



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Versão 1.4

01/08/2016



Atribuição 3.0 Brasil (CC BY 3.0 BR)

<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/br/>

Você tem o direito de:

- **Compartilhar** — copiar e redistribuir o material em qualquer suporte ou formato.
- **Adaptar** — remixar, transformar, e criar a partir do material para qualquer fim, mesmo que comercial.

O licenciante não pode revogar estes direitos desde que você respeite os termos da licença.

De acordo com os termos seguintes:

- **Atribuição** — Você deve dar o **crédito apropriado**, prover um link para a licença e **indicar se mudanças foram feitas**. Você deve fazê-lo em qualquer circunstância razoável, mas de maneira alguma que sugira ao licenciante a apoiar você ou o seu uso.
- **Sem restrições adicionais** — Você não pode aplicar termos jurídicos ou **medidas de caráter tecnológico** que restrinjam legalmente outros de fazerem algo que a licença permita.

Sumário

1.Introdução.....	6
2.Propósito, objetivos e atribuições da Seção de Projetos Setoriais de TIC da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações – SPSTIC.....	7
3.Conceitos.....	10
3.1.Projetos.....	10
3.2.Partes Interessadas (stakeholders).....	10
3.3.Ciclo de Vida de um Projeto.....	10
3.4.Áreas de Conhecimento e os Processos em Gerenciamento de Projetos.....	12
3.5.Estrutura Analítica do Projeto – EAP.....	14
3.6.Operações.....	14
3.7.Projetos x Operações (Diferenciação entre projeto e atividade funcional).....	15
3.8.Gerenciamento de Projetos.....	15
3.9.Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	15
3.10.Gerenciamento de Programas e Portfólio.....	15
3.11.Canvas do Projeto.....	16
4.Papéis e Responsabilidades.....	18
4.1.Seção de Projetos Setoriais de TIC – SPSTIC.....	18
4.2.Gerente do Projeto.....	19
4.3.Equipe do Projeto.....	20
4.4.Coordenador de TIC.....	21
4.5.Requisitante.....	22
4.6.Demandante	23
4.7.Matriz de Responsabilidade – RACI	24
5.Indicadores de Desempenho	26

5.1.Modelo de Indicador de Desempenho.....	26
5.2.Indicadores da SPSTIC.....	27
6.Mensuração de Projetos e Artefatos Obrigatórios.....	30
7.Critérios para categorização de projetos.....	31
8.Documentação.....	32
8.1.Regras de Nomenclatura dos Projetos.....	32
8.2.Regras de Nomenclatura de Documentos.....	32
8.3.Versionamento.....	34
8.4.Regras para salvar os documentos no ambiente de colaboração (estrutura de diretórios).....	35
9.Técnicas e ferramentas.....	37
9.1.Ferramentas.....	37
9.1.1.Gerenciamento do Projeto.....	37
9.1.2.Estrutura Analítica de Projetos (EAP).....	37
9.1.3.Suíte de Escritório.....	38
9.2.Técnicas de Conhecimento.....	38
10.Oportunidades de melhoria.....	40
11. Acrônimos.....	41
12. Glossário.....	42
13.Referências Bibliográficas.....	44

Histórico de revisões

Versão	Data	Revisor	Descrição
1.0	23/07/15	Leandro Ligoski (Intelit)	Versão inicial
1.1	21/08/15	Leandro Ligoski (Intelit)	Ajustes de formatação e correções textuais
1.2	14/10/15	Leandro Ligoski (Intelit)	Ajustes de formatação e correções textuais
1.3	12/11/15	Carlos Elias Bueno Heber A. G. de Moraes	Correções de formatação, textuais como a mensuração do esforço de semanas para horas, inclusão do histórico de revisões e do item 10 (Oportunidades de melhoria)
1.4	01/08/16	Heber A. G. de Moraes	Ajustes conforme determinação da Diretoria-Geral

1. Introdução

Com o objetivo de aprimorar as boas práticas de gestão, dar transparência às informações e buscar a eficiência dos recursos, o Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (TRT15) busca adotar as melhores práticas de governança de TI, implementando processos e metodologias de Gerenciamento de Projetos.

A Seção de Projetos Setoriais de TIC da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações é uma entidade organizacional do TRT15 que tem por objetivos: centralizar, avaliar, coordenar e entregar os projetos com sucesso dentro da competência da SETIC.

Uma metodologia de gestão de projetos é um conjunto de padrões e práticas que tem como objetivo proporcionar maior controle sobre os recursos que serão empregados durante a realização de um projeto.

2. Propósito, objetivos e atribuições da Seção de Projetos Setoriais de TIC da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações – SPSTIC

O propósito da Seção de Projetos Setoriais de TIC no âmbito da SETIC do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região – Campinas/SP foi definido com base nos seguintes serviços:

- Coordenar e integrar os projetos e/ou programas do portfólio da secretaria. Visando atingir o nível 3 de maturidade, segundo metodologia do PMO Mix Cube, a SPSTIC terá como objetivo a identificação e monitoramento de interdependências existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio da secretaria, atuando preventivamente e proativamente para garantir a realização do portfólio;
- Desenvolver e implementar a metodologia padrão de Gerenciamento de Projetos da secretaria. Visando atingir o nível 2 de maturidade, segundo metodologia do PMO Mix Cube, a SPSTIC terá como objetivo o desenvolvimento da metodologia padrão para o departamento, alinhando possíveis metodologias já existentes em diferentes áreas, e essa metodologia padrão será utilizada na maioria dos projetos da secretaria;
- Gerenciar um ou mais portfólios departamentais. Visando atingir o nível 3 de maturidade, segundo metodologia do PMO Mix Cube, a SPSTIC terá como objetivo manter uma lista dos projetos ativos e priorizados da secretaria e estabelecer processos formais, atuando como facilitador na definição (identificação, categorização, avaliação, seleção), desenvolvimento (priorização, balanceamento e autorização) e execução (monitoramento, revisão e gestão de mudanças) do portfólio;
- Prover um conjunto de ferramentas para o gerenciamento de projetos. Visando atingir o nível 3 de maturidade, segundo metodologia do PMO Mix Cube, a SPSTIC terá como objetivo prover ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes, padronizadas e integradas para o departamento, as quais são utilizadas plenamente;
- Implementar e operar sistemas de informação para projetos. Visando atingir o nível 3 de maturidade, segundo metodologia do PMO Mix Cube, a SPSTIC terá como objetivo oferecer um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para o departamento, com foco em monitoramento e controle, o qual é efetivamente utilizado por gerentes de projetos/programas e stakeholders em todos os projetos da secretaria.

São assumidas inicialmente as seguintes atribuições para que a SPSTIC alcance seus objetivos:

- Estabelecer e promover a melhoria contínua da metodologia de gestão de projetos no âmbito da SETIC;
- Padronizar o processo de condução, registro, acompanhamento e visibilidade dos projetos;
- Prestar consultoria interna à SETIC sobre gestão de projetos conforme metodologia vigente;
- Identificar e monitorar interdependência existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio;
- Garantir que as partes interessadas recebam informações sobre os projetos de seu interesse conforme definido dos planos de comunicação acordados;
- Consolidar os resultados dos projetos e reportar à SETIC;
- Alertar Coordenador de TIC sobre riscos na execução de projetos;
- Auxiliar a Secretaria de TIC, comitês e comissões, quando existentes, na classificação, seleção, aprovação, priorização e balanceamento de portfólio;
- Auditar projetos em todas as fases dos seus ciclos de vida;
- Definir e disponibilizar ferramenta de gerenciamento de projetos, assim como prover a capacitação necessária para que gerentes de projeto possam operá-la com eficiência e eficácia;
- Manter banco de lições aprendidas com a gestão de projetos e fomentar sua consulta;
- Coordenar, em conjunto com as áreas de gestão de recursos humanos, cursos de gestão de projetos para servidores, incluindo temas relacionados à comunicação, riscos e negociação;
- Realizar intercâmbio com outros órgãos ou organizações visando ao amadurecimento na área de gestão de projetos.

Dentre as missões da SPSTIC encontrar-se-ão medir e mostrar o sucesso do escritório através dos indicadores de desempenho, além de promover a visibilidade das ações para a alta administração.

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

Caso exista mudança evolutiva na Metodologia de Gerenciamento de Projetos, apenas os projetos novos deverão segui-la, mediante cronograma criado pela SPSTIC. Projetos em execução deverão ser concluídos de acordo com a metodologia anterior.

Alguns dos benefícios resultantes da implantação da SPSTIC são:

- Alinhamento dos projetos às estratégias do TRT15;

- Apoio a tomada de decisão da SETIC;
- Consolidação do uso da metodologia de gestão de projetos e das ferramentas de gerenciamento;
- Aumento do controle e da visibilidade sobre o portfólio de projetos;
- Capacitação da equipe da SETIC em Gerenciamento de Projetos;
- Criação de métricas e indicadores de desempenho;
- Assertividade das entregas acordadas com o demandante;
- Atualização da metodologia de gerenciamento de projetos e de portfólio de projetos;
- Melhoria contínua no processo de Gerenciamento de Projetos;
- Redução dos riscos de insucesso dos projetos.

3. Conceitos

3.1. Projetos

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

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

3.2. Partes Interessadas (*stakeholders*)

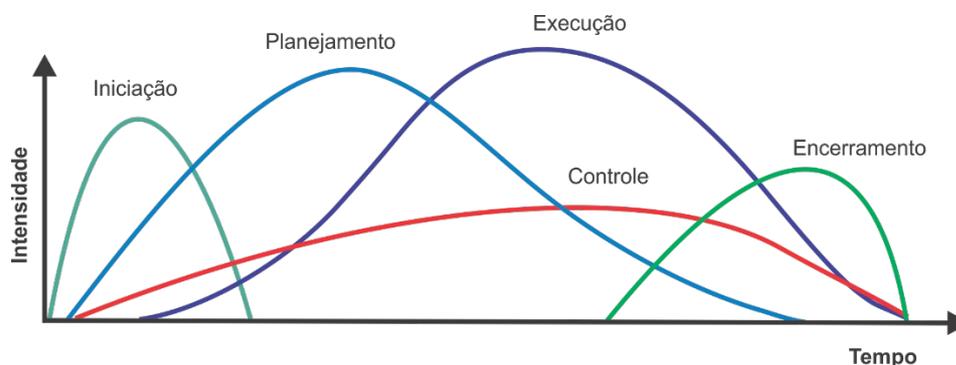
As partes interessadas são pontos essenciais tratados na gestão de projetos. Isso pode ser corroborado pelo fato de o *PMBOK – 5ª Edição* trazer um capítulo exclusivo para o seu gerenciamento (Capítulo 13 – Gerenciamento das Partes Interessadas).

Uma parte interessada pode ser uma pessoa, grupo, área ou organização cujo resultado do projeto (produto ou serviço) afetar, direta ou indiretamente e de forma positiva ou negativa. Também engloba as pessoas que podem interferir no andamento do projeto, neste caso, o Gerente do Projeto deve criar planos de ação para maximizar o potencial das influências positivas e diminuir o impacto das influências negativas. A expectativa dos interessados deve ficar clara e compreensível no plano do projeto e deve ser gerenciada para que o projeto atinja seu objetivo e seja concluído com sucesso.

3.3. Ciclo de Vida de um Projeto

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

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



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

Na **iniciação** do projeto, devem ser feitas as análises de viabilidade do projeto, suas justificativas, definido o escopo, prazo, orçamento, Gerente do Projeto e patrocínio, dentre outras informações.

No **planejamento** do projeto são levantadas, analisadas e registradas todas as informações necessárias para criar um plano de gerenciamento de projeto. Os objetivos são definidos e refinados e as ações necessárias para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi idealizado são planejadas. Para um planejamento assertivo e fidedigno, devem ser utilizadas ferramentas, técnicas e habilidades para coleta e validação das informações. O plano de gerenciamento de projeto é um guia, um roteiro para o gerenciamento do projeto e é natural que, em sua primeira versão, não possua um nível de maturidade e previsibilidade de todos os eventos e informações que poderão ocorrer ao longo do projeto. Portanto, ele é um documento vivo que deve ser atualizado conforme a necessidade.

Na **execução** do projeto, o Gerente do Projeto coordena o trabalho da equipe e orienta-a, resolve conflitos que podem impactar o desempenho do projeto, acompanha as entregas de aquisições, aloca e libera profissionais para participarem de ações no projeto conforme a demanda.

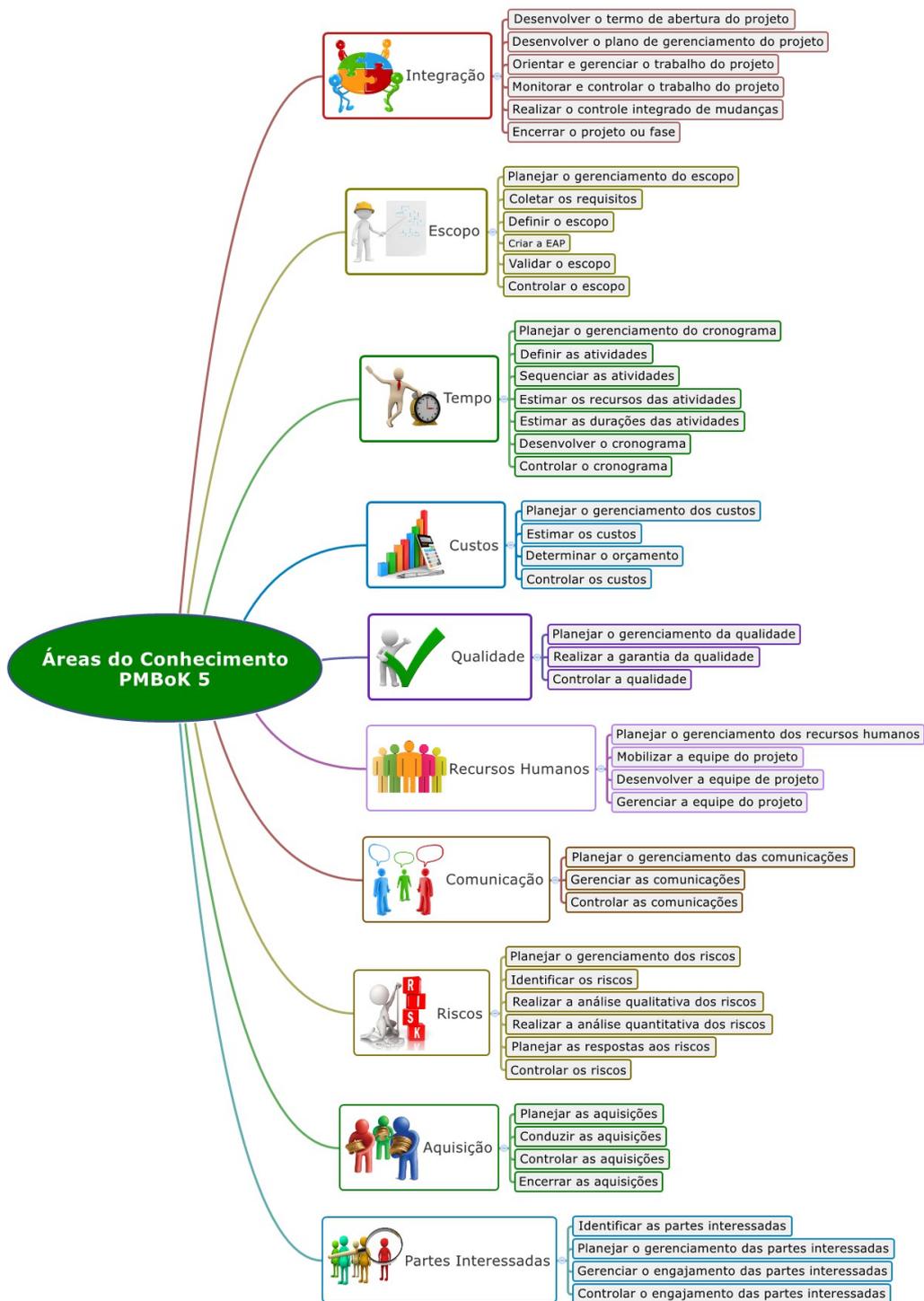
No **controle** do projeto deve ser verificado e controlado o escopo do projeto, avaliados os critérios de qualidade e se os produtos estão de acordo com eles. O cronograma é monitorado e atualizado. Os riscos já identificados são monitorados e novos riscos são elencados. Erros e acertos encontrados durante a execução do projeto são documentados como lições aprendidas.

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

projetos não cometam os mesmos erros, bem como as ações que deram certo possam ser reutilizadas.

3.4. Áreas de Conhecimento e os Processos em Gerenciamento de Projetos

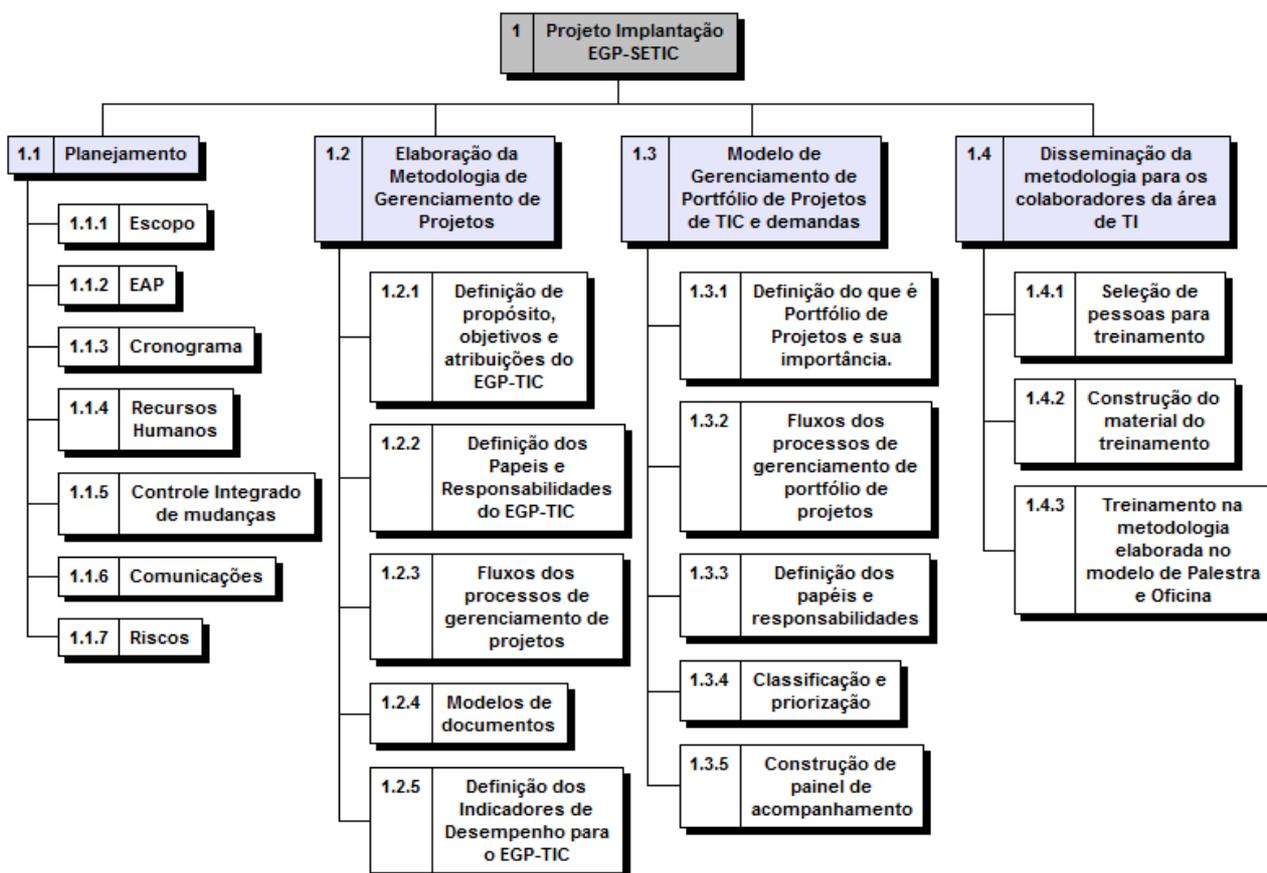
O PMBOK 5 divide o Gerenciamento de Projetos em dez áreas do conhecimento, desdobradas em quarenta e sete processos, cuja visão gráfica pode ser obtida pela figura 2 abaixo:



(Figura 2: As dez áreas do conhecimento e seus quarenta e sete processos – PMBOK, 5ª Edição).

3.5. Estrutura Analítica do Projeto – EAP

Estrutura Analítica de Projetos (EAP) ou *Work Breakdown Structure (WBS)* é uma representação gráfica das fases, trabalhos e entregas de um projeto. O nível mais baixo de uma EAP chama-se Pacote de Trabalho. De modo geral, a divisão de uma EAP segue a regra 8-80, segundo a qual a execução de um pacote de trabalho não deve ser concretizada em um período inferior a 8 (oito) horas e nem superior a 80 (oitenta) horas.



(Figura 3: Exemplo de uma Estrutura Analítica de Projetos – EAP).

3.6. Operações

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

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

Projetos e operações confundem-se do ponto de vista das atividades porque ambos alocam pessoas, têm prazos para suas atividades e visam atingir um resultado. Porém, as operações têm suas ações repetidas ao longo tempo, dando vida e continuidade a um processo, e seu ciclo é sem fim. Diferentemente, os projetos têm entregas para alcançar um propósito e, uma vez atingido, outras entregas e outros propósitos deverão ser alcançados até que o objetivo final proposto pelo projeto seja concluído. Há um fim determinado para o projeto, que se dá quando o produto ou serviço para o qual foi criado é aceito ou até mesmo quando é cancelado ou abortado. Operações não têm fim. Elas devem ser realizadas repetitivamente dentro do processo definido de modo que, se forem interrompidas ou cessarem, sinalizem problemas ou descontinuidade da razão de ser da área ou da organização que a utiliza.

3.8. Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos é um método definido para garantir o sucesso de um projeto que utiliza ferramentas, técnicas e habilidades para planejamento e condução de projetos. Ele baseia-se nos métodos definidos na Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP) da organização, conforme seu nível de maturidade em planejar, conduzir e monitorar projetos e é aprimorado de acordo com o grau e nível de maturidade da organização em gestão de projetos. Os métodos mais conhecidos em Gerenciamento de Projetos atualmente são os definidos pelo PMI, através de seu guia de melhores práticas (PMBOK), atualmente na 5ª edição, e o *framework* PRINCE 2 (com suas versões *Foundation*, *Practitioner* e *Professional*).

3.9. Escritório de Gerenciamento de Projetos

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

3.10. Gerenciamento de Programas e Portfólio

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

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

Alguns dos benefícios de um gerenciamento de portfólio são:

- Administrar melhor os riscos dos projetos;
- Evitar excesso de projetos executados simultaneamente;
- Impedir que recursos caros sejam utilizados em projetos de baixa prioridade;
- Incentivar o engajamento da alta administração na gestão de projetos;
- Obter a visão geral dos status dos projetos;
- Oferecer apoio para a tomada de decisão;
- Permitir a visão da interdependência entre projetos;
- Priorizar projetos com grande benefício e baixo risco;
- Promover a Governança;
- Reduzir o número de projetos redundantes ou sem alinhamento estratégico;
- Validar se o projeto está alinhado com a estratégia.

3.11. Canvas do Projeto

O Canvas do Projeto é uma ferramenta de planejamento que permite esboçar de forma simples e clara o objetivo do projeto e como ele será executado.

A palavra Canvas pode ser traduzida do inglês para “tela” ou “quadro”. O Canvas do Projeto é exatamente isso, um planejamento do projeto em um único quadro.

A principal meta de um Canvas é ter uma visão objetiva do projeto. Por isso se utiliza Post-It, para que seja sintético.

Ele está alinhado com os processos do PMI e facilita a percepção do projeto por pessoas que não têm conhecimento aprofundado em metodologias de Gerenciamento de Projetos.

O Canvas é criado para ser feito de forma ágil e em equipe, devendo envolver o Gerente do Projeto, a Equipe Técnica que executará o projeto, a Área Demandante que conhece profundamente as necessidades e as regras do negócio e outras partes interessadas (stakeholders) que agreguem valor.

O modelo mental do Canvas do Projeto é dividido em cinco áreas em que se devem preencher treze itens essenciais para o entendimento das ações do projeto.

Para o seu preenchimento devem ser seguidas quatro etapas:

1. **Conceber:** Onde são respondidas as perguntas essenciais das cinco áreas:
 - Por quê? – Justificativas, Objetivos e Benefícios;
 - O que? – Produto e Requisitos;
 - Quem? – Stakeholders e Equipe;
 - Como? – Restrições, Premissas e Grupo de Entregas;
 - Quando e Quanto? – Riscos, Tempo e Custos.
2. **Integrar:** Garantir a consistência das áreas baseando-se nas informações elencadas nos Post-its.
3. **Resolver:** Caso existam pontos falhos ou inconsistentes, devem ser tratados e, se necessário, reunir-se em outro momento.
4. **Comunicar:** Utilizar as informações do Canvas para gerar o Plano de Gerenciamento de Projetos, cronograma e outros documentos, quando necessário.

As principais técnicas de elicitação de conhecimento utilizadas para escrever um Canvas são: *brainstorming*; *brainwriting*; *design thinking*; divergência e convergência, consolidando objetividade com a utilização de papéis autoadesivos (Post-it).

4. Papéis e Responsabilidades

4.1. Seção de Projetos Setoriais de TIC – SPSTIC

Papel:

É uma entidade organizacional que centraliza, avalia e coordena projetos, promovendo a visibilidade dos status dos projetos sob responsabilidade da SETIC.

Responsabilidades:

- As responsabilidades definidas para a SPSTIC estão vinculadas às atribuições descritas no item 2 deste documento;

Membros da equipe da SPSTIC:

- Assistente chefe da SPSTIC;
- Analistas de projeto

Competências desejáveis do Assistente Chefe da SPSTIC:

- Conhecimento dos conceitos de gestão de projetos;
- Conhecimento da MGP vigente;
- Capacidade de comunicação;
- Gerenciamento de equipes;
- Gerenciamento de conflitos;
- Capacidade de influência;
- Capacidade de liderança;
- Habilidade de delegação;
- Capacidade de negociação;
- Conhecimento da cultura organizacional;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

Competências desejáveis dos analistas da SPSTIC:

- Conhecimento dos conceitos de gestão de projetos;
- Conhecimento da MGP vigente;

- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de influência;
- Gerenciamento de conflitos;
- Capacidade de negociação;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Conhecimento da cultura organizacional;
- Orientação para resultados.

4.2. Gerente do Projeto

Papel:

O Gerente de Projeto – GP – é o profissional que foi alocado mediante a assinatura do “Termo de Abertura do Projeto – TAP” para coordenar as ações necessárias à realização o projeto.

Dependendo das características do projeto, o Gerente do Projeto pode ser externo à SETIC, designado pela área demandante.

Responsabilidades:

Planejar e gerenciar o projeto sob sua responsabilidade:

- Definir os papéis e gerenciar os recursos (humanos, financeiros e materiais) necessários à implementação do projeto;
- Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o projeto seja concluído dentro do planejado;
- Relacionar-se com as partes interessadas no projeto sob sua responsabilidade, de forma a garantir sua viabilidade (incluindo fornecedores);
- Acompanhar os indicadores de desempenho do projeto;
- Fazer os ajustes necessários durante o desenvolvimento do projeto;
- Agir para mitigar riscos inerentes ao projeto;
- Distribuir e negociar metas com a equipe do projeto, incentivando o alcance dos resultados;
- Gerenciar conflitos com a equipe do projeto, bem como com as outras áreas interessadas;
- Reportar a situação do projeto;

- Manter o sistema com informações atualizadas acerca do andamento do projeto;
- Manter atualizados os documentos pertinentes;
- Responder pelas ações e resultados do projeto.

Propor melhorias na MGP.

Competências desejáveis:

- Conhecimento dos conceitos de gestão de projetos;
- Conhecimento da MGP vigente;
- Capacidade de comunicação;
- Gerenciamento de equipes;
- Gerenciamento de conflitos;
- Capacidade de influência;
- Capacidade de liderança;
- Habilidade de delegação;
- Capacidade de negociação;
- Conhecimento da cultura organizacional;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

4.3. Equipe do Projeto

Papel:

São servidores que apoiam o Gerente de Projeto na execução de suas atividades. Podem ser especialistas em uma determinada área, fornecendo informações imprescindíveis para a realização do projeto, além de colaboradores que ajudarão na elaboração de textos ou cronogramas.

Responsabilidades:

- Auxiliar o gerente no planejamento do projeto;
- Oferecer a sua expertise técnica ou conhecimento da área de negócio;
- Executar as tarefas designadas pelo Gerente do Projeto;

- Reportar ao Gerente do Projeto acerca do andamento das tarefas sob sua responsabilidade;
- Manter a documentação sob sua responsabilidade atualizada.

Competências desejáveis:

- Conhecimento dos conceitos de gestão de projetos;
- Conhecimento da MGP vigente;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de negociação;
- Conhecimento da cultura organizacional;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

4.4. Coordenador de TIC

Papel:

Titular de uma das seguintes coordenadorias da SETIC:

- Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas
- Coordenadoria de Infraestrutura
- Coordenadoria de Atendimento ao Usuário
- Coordenadoria de Apoio à Gestão
- Coordenadoria de Administração de Recursos de TIC

Responsabilidades:

- Designar o Gerente do Projeto;
- Disponibilizar integrantes para a equipe do projeto;
- Fornecer o apoio necessário ao desenvolvimento do projeto;
- Negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o projeto;
- Atuar na gestão de conflitos com as partes interessadas no projeto quando acionado pelo gerente do projeto;
- Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo;
- Acompanhar o andamento e os resultados do projeto sob sua responsabilidade.

Competências desejáveis:

- Conhecimento dos conceitos de gestão de projetos;
- Conhecimento da MGP vigente;
- Capacidade de comunicação;
- Gerenciamento de equipes;
- Gerenciamento de conflitos;
- Capacidade de influência;
- Capacidade de liderança;
- Habilidade de delegação;
- Capacidade de negociação;
- Conhecimento da cultura organizacional;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

4.5. Requisitante

Papel:

É um servidor responsável por unidade administrativa do TRT que aciona a SETIC para atendimento de uma demanda de TIC.

Responsabilidades:

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

Competências desejáveis:

- Capacidade de comunicação;
- Gerenciamento de conflitos;

- Capacidade de influência;
- Capacidade de negociação;
- Conhecimento da cultura organizacional;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

4.6. Demandante

Papel:

Servidor representante da Área Demandante responsável pelos aspectos funcionais da solução. Ele poderá fazer parte da Equipe do Projeto ou deverá indicar pessoa capacitada para exercer tal função.

De acordo com o Artigo 3º da Resolução CNJ nº 182/2013, que define as atribuições do Integrante Demandante, são observadas características e atribuições semelhantes ao do Demandante. Logo, é possível que o Demandante e o Integrante Demandante sejam a mesma pessoa e poderá fazer parte da Equipe do Projeto. Se a metodologia adotada for a Ágil, ele assumirá o papel do *Product Owner* – PO.

Responsabilidades:

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

Competências desejáveis:

- Conhecimento do negócio;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de negociação;
- Conhecimento da cultura organizacional;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

4.7. Matriz de Responsabilidade – RACI

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

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

Fase	Atividade	Gerente de Projetos	SPSTIC	Equipe do Projeto	Requisitante	Demandante	Coordenador de TIC
Iniciação	Designar Gerente do Projeto	I	I	-	-	-	A/R
	Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)	A/R	I	-	-	-	C
	Validar o TAP	C	A/R	-	-	-	I
Planejamento	Elaborar Canvas	A/R	I	R	-	R	I
	Formar a equipe	A/R	I	I	-	R	R/I
	Analisar as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	A/R	I	R	-	-	I
	Detalhar o escopo	A/R	I	R	-	C	I
	Elaborar a EAP e o Dicionário da EAP	A/R	I	R	-	C	I
	Elaborar o cronograma	A/R	I	R	-	C	I
	Identificar os Riscos	A/R	I	R	-	C	I
	Planejar o orçamento	A/R	I	R	I	C	I
	Planejar a comunicação	A/R	I	R	-	C	I

Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Fase	Atividade	Gerente de Projetos	SPSTIC	Equipe do Projeto	Requisitante	Demandante	Coordenador de TIC
	Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)	A/R	I	R	-	C	C
	Analisar o PGP	C	A/R	I	-	-	-
	Aprovar o PGP	C	I	I	I	A/R	I
Execução	Executar o projeto	A/R	I	R	-	R/C	I
Monitoramento e Controle	Monitorar e controlar o projeto	A/R	R/I	C	-	I	I
	Elaborar Relatório de Status do Projeto	A/R	I	C	-	I	I
	Auditar os projetos	C	A/R	C	-	-	-
Gerenciar Mudança	Analisar a Solicitação de Mudança	A/R	C	R	I	I	I
	Aprovar Solicitação de Mudança	C	I	C	I	R	A/R
	Executar a Mudança	A/R	I	R	-	R/C	I
Encerramento	Elaborar Termo de Entrega da Fase ou Projeto	A/R	I	R	-	I	I
	Analisar e Aceitar a Entrega da Fase ou Projeto	C	I	C	-	A/R	I
	Elaborar Termo de Encerramento do Projeto – TEP	A/R	C	R	-	C	I
	Realizar reunião de lições aprendidas	A/R	C	R	-	C	I
	Encerrar o projeto ou fase do projeto	A/R	I	I	I	I	I

5. Indicadores de Desempenho

Um dos fatores críticos de sucesso para a SPSTIC é a definição de indicadores de desempenho para medir a qualidade dos serviços prestados, propor metas de melhorias e ações para atingir os resultados pretendidos.

Esses indicadores deverão abordar o desempenho dos projetos controlados pela SPSTIC, bem como o desempenho do serviço prestado pelo próprio escritório de projetos.

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

A responsabilidade pela criação dos insumos necessários para as medições, assim como as próprias medições, será da SPSTIC.

5.1. Modelo de Indicador de Desempenho

A tabela abaixo mostra o modelo que a SPSTIC deverá utilizar para definir seus indicadores:

Número do Indicador	Nome do Indicador
Objetivo:	<i>Objetivo específico do indicador.</i>
Descrição:	<i>Descrição detalhada do indicador.</i>
Periodicidade da Coleta do Dado:	<i>De quanto em quanto tempo (periodicidade) o indicador será coletado e armazenado para criar uma base histórica.</i>
Forma de medir:	<i>Como será a forma de medir esse indicador. Por exemplo: entrevistas; questionários; auditorias em ferramentas.</i>
Unidade de medição:	<i>Métrica de medição. Por exemplo: porcentagem; nota de 1 a 5; escala de nível para o serviço.</i>
Fórmula:	<i>Fórmula matemática para criar o índice. Por exemplo, no caso de porcentagem: $[(\text{nota total}) / (\text{total de envolvidos})] * 100$.</i>
Comentários acerca da fórmula:	<i>Se necessário, adicionar detalhamento da fórmula para deixá-la mais clara, sem ambiguidade, mais exata.</i>
Meta:	<i>Meta mínima para o indicador.</i>
Meta desafiadora:	<i>Meta desafiadora e ao mesmo tempo alcançável para o indicador.</i>

Critérios de análise:	<i>Criação de semáforos para visualização dos indicadores. Por exemplo:</i> <i>“Verde” = Meta ≥ 75%</i> <i>“Amarelo” = 60% ≤ Meta < 75%</i> <i>“Vermelho” = Meta < 60%</i>
Fonte:	<i>Qual é a origem da informação. Exemplo: sistemas; área demandante; gerentes de projetos.</i>
Comentários:	<i>Comentários diversos acerca do indicador de desempenho.</i>

5.2. Indicadores da SPSTIC

ID01	Índice de satisfação dos profissionais atendidos
Objetivo:	Garantir o percentual mínimo de satisfação em relação a participação da SPSTIC na definição da estratégia.
Descrição:	A satisfação dos clientes é a razão de ser e a garantia da continuidade do trabalho da SPSTIC. Este indicador visa captar a satisfação dos gerentes de Projeto em relação ao apoio, tutoria ou treinamento provido pela SPSTIC.
Periodicidade Coleta do Dado:	Por projeto
Periodicidade de Análise:	Trimestral
Forma de medir:	Questionário aplicado aos gerentes de projeto que receberam apoio da SPSTIC.
Unidade de medição:	Escala de cinco níveis para cada pergunta, relacionada a cada serviço do qual queira-se obter uma percepção de satisfação do cliente: "muito satisfeito", "satisfeito", "indiferente", "insatisfeito" e "muito insatisfeito".
Fórmula:	$\left[\frac{\text{total de perguntas com respostas "muito satisfeito" ou "satisfeito"} \times \text{total de questionários respondidos}}{\text{total de perguntas} \times \text{total de questionários respondidos}} \right] \times 100.$ <p>As respostas “Indiferente” devem ser descartadas do total.</p>
Comentários da fórmula:	Devem ser considerados todos os questionários aplicados no ciclo.
Meta:	>60% das respostas "muito satisfeito" ou "satisfeito".
Critérios de análise:	"Verde" $x > 60\%$ das respostas "muito satisfeito" e "satisfeito" "Amarelo" $50\% \leq x \leq 60\%$ "Vermelho" $x < 50\%$
Fonte:	Pesquisa de satisfação

Comentários:	N/A.
--------------	------

ID02	Índice de projetos aderentes à metodologia
Objetivo:	Garantir o percentual mínimo de projetos da organização utilizando a metodologia.
Descrição:	Este indicador avalia a abrangência de utilização da metodologia na organização.
Periodicidade Coleta do Dado:	Por auditoria
Periodicidade de análise:	Trimestral
Forma de medir:	Auditorias nas ferramentas de gestão dos projetos.
Unidade de medição:	Valor percentual.
Fórmula:	$[(\text{total de projetos aderentes à metodologia}) / (\text{total de projetos em andamento na organização})] * 100$
Comentários da fórmula:	Pode ser aplicada apenas às categorias específicas de projetos.
Meta:	>70% dos projetos da organização aderentes à metodologia.
CrITÉRIOS de análise:	"Verde" $x \geq 70\%$ "Amarelo" $70\% > x \geq 50\%$ "Vermelho" $x < 50\%$
Fonte:	Ferramentas de gerenciamento de projeto existentes e informações dos clientes.
Comentários:	Observar a etapa em que cada projeto se encontra. O projeto tem que usar os produtos condizentes à sua etapa no momento da medição.

ID03	Índice de projetos que utilizam as ferramentas oferecidas
Objetivo:	Garantir percentual mínimo de projetos que utilizam as ferramentas oferecidas.
Descrição:	Ao utilizar e disponibilizar as ferramentas, o SPSTIC deve garantir que todos os projetos sejam gerenciados seguindo as mesmas regras e formas de acompanhamento disponíveis na ferramenta, gerando uniformidade nas informações disponibilizadas e possibilidades de análises comparativas.
Periodicidade Coleta do Dado:	Por auditoria
Periodicidade de Análise:	Trimestral

Forma de medir:	Análise do conjunto de projetos acompanhados pelo SPSTIC x projetos gerenciados no sistema.
Unidade de medição:	Valor percentual.
Fórmula:	$[(\text{Quantidade Projetos utilizando ferramentas} / (\text{Quantidade Projetos acompanhados pela SPSTIC})) * 100]$.
Comentários da fórmula:	Pode considerar apenas categorias de projetos.
Meta:	60% (sessenta por cento) dos projetos utilizando as ferramentas.
Critérios de análise:	"Verde" $x > 60\%$ "Amarelo" $50\% < x \leq 60\%$ "Vermelho" $x < 50\%$
Fonte:	Sistema de informação e lista de projetos acompanhados pela SPSTIC.
Comentários:	O indicador também pode segmentar o uso total ou parcial do ambiente tecnológico, dependendo de sua complexidade.

ID04	Indicador de maturidade em gerenciamento de projeto
Objetivo:	Monitorar a evolução do nível de maturidade em gerenciamento de projeto.
Descrição:	A evolução da maturidade em GP tem como grande catalisador a execução dos planos de melhoria liderados pela SPSTIC.
Periodicidade Coleta do Dado:	Semestral (a partir do lançamento do plano de ação).
Periodicidade de análise:	Semestral.
Forma de medir:	Aplicação do questionário de Avaliação de Maturidade em GP (Metodologia PMO Maturity Cube)
Unidade de medição:	Índice aferido pelo questionário
Fórmula:	Metodologia PMO Maturity Cube
Comentários da fórmula:	N/A.
Meta:	Nível de maturidade definido para cada serviço
Critérios de análise:	"Verde" nível atual maior que o anterior "Amarelo" nível atual igual ao nível anterior "Vermelho" nível atual menor que o nível anterior
Fonte:	Questionário da Metodologia PMO Maturity Cube
Comentários:	N/A.

6. Mensuração de Projetos e Artefatos Obrigatórios

A mensuração dos projetos dependerá da natureza do projeto, observando a seguinte classificação:

- Projetos de Software
- Outros projetos

Para os projetos de software a mensuração do tamanho do projeto será feita baseada na técnica de Análise de Ponto de Função, onde serão feitas medições em três momentos:

- Na fase de planejamento: é feita uma estimativa de Pontos de Função;
- Na fase de execução: a cada fechamento de SPRINT será feita uma contagem detalhada de cada produto entregue e do crescimento do produto;
- Na fase de encerramento: serão consolidadas todas as contagens detalhadas para apresentar o desvio provocado pelo retrabalho.

Para todos os projetos será considerada a estimativa de esforço que definirá o tipo de metodologia a ser adotada no gerenciamento do projeto, sendo:

- Esforço abaixo de 70h (setenta horas): poderá não ser considerado projeto e portanto a utilização da presente MGP é opcional;
- Projetos não Estratégicos: seguirão a metodologia definida como BÁSICA e terá os respectivos artefatos com preenchimento obrigatório;
- Projetos Estratégicos: seguirão a metodologia definida como COMPLETA tendo a obrigatoriedade estendida a todos os artefatos da MGP.

Matriz de obrigatoriedade de preenchimento de artefatos

Sigla	Documento	Metodologia Básica	Metodologia Completa
ATA	Ata de Reunião	Obrigatório	Obrigatório
DED	Documento de Especificação de Demanda	Obrigatório	Obrigatório
LAP	Lições Aprendidas	Obrigatório	Obrigatório
PGP	Plano de Gerenciamento de Projeto	Modelo Simplificado	Modelo completo
RDS	Relatório de Status	Obrigatório	Obrigatório
SM	Solicitação de Mudança	Opcional	Obrigatório
TAP	Termo de Abertura de Projeto	Obrigatório	Obrigatório
TAF	Termo de Aceite de Fase ou Produto	Obrigatório	Obrigatório
TEP	Termo de Encerramento do Projeto	Obrigatório	Obrigatório
TEF	Termo de Entrega de Fase ou Produto	Opcional	Obrigatório

TEG	Termo de engajamento	Opcional	Obrigatório
CRN	Cronograma	Resumido	Detalhado

7. Critérios para categorização de projetos

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

Como esta atividade faz parte do processo Gerir Demanda, seu detalhamento está descrito no documento *“TRT15 - MGPP e Demanda.odt”* última versão.

8. Documentação

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

8.1. Regras de Nomenclatura dos Projetos

AA-NumSeqProj-SiglaUnidade-NomeResumido

Exemplo: 15-0135-ADM-ModuloFinanceiro.

- **AA:**
AA – Ano em que o Projeto foi Aberto.
- **NumSeqProj:**
Número Sequencial e único da SPSTIC criado no momento em que um projeto foi identificado.
Sugestão de 4 dígitos: 0000; 0001.
- **SiglaUnidade:**
Sigla da Unidade demandante do projeto, sendo:
 - ADM – Para demandas do Administrativo
 - JUD – Para demandas do Judiciário
 - TIC – Para demandas de TIC
- **NomeResumido:**
Nome resumido do projeto, utilizado para identificar o objeto do projeto de forma intuitiva.

8.2. Regras de Nomenclatura de Documentos

NumSeqProj-SiglaDocumento-NomeResumido-versão

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

Exemplo: 0135-TAP-ModuloFinanceiro.

NumSeqProj-SiglaDocumento-NomeResumido-AAAAMMDD-versão

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

Exemplo: 0135-ATA-ModuloFinanceiro-20150413.

- *SiglaDocumento*

Sigla do documento obedecendo à tabela abaixo:

Sigla	Documento	Objetivo
ATA	Ata de Reunião	Artefato no qual são registrados os assuntos abordados e as ações a serem tomadas em uma reunião.
DED	Documento de Especificação de Demanda	Este artefato é o ponto único de abertura de uma demanda para a SPSTIC. Tem como principal objetivo padronizar a abertura de uma demanda, facilitando a compreensão e a mensuração da necessidade do demandante.
LAP	Lições Aprendidas	Artefato no qual são documentadas as principais lições aprendidas durante a execução do projeto. É escrito tudo que funcionou, para ser repetido em outros projetos, bem como tudo que não funcionou e a solução para que o ocorrido não se repita em outros projetos.
CPP	Planilha de Categorização e Priorização de Projetos	Artefato no qual são cadastrados todos os projetos, permitindo assim a utilização de critérios de categorização e priorização da SPSTIC e que os projetos com os maiores benefícios sejam executados com maior prioridade.
PGP	Plano de Gerenciamento de Projeto	Artefato que concentra todos os planos para um gerenciamento efetivo do projeto. Nele são encontrados os planos de gerenciamento do escopo, do tempo, da qualidade, de recursos humanos, da comunicação, engajamento das partes interessadas, riscos e problemas e mudanças.
RDS	Relatório de Status	Artefato de apresentação do andamento do projeto em um determinado período, facilitando o acompanhamento do percentual concluído das tarefas e as datas previstas para a entrega, bem como os riscos e problemas que podem ocorrer ou estão acontecendo no momento do relatório.
SM	Solicitação de	Toda solicitação de mudança que impacte significativamente no

Sigla	Documento	Objetivo
	Mudança	escopo, custo, tempo ou qualidade do projeto deve ser realizada através do artefato Solicitação de Mudança. Este artefato contém uma descrição detalhada do motivo da mudança, o impacto no projeto e um parecer técnico acerca da solução da mudança.
TAP	Termo de Abertura de Projeto	Artefato através do qual é autorizado o início de um novo projeto. Nele o Gerente do Projeto descreve a justificativa e o objetivo, indica quais objetivos estratégicos serão alcançados com a realização do projeto, define o escopo inicial do projeto, bem como suas premissas e restrições. Este artefato cria um cronograma com os principais marcos; cria uma lista de riscos previamente identificados; além de uma lista inicial composta pelos principais envolvidos no projeto.
TAF	Termo de Aceite de Fase ou Produto	Artefato que a área demandante deve entregar ao Gerente do Projeto logo após a homologação da entrega de uma fase ou produto, informando se a entrega foi aceita, aceita com ressalvas ou rejeitada.
TEP	Termo de Encerramento do Projeto	Artefato através do qual oficializa-se o encerramento de um projeto. Contém: data do encerramento; tipo e justificativa desse; relação das entregas; lista de verificação dos artefatos do projeto e análise de eficácia e eficiência do projeto.
TEF	Termo de Entrega de Fase ou Produto	Artefato através do qual oficializa-se a entrega de fase ou produto para a área demandante iniciar o processo de homologação. Este artefato contém a relação dos produtos entregues, o prazo e os critérios de homologação definidos no PGP.
TEG	Termo de engajamento	Artefato destinado a formalizar o engajamento das partes interessadas no projeto, com foco na execução bem-sucedida do projeto.

8.3. Versionamento

O controle de versionamento ficará dentro do artefato, na seção “Histórico de Revisão”, seguindo o seguinte critério:

Versão Principal do Documento

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

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

Ex.: versão 3.0.

Versão Secundária do Documento

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

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

Ex.: versão 2.4.

Observações:

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

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

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

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

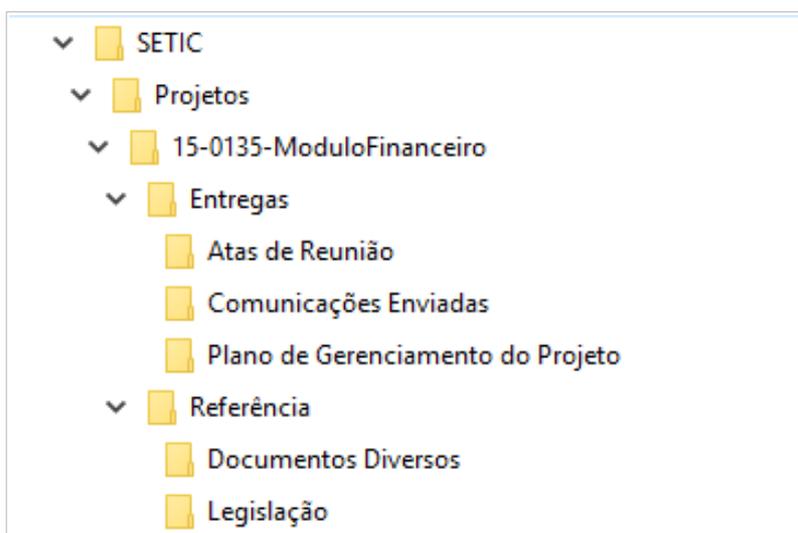
A estrutura de diretórios seguirá:

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

Exemplos de subdiretórios:

- Atas de Reunião;
- Comunicações Enviadas;
- Comunicações Recebidas.

Exemplo de estrutura de diretórios:



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

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

Caso seja necessário fazer algum tipo de alteração após o encerramento do projeto, deverá ser precedida de autorização da SPSTIC.

9. Técnicas e ferramentas

Este capítulo trata de sugestões de ferramentas de apoio ao gerenciamento efetivo de projeto (*softwares*), técnicas de gerenciamento de projeto e elicitação de conhecimento necessárias para o gerente de projeto executar suas atividades.

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

9.1. Ferramentas

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

Entre as ferramentas podemos citar:

9.1.1. Gerenciamento do Projeto

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

- *Microsoft Project* e o *Microsoft Project Server* (EPM) – proprietário;
- *OpenProj* – gratuito e de código aberto;
- *ProjectLibre* – gratuito e de código aberto;
- *GP Web* – versão simplificada pode ser obtida gratuitamente no *Portal do Software Público*.

9.1.2. Estrutura Analítica de Projetos (EAP)

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

- *WBS Schedule Pro* (antigo *WBS Chart Pro*) – proprietário;
- *WBS Tool* – online, gratuito;
- *XMind* – gratuito.

9.1.3. Suíte de Escritório

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

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

9.2. Técnicas de Conhecimento

- **Benchmarking** – Consiste no processo de buscar formas alternativas de executar atividades específicas, observando como são implementadas em uma outra instituição, de forma a obter um aumento de desempenho.
- **Brainstorming** – Técnica de dinâmica de grupo, onde é definido um tema para ser abordado e este é debatido em uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo.
- **Análise de regras de negócio** – Elencar e descrever as políticas e as regras que direcionam as decisões em uma instituição.
- **Análise de decisão** – Técnica de tomada de decisão que examina as possíveis consequências de diferentes decisões, auxilia na tomada de uma decisão sob condições de incerteza.
- **Análise de documentos** – Estudo de qualquer documentação disponível que possa fornecer informações relevantes.
- **Estimativa** – Técnica de estimativa procura prever o custo e esforço necessário para medir o progresso de uma atividade. Entre as estimativas podemos citar a *técnica de Delphi* e a *estimativa de três pontos* (otimista, pessimista e mais provável).
- **Decomposição funcional** – É a divisão de um problema grande ou muito complexo em funcionalidades ou entregas menores. O objetivo é garantir que o problema seja separado em subproblemas, ficando mais fácil entender e gerenciar. Um exemplo de decomposição funcional é o gráfico da EAP.
- **Análise de interface** – Tem o objetivo de entender as fronteiras entre os aplicativos e suas funcionalidades através da análise de telas de um sistema ou outras interfaces.
- **Entrevistas** – Técnica de pergunta e resposta com o objetivo de obter informações junto a uma pessoa ou a um grupo.

- **Lições aprendidas** – Processo de documentar erros e acertos durante a execução de um projeto. O objetivo é não cometer os mesmos erros e repetir os acertos em projetos futuros.
- **Métricas e Indicadores de Desempenho** – Medir o desempenho de soluções e projetos. Os indicadores devem ser *SMART*: relevantes, adequados, claros, quantificáveis e econômicos.
- **Modelagem Organizacional** – Descrever os papéis, as responsabilidades e as hierarquias existentes em uma organização, alinhando essas estruturas com as metas da organização. Um exemplo é o organograma da instituição.
- **Modelagem de processos** – Descrever como pessoas ou grupos interagem ao longo de um período de tempo para desempenhar um trabalho. São atividades vinculadas por um fluxo de sequência. Um exemplo são os diagramas de fluxo de negócio com as notações BPM.
- **Análise de riscos** – Um risco descreve um evento incerto que pode ter um efeito positivo ou negativo no objetivo do projeto. A análise de riscos envolve a compreensão dos níveis de tolerância a risco da organização, avaliação dos riscos e identificação das respostas.
- **Análise de Causa-Raiz** – Metodologia estruturada com o objetivo de descobrir a origem de um problema e os seus efeitos. Exemplos: os *diagramas de Espinha de Peixe (Ishikawa)* e *Os Cinco Por Quês*.

10. Oportunidades de melhoria

Tendo em vista a busca pela melhoria contínua e a necessidade constante de evolução e aperfeiçoamento da metodologia, anualmente este documento deverá passar por um processo de revisão.

11. Acrônimos

ATA	Atas de Reunião
DED	Documento de Especificação de Demanda
DOD	Documento de Oficialização da Demanda
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projeto
GP	Gerente do Projeto
LAP	Lições Aprendidas
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PETIC	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicações
PGP	Plano de Gerenciamento do Projeto
PMO	<i>Project Management Office</i>
PPA	Plano Plurianual
RACI	Responsável pela Execução; Aprovação; Consultado; Informado
RDS	Relatório de Status do Projeto
SETIC	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações
SM	Solicitação de Mudança
SPSTIC	Seção de Projetos Setoriais de TIC
TAF	Termos de Aceite
TAP	Termo de Abertura do Projeto
TEP	Termo de Encerramento
WBS	<i>Work Breakdown Structure</i>

12. Glossário

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 - O CT é um grupo formado por tomadores de decisão das áreas demandantes e da área de TI.

Entregas - Produtos ou serviços que deverão entregues ao final de uma fase do projeto ou no encerramento do projeto.

Equipe do projeto - São funcionários que apoiam o gerente de projeto na execução de suas atividades. Podem ser especialistas em uma determinada área, fornecendo informações imprescindíveis para a realização do projeto, bem como funcionários que ajudarão na elaboração de textos ou cronogramas.

Escritório de projetos - É uma entidade organizacional que centraliza e coordena os projetos. Escreve e mantém a metodologia de gerenciamento de projetos. Promove a capacitação da equipe e busca a melhoria contínua.

Estimativa - Avaliação quantitativa de um resultado provável. É geralmente utilizada para quantificar custos, recursos, esforço e durações do projeto. Uma das técnicas mais utilizadas é a de PERT (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).

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 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.

13. Referências Bibliográficas

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