 milestone. É um ponto importante no projeto, podendo ser uma entrega, um



Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

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 FastTracking. Técnica utilizada para reduzir os prazos de um cronograma. Atividades que deveriam ser executadas em sequência são executadas em paralelo.
Parte interessada	Stakeholder 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.



17. 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.