

PORTARIA Nº 3.179/STI, DE 10 DE OUTUBRO DE 2018.

Aprova a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação.

O SUPERINTENDENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO SUBSTITUTO, no uso das atribuições que lhe conferem os arts. 39, inciso III, e 42, inciso I, do Regimento Interno, aprovado pela Resolução nº 381, de 14 de junho de 2016, e considerando o que consta do processo nº 00058.037035/2018-76,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar, nos termos do Anexo desta Portaria, a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação.

Art. 2º Fica revogada a Portaria nº 2.292/STI, de 6 de julho de 2017, publicado no Boletim de Pessoal e Serviço - BPS v.12, nº 28, de 14 de julho de 2017.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MARCELO NOGUEIRA LINO

Metodologia de Gerenciamento de Projetos da **STI**

VERSÃO 3.0

NOVEMBRO DE 2018

Superintendente de Tecnologia da Informação

Gustavo Sanches

Gerente Técnico de Planejamento e Projetos

Alexandre Magnus Fernandes Diniz

Gerente de Sistemas e Informações

José Assumpção Rodrigues de Almeida

Gerente de Infraestrutura Tecnológica

Marcelo Nogueira Lino

Equipe de elaboração

Alexandre Magnus Fernandes Diniz

Beatriz Maria Madeira Alvarenga

Edna Santos

Equipe da Gerência Técnica de Planejamento e Projetos

Alexandre Magnus Fernandes Diniz

Ana Luisa de Souza Barba

Artur Brandão Sampaio Santos

Beatriz Maria Madeira Alvarenga

Carolina Cascão Rodrigues

Eduardo Regis de Oliveira

Isabella Helena Tavares de Moraes

Luis Felipe Freitas do Nascimento Alves Teixeira

Gervásio da Silva Antônio

Marcele Borges Soares Monteiro Peres

Marcos Antonio Matias

Sergio Martins Carvalho

Histórico de Revisões

REGISTRO DE REVISÕES			
Revisão	Data	Descrição	Elaboração
V 1.0	11/06/2014	Elaboração do documento	Alexandre Diniz
V 2.0	20/03/2017	Atualização do documento	Mayla Lemos
V 3.0	01/11/2018	Atualização do documento	Edna Santos

Sumário

1. OBJETIVO	7
2. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	8
3. DEFINIÇÕES, ABREVIATURAS E ACRÔNIMOS	8
4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	10
5. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	10
5.1 Áreas e Unidades envolvidas no processo de Gestão de Projetos de TI:.....	10
5.2 Envolvidos no processo de Gestão de Projetos de TI:	12
6. GRUPO DE PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	12
7. DETALHAMENTO DO CICLO DE VIDA	13
8. MACROPROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI - STI/GTPP/ESPRO-TI.....	14
9. PREPARAÇÃO DOS PROJETOS DE TI	14
9.1 Riscos associados à não execução ou realização equivocada desta etapa	15
10. INICIAR PREPARAÇÃO DO PROJETO DE TI.....	15
10.1 Fluxo da Etapa de Preparação do Projeto de TI	16
10.2 Detalhamento da Etapa	17
11. PLANEJAMENTO DO PROJETO DE TI	27
11.1 Riscos associados à não execução ou realização equivocada desta fase	28
12. INICIAR PLANEJAMENTO DO PROJETO DE TI	28
12.1 Fluxo da Fase de Planejamento dos Projeto de TI	29
12.2 Detalhamento da Fase	30
13. EXECUÇÃO DO PROJETO DE TI	49
13.1 Riscos associados à não execução ou realização equivocada desta etapa	49
14. INICIAR EXECUÇÃO DO PROJETO DE TI	50
14.1 Fluxo da Fase de Execução e Acompanhamento dos Projetos de TI	51
14.2 Detalhamento da Fase	52
15. ENCERRAMENTO DO PROJETO DE TI	56
15.1 Riscos associados à não execução ou realização equivocada desta fase	57
16. INICIAR ENCERRAMENTO DO PROJETO DE TI	57
16.1 Fluxo fase de Encerramento dos Projetos de TI.....	58
16.2 Detalhamento da Fase	59
17. MONITORAMENTO E CONTROLE	61
17.1 Atividades a serem cumpridas para o Monitoramento e Controle	61
17.1.1 Diário do Projeto	61

17.1.2	Status Report.....	61
17.1.3	Desempenho dos Projetos	63
17.1.4	Qualidade dos Projetos	63
17.1.5	Ciclo de Vida dos Projetos	63
17.2	Fase de Preparação	64
17.3	Fase de Planejamento	64
17.4	Fase de Execução	64
17.5	Fase de Encerramento	65
18.	SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA	65
18.1	Fluxo do processo de Solicitação de Mudanças.....	65
18.2	Detalhamento do fluxo de Solicitação de Mudanças - todas as Naturezas de Projetos.....	65
18.3	INDICADORES	68
18.4	Indicadores estratégicos	69
18.5	Indicador de Desempenho de Projetos.....	69
18.6	Indicador de Aderência a Metodologia.....	70
18.7	Indicadores de gestão	70
19.	CONCLUSÃO	71

Índice de Quadros

Quadro 1: Definições, Abreviaturas e Acrônimos	9
Quadro 2: Papéis e Responsabilidades.....	12
Quadro 3: Riscos Associados.....	15
Quadro 4: Riscos Associados à Fase de Planejamento	28
Quadro 5: Riscos Associados a Fase de Execução.....	50
Quadro 6: Riscos Associados à Fase de Encerramento.....	57

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura Organizacional STI	10
Figura 2: Ciclo de Vida de Projetos de TI.....	12
Figura 3: Imagem do Detalhamento do Ciclo de Vida.....	13
Figura 4: Macroprocesso de Gerenciamento de Projetos.....	14
Figura 5: Ciclo de Vida de Projetos de TI – Preparação	14
Figura 6: Fluxo do Processo da Etapa de Preparação	16
Figura 7: Ciclo de Vida de Projetos de TI - Planejamento.....	27
Figura 9: Fluxo do Processo da Fase de Planejamento	29
Figura 10: Ciclo de Vida de Projetos de TI - Execução.....	49

Figura 11: Fluxo do Processo da Fase de Execução	51
Figura 12: Ciclo de Vida de Projetos de TI - Encerramento	56
Figura 13: Fluxo do Processo da Fase de Encerramento.....	58
Figura 14: Monitoramento e Controle.....	61
Figura 15: Fluxo do Processo de Solicitação de Mudanças	65
Figura 16: Indicadores Estratégicos	69
Figura 17: Indicadores de Gestão.....	71

1. OBJETIVO

O Documento de Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI - (MGP) tem como objetivo descrever o Processo Padrão para o Gerenciamento de Projetos da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), bem como o ciclo de vida para o gerenciamento dos projetos, padronizando os processos relacionados a esta disciplina, e como tal pretende:

- Apresentar o fluxo de trabalho relacionado aos Projetos de Tecnologia da Informação (Projetos de TI), de acordo com a sua Natureza:
 - Desenvolvimento: projetos para manutenção de sistemas, desenvolvimento de novos softwares e implementação de ferramenta de *Business Intelligence*;
 - Contratações Corporativas de TI: projetos voltados para as aquisições e contratações direcionadas à infraestrutura corporativa da Agência;
 - Projetos Estruturantes: projetos que objetivam implementar ou aprimorar ferramentas, processos e instrumentos de gestão com foco na melhoria contínua da área de TI;
 - Contratações Departamentais de TI: aquisições de TI referentes às necessidades de cunho departamental das unidades organizacionais da Agência.
- Delimitar o escopo que será desenvolvido, controlado e monitorado pelo Gerente de Projetos e acompanhado por todos os envolvidos;
- Apresentar o ciclo de vida padrão, elencando as atividades a serem cumpridas durante a execução dos projetos.

Nesse sentido, este documento integra a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI que deve ser aplicada no acompanhamento do ciclo de vida dos projetos. É importante destacar que a aplicação desta Metodologia é de responsabilidade do Escritório de Projetos de TI (ESPRO-TI), da Gerência Técnica de Planejamento e Projetos (GTPP) e deve servir de guia para todas as outras Gerências vinculadas a STI.

É relevante registrar que, durante a elaboração da Metodologia, primou-se pela conformidade desta com o Manual de Gerenciamento de Projetos do Escritório de Projeto Corporativo da ANAC – ESPRO/ANAC, que se molda como guia para a gestão das iniciativas consideradas estratégicas pela Diretoria.

O equilíbrio entre esta Metodologia ESPRO-TI e o Manual de Gerenciamento de Projetos da ANAC – ESPRO/ANAC é necessário em função da STI executar, em seu portfólio, projetos que compõem o planejamento estratégico da Agência.

2. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Para a elaboração deste documento, há elementos e requisitos necessários, dentre os quais:

- Manual de Gerenciamento de Projetos da ANAC - v1.0;
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI (Escritório de Projetos de TI – Versão 2.0 de 20/03/2017) – Método de gerenciamento de projetos, elaborado pela STI/GTPP, com o objetivo de apoiar os Gerentes de Projetos e Gerentes Funcionais no planejamento, execução, monitoramento e controle de seus projetos;
- Metodologia de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas vigente (MDMS);
- Conjunto de Diretrizes STI;
- Guia PMBOK® 6ª Edição - *Project Management Body of Knowledge* ou Um Guia do Conhecimento em boas práticas em Gerenciamento de Projetos;
- PRINCE2 - *Projects in Controlled Environments* - Método de gerenciamento de projetos criado no Reino Unido e amplamente adotado em organizações no Brasil e no mundo.

3. DEFINIÇÕES, ABREVIATURAS E ACRÔNIMOS

TERMOS/SIGLAS	DEFINIÇÃO
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
GTPP	Gerência Técnica de Planejamento e Projetos
GESI	Gerência de Sistemas e Informações
GEIT	Gerência de Infraestrutura Tecnológica
MGP	Metodologia de Gerenciamento de Projetos
UORG	Unidade Organizacional
TI	Tecnologia da Informação
ESPRO-TI	Escritório de Projetos da Tecnologia da Informação

TERMOS/SIGLAS	DEFINIÇÃO
TAP	Termo de Abertura de Projeto
MDMS	Metodologia de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas
DOD	Documento de Oficialização de Demanda
PDTI	Plano Diretor da Tecnologia da Informação
Unidade Organizacional Proponente	Unidade organizacional responsável por propor um projeto prioritário
Escritório de Projetos	Segundo o Guia PMBOK® 6ª Edição: “o Escritório de Gestão de Projetos é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”
Equipe de Projetos	Grupo de pessoas que colaboram diretamente para o desenvolvimento ou gerenciamento do projeto até sua conclusão, podendo pertencer a unidades organizacionais distintas, com dedicação integral ou parcial ao projeto, conforme definido na proposição ou plano de projeto
Gerente de Projetos	Segundo o Guia PMBOK® 6 Edição: “o gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto”. Deve planejar, monitorar e controlar o projeto
Gestor do Sistema	Servidores do quadro permanente da Agência designados para acompanharem os projetos e as demandas de manutenção do sistema. Esses devem possuir conhecimento sobre o processo e negócio do sistema sob sua responsabilidade
Ponto Focal	Interlocutor principal junto à Superintendência de Tecnologia da Informação - STI - para os assuntos relativos aos projetos e necessidades de Tecnologia da Informação da unidade representada
Guia PMBOK®	<i>Project Management Body of Knowledge</i> ou Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: guia que contém boas práticas para gerenciar a maioria dos projetos, na maior parte das vezes, em muitos setores econômicos. (<i>Project Management Institute</i> , 2017)
Projeto	Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. (<i>Project Management Institute</i> , 2017)
Prince2	Método de gerenciamento de projetos baseado nas melhores práticas de gerenciamento de projetos, visando cobrir todo o ciclo de vida do projeto e algumas atividades pré-projeto
Roadmap	Considerado uma espécie de “mapa”, cujo objetivo é organizar as atividades ou metas para o desenvolvimento de um software

Quadro 1: Definições, Abreviaturas e Acrônimos

4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Estrutura Organizacional da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) é formada por duas Gerências Executivas e uma Gerência Técnica, conforme imagem abaixo:

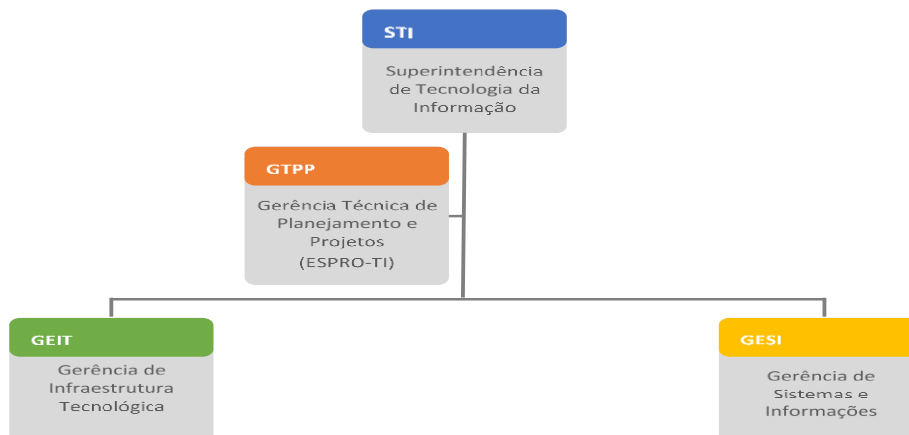


Figura 1: Estrutura Organizacional STI

5. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

5.1 Áreas e Unidades envolvidas no processo de Gestão de Projetos de TI:

PAPEIS	RESPONSABILIDADES
STI	<p>Dirigente máximo da Superintendência de Tecnologia da Informação – STI, responsável por coordenar as gerências executivas e técnicas e seus gerentes funcionais, para que cumpram os projetos informados na carteira de projetos do portfólio, Plano Diretor de TI, PDTI. Além de:</p> <p>I - Estabelecer e formular estratégias e padrões relacionados com a administração dos recursos de tecnologia da informação para a sistematização e disponibilização de informações gerenciais, visando dar suporte ao processo decisório da Agência;</p> <p>II - Suprir e dar suporte às áreas da Agência na infraestrutura, execução e gerenciamento dos projetos de tecnologia da informação necessários ao desenvolvimento das atividades finalísticas e de gestão interna;</p> <p>III - Coordenar, supervisionar, acompanhar, controlar e avaliar a execução das atividades relacionadas com a infraestrutura de tecnologia da informação, desenvolvimento de projetos e sistemas de informação, segurança da informação e inovação tecnológica no âmbito da Agência;</p> <p>IV - Elaborar, propor e manter o Plano Diretor de Tecnologia da Informação;</p> <p>V - Organizar, dirigir, controlar e avaliar os serviços de segurança da informação e inovação tecnológica da Agência;</p> <p>VI - Propor parcerias e intercâmbios de recursos, informações, tecnologias, produtos e serviços com empresas públicas e privadas, instituições de pesquisa e desenvolvimento, e com demais organizações afins em matérias do seu âmbito de atuação; e</p> <p>VII - Definir e regulamentar a execução das normas e procedimentos de acesso e uso de serviços de comunicações, das</p>

PAPEIS	RESPONSABILIDADES
	atividades de gestão da infraestrutura de rede corporativa, dos serviços de suporte técnico das redes locais e remotas, da política de segurança e plano de contingência, e atendimento via suporte técnico aos usuários.
GTPP	Gerência dividida em duas vertentes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento e projetos, por meio do Escritório de Projetos, atuando no Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) e nos Indicadores dos projetos, além de atuar com o Orçamento da STI e Contratações (Corporativas e Departamentais); 2. Assessoramento, por meio das atividades Administrativas, Representação, Capacitação e Normatização para apoiar a Superintendência, bem como toda a STI, além de atuar com o Mapeamento de Processos.
GESI	Gerência de Sistemas e Informações – responsável em: <ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar o desenvolvimento e manutenção de sistemas de informações; - Estabelecer e formular diretrizes operacionais e padrões relacionados com o desenvolvimento de sistemas; - Estabelecer e implantar padrões técnicos e operacionais de Arquitetura e Governança de Dados; - Estabelecer e implantar padrões para o desenvolvimento de sistemas (corporativos e departamentais), mediante metodologia; - Suprir e dar suporte às áreas na execução e gerenciamento dos projetos e serviços de desenvolvimento de sistemas de informação; - Contratação de serviços de Desenvolvimento e manutenção de sistemas, Apoio Técnico e Apoio à Gestão.
GEIT	Gerência de Infraestrutura Tecnológica - responsável pela Coordenação, Supervisão e Controle da execução dos projetos de infraestrutura de tecnologia e comunicação, assim como a Segurança da Informação, Inovação do parque tecnológico da ANAC e Contratações Corporativas.
Comitê Gestor de TI	Unidade de cunho estratégico responsável por aprovar, suspender ou cancelar os projetos da carteira de projetos de TI, além de deliberar acerca das mudanças ocorridas nos projetos, bem como acompanhar a evolução desses.
Unidade Demandante	A Unidade Demandante deverá disponibilizar um responsável para acompanhar a execução do projeto, bem como validar o Plano de Gerenciamento de Projeto e demais documentos submetidos à sua apreciação. Cabe também à Unidade Demandante informar à STI qualquer alteração no escopo do projeto, bem como informar, quando projeto ágil, quem será o <i>Product Owner</i> (PO).
Escritório de Projetos	Deverá controlar e divulgar o portfólio de projetos, mantendo a metodologia atualizada, zelar pela sua aplicação, emitir pareceres e apreciações acerca dos documentos necessários, como o Termo de Abertura e o Plano de Projeto, submetidos à sua análise. Além disso, cabe monitorar o desempenho dos projetos em execução e orientar gerentes de projetos e interessados na aplicação das melhores práticas de gestão de projetos, utilizando para isso as ferramentas automatizadas pela Unidade Executora (STI)

PAPEIS	RESPONSABILIDADES
Unidade Executora	A Unidade Executora (STI) tem como função precípua, nos processos de gestão de projetos, designar recursos para gerenciar e executar as atividades do projeto, assim como garantir a distribuição de informações tempestivas e precisas acerca dos projetos sob sua alçada.

Quadro 2: Papéis e Responsabilidades

5.2 Envolvidos no processo de Gestão de Projetos de TI:

PAPEIS	RESPONSABILIDADES
<i>Product Owner</i> (PO)	Ponto Central do projeto ágil, responsável em fornecer a visão do negócio, exercendo a liderança sobre o produto a ser desenvolvido.
Gerente de Projetos	O gerente de projetos é a pessoa alocada pela Unidade executora (STI) com responsabilidade de liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto, bem como manter a comunicação entre os envolvidos de forma regular. Deve planejar, monitorar e controlar o projeto, mantendo as informações (diário, cronograma, solicitação de mudanças, artefatos, <i>status report</i> , entre outros) atualizadas nas ferramentas automatizadas.

6. GRUPO DE PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Em conformidade com as premissas estabelecidas pelo Guia PMBOK® 6ª Edição (*Project Management Institute*, 2017), a STI/GTPP/ESPRO-TI estabelece a mesma referência gerencial para todos os projetos de TI, composta por um conjunto de fases que, a princípio, deverão ocorrer de modo sequencial (sem sobreposição no tempo) conforme figura abaixo:

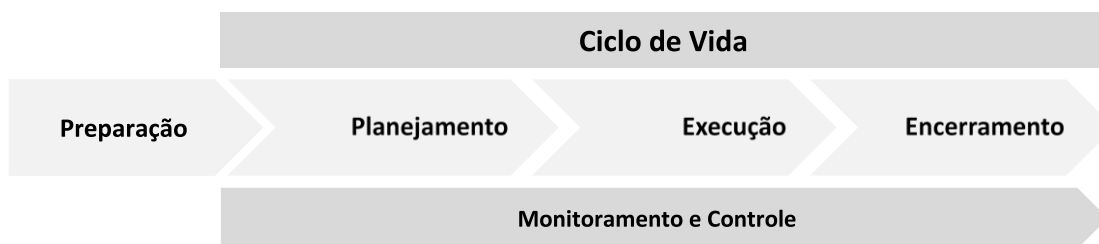


Figura 2: Ciclo de Vida de Projetos de TI

Destaca-se ainda que, durante toda a execução dos projetos, o processo de Monitoramento e Controle deverá ocorrer paralelamente a todas as fases, medindo regularmente o progresso, identificando desvios, impactos e riscos e, assim, implementando ações corretivas que possibilitem trazer o projeto, caso necessário, de volta ao caminho planejado.

Baseado neste contexto, este documento torna-se referência para que a evolução do ciclo de vida dos projetos esteja em conformidade com as diretrizes já estabelecidas para o gerenciamento, monitoramento e controle dos projetos ESPRO/TI.

7. DETALHAMENTO DO CICLO DE VIDA

O ciclo de vida de um Projeto de TI do ESPRO/TI poderá ser representado graficamente pela seguinte Figura:

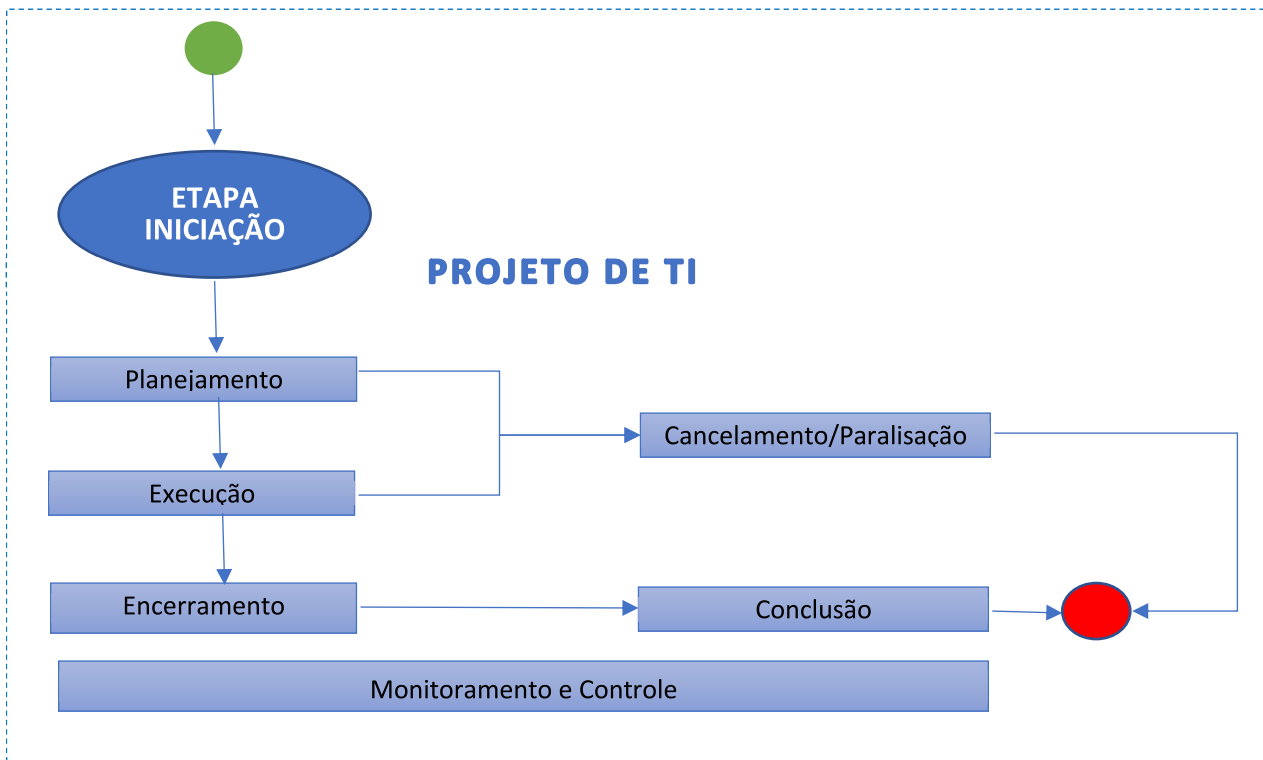


Figura 3: Imagem do Detalhamento do Ciclo de Vida

Ainda no mesmo contexto, enfatiza-se que, durante a execução de todo o ciclo de vida, deverão ser identificadas, pela equipe do Projeto, as lições aprendidas, as quais serão discutidas e, consequentemente, armazenadas na ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos. Este item será detalhado para cada fase do projeto, descrita nesta Metodologia.

Após a conclusão do projeto, parte final do seu ciclo de vida, a avaliação do projeto deverá ser realizada. Neste momento, a equipe do projeto resgatará e avaliará as lições aprendidas que foram discutidas e consequentemente armazenadas na ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos da STI.

É importante destacar ainda que ao final da Avaliação teremos completado o ciclo de vida do projeto, definido pelo ESPRO/TI:

- *Etapa de Preparação dos Projetos de TI;*
- *Fase de Planejamento de Projetos de TI;*
- *Fase de Execução de Projetos de TI;*
- *Fase de Encerramento de Projetos de TI.*

8. MACROPROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI - STI/GTPP/ESPRO-TI

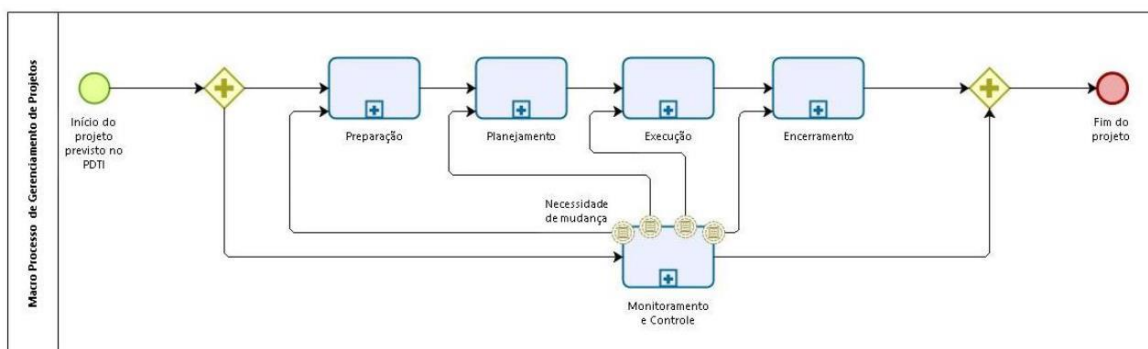


Figura 4: Macroprocesso de Gerenciamento de Projetos

A partir do Macroprocesso, recomenda-se que os projetos sejam executados em ciclos de entregas menores, propiciando o desenvolvimento incremental dos seus produtos.

Além do item acima mencionado, convém salientar que as atividades a serem realizadas em cada fase do Gerenciamento de Projetos serão apresentadas no Documento *Roadmap*, composto por:

- Insumos necessários para que a atividade seja realizada com sucesso;
- Produtos ou resultados gerados;
- Matriz de responsabilidade para os produtos gerados (entregas).

9. PREPARAÇÃO DOS PROJETOS DE TI

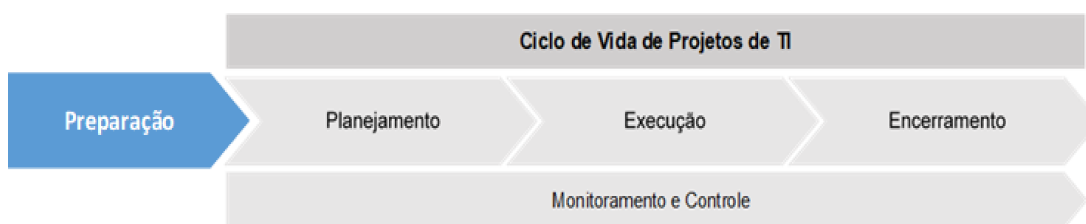


Figura 5: Ciclo de Vida de Projetos de TI – Preparação

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI – STI/GTPP/ESPRO-TI aborda, em sua Etapa denominada Preparação, o nascimento de um novo projeto de TI, ou mesmo o retorno de um projeto em andamento que foi migrado de um PDTI anterior para o vigente.

Esta etapa abrange todo esforço necessário para que um Projeto de TI seja iniciado de acordo com a proposta aprovada e registrada no PDTI/ANAC.

É importante ressaltar que a Etapa de Preparação não é uma fase do ciclo de vida do projeto, visto que o Projeto ainda não foi iniciado. Contudo, constitui uma etapa fundamental, pois permite ao Escritório de Projetos de TI da STI participar da consolidação das informações sobre o objetivo do projeto, buscando o alinhamento das expectativas iniciais entre os envolvidos, além de gerar a *baseline* inicial de acordo com o que foi previsto no PDTI vigente. Com isso, a etapa de Preparação deve ser bem executada para que os seguintes resultados sejam alcançados:

- Entendimento da necessidade do negócio, visto que esse dará embasamento para o escopo e o não escopo do Projeto;
- Consenso do negócio/produto a ser desenvolvido;
- Comprometimento formalizado entre envolvidos.

Caso a etapa não seja bem executada ou essa seja realizada de maneira equivocada, riscos negativos poderão surgir, como pode ser visualizado abaixo:

9.1 Riscos associados à não execução ou realização equivocada desta etapa

ID	Riscos
1	Projeto formalizado sem que haja condições para o entendimento do escopo ou características suficientes para ser iniciado.
2	Informações insuficientes para que a fase de Planejamento seja iniciada
3	Falta de conhecimento se há solução já desenvolvida pela ANAC ou por outra Organização
4	Premissas ou restrições não definidas e assim não consideradas.

Quadro 3: Riscos Associados

10. INICIAR PREPARAÇÃO DO PROJETO DE TI

10.1 Fluxo da Etapa de Preparação do Projeto de TI

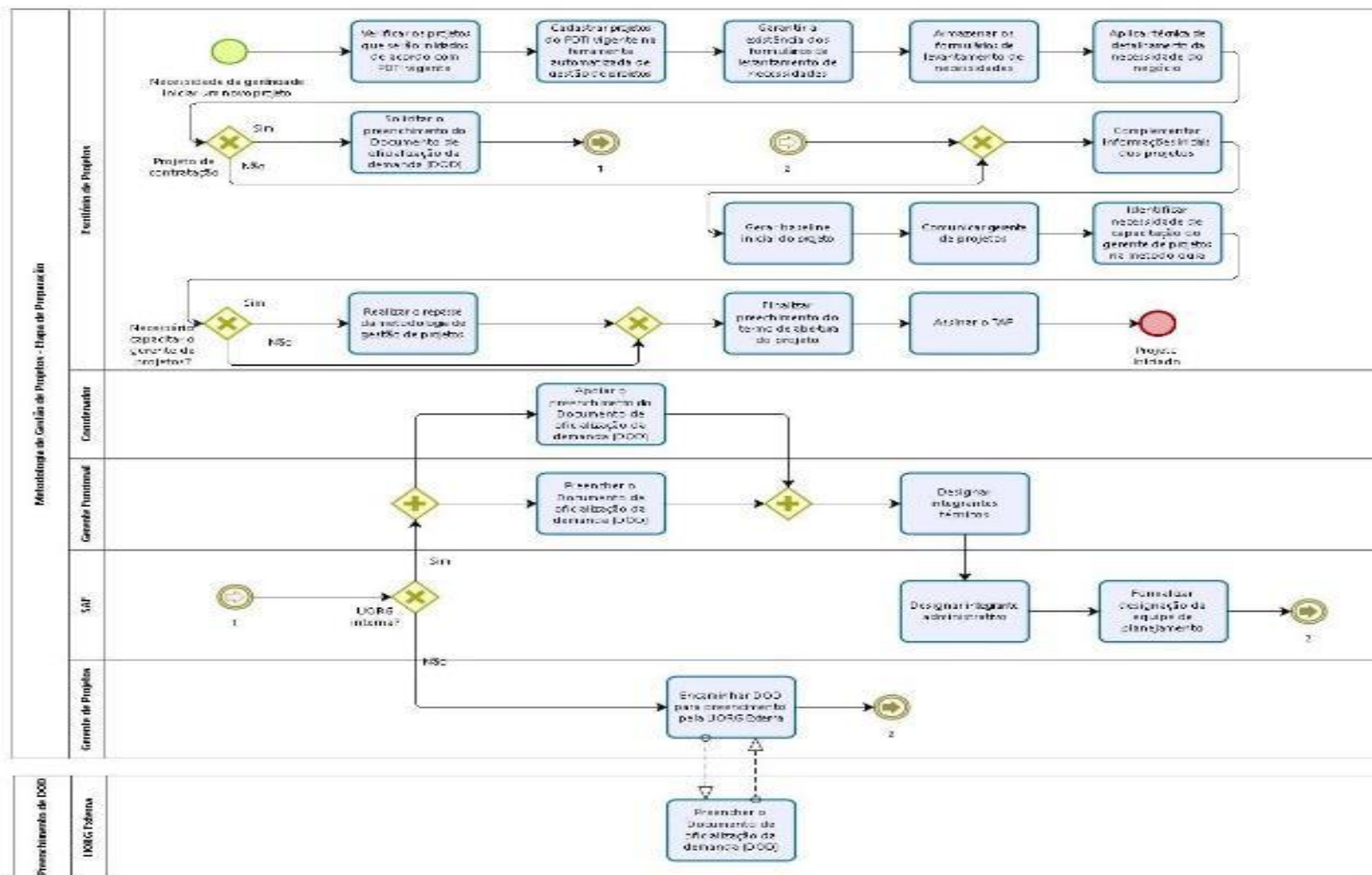


Figura 6: Fluxo do Processo da Etapa de Preparação

10.2 Detalhamento da Etapa

A Etapa de Preparação tem como objetivo a estruturação dos Projetos de TI que foram contemplados no PDTI vigente. Neste sentido, será detalhado, nos itens abaixo, todo trabalho a ser realizado.

Ressalta-se que a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI STI/GTPP/ESPRO-TI apresenta a Etapa de Preparação fora do Ciclo de Vida dos Projetos de TI, portanto, ***não será*** considerada como ***uma das FASES*** do projeto. Assim, esta Etapa deverá anteceder a Fase de Planejamento do Projeto.

Ainda nesse sentido, é preciso sublinhar que a Etapa de Preparação deverá ser iniciada **15 dias úteis** antes da data de início do projeto, indicada no PDTI vigente, não sendo este período contabilizado no cronograma do projeto. Neste sentido, a etapa de Preparação terá um cronograma próprio a ser elaborado e aplicado pela equipe do ESPRO-TI.

LEMBRETE

A Etapa de Preparação dos Projetos deverá ser iniciada 15 dias úteis antes da data de início do Projeto, indicada no PDTI vigente, pela equipe de Gestão do ESPRO-TI,

De acordo com o item 1 (um) deste Documento, existem Naturezas específicas para cada tipo de projeto. Desta forma, serão disponibilizados, como anexo a esta Metodologia, *templates* dos cronogramas a serem utilizados para cada Natureza:

- Desenvolvimento;
- Contratações Corporativas de TI;
- Projetos Estruturantes;
- Contratações Departamentais de TI.

Atividades a serem cumpridas nesta etapa, para todas as Naturezas de projetos:

VERIFICAR OS PROJETOS QUE SERÃO INICIADOS DE ACORDO COM PDTI VIGENTE	
Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Lista dos Projetos que serão iniciados no período
<p>O ESPRO-TI, de posse do PDTI vigente e dos Formulários de Levantamento de Necessidades, elencará os projetos que serão iniciados para o período estabelecido, de acordo com os critérios definidos pelo Plano.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação, vigente;• Formulário de Necessidade de Tecnologia da Informação.	

CADASTRAR PROJETOS DO PDTI VIGENTE NA FERRAMENTA AUTOMATIZADA DE GESTÃO DE PROJETOS TI	
Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Projetos do PDTI vigente cadastrados na ferramenta automatizada de Gestão de Projetos de TI - STI
<p>O ESPRO-TI, de posse do PDTI vigente, cadastrará todos os projetos na ferramenta de Gestão de Projetos TI - STI.</p> <p>Caso existam campos obrigatórios e que não estejam registrados no PDTI, O ESPRO-TI deverá, neste momento, levantar as informações junto à Gerência/Coordenação responsável pelo Projeto. Porém, caso as informações não sejam obtidas, o ESPRO-TI deverá cadastrar o campo como “Nulo”, dando assim prosseguimento à Etapa. No entanto, no fechamento da Etapa de Preparação, caso as informações ainda não tenham sido obtidas, o ESPRO-TI deverá encaminhar um e-mail para o Gerente do Projeto, informando a necessidade do preenchimento das informações durante a fase de Planejamento.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• PDTI vigente - Plano Diretor de Tecnologia da Informação;• Formulário de Necessidade de Tecnologia da Informação;• Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos TI.	

CADASTRAR PROJETOS DO PDTI VIGENTE NA FERRAMENTA AUTOMATIZADA DE GESTÃO DE PROJETOS TI

Informações necessárias para o Cadastro do Projeto em Ferramenta automatizada:

- **Título do projeto** – Informar o tema abordado no escopo do Projeto;
Exemplo: Revisar a Metodologia de Gerenciamento de Projetos.
- **Macroprocesso** – Informa se a gestão é interna ou externa;
- **Processo** – Informar a gestão de processos:
 - Governança e Controle interno;
 - Gestão Orçamentária e Financeira;
 - Gestão de Infraestrutura e Patrimônio;
 - Elaboração de Normas Internas.
- **Objetivo Institucional** – Informar o objetivo institucional estratégico;
- **Programa** – Informar qual programa pertence ao projeto;
 - *Default:* Planejamento Estratégico de TI (AAAA a AAAA);
- **Orçamento previsto** – Informar o valor total previsto para a contratação;
Caso o Projeto não seja de contratação, deve ser informado o valor total estimado;
Nos projetos estruturantes não é obrigatório o preenchimento do valor;
- **Valor do item mensurável** – Informar o valor do item;
- **Ação estratégica** – Informar a ação estratégica;
- **Demandante** – Informar o nome da área demandante, ou seja, parte interessada (*stakeholder*) que propôs o desenvolvimento do esforço voltado ao produto, serviço ou resultado do projeto;
- **Patrocinador** – Informar o nome do principal financiador ou apoiador político do projeto e que tem o compromisso de envolver todas as partes interessadas para o sucesso e alcance dos objetivos da empreitada;
- **Gerente do Projeto** – Informar o nome da pessoa designada pela organização para coordenar o atingimento dos objetivos do projeto;
- **Gerente Adjunto** – Informar o nome da pessoa designada pela organização como corresponsável, juntamente ao o gerente do projeto, para coordenar o atingimento dos objetivos do projeto;
- **Início do Projeto** – Informar a data planejada para início do projeto no PDTI;
 - *Default:* 1º dia útil do mês;
- **Fim do Projeto** – Informar a data planejada para fim do projeto no PDTI;
 - *Default:* último dia útil do mês;
- **Início do Plano Projeto** – Informar a data início planejada para que o Gerente do Projeto e a equipe inicial do projeto iniciem o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto. Este período de planejamento deve iniciar após a assinatura do TAP e findar antes do início da execução do projeto; para o caso dos projetos de desenvolvimento, deve ser iniciado após o item de visão, conforme Metodologia de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas (MDMS);
 - *Default:* 15 dias úteis após o início do projeto;
- **Fim do Plano Projeto** – Informar a data fim planejada para que o Gerente do Projeto e a equipe inicial do projeto iniciem o desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Projeto;
- **Natureza** – Informar a classificação genérica para a área de atuação mais fortemente identificada ao projeto;

CADASTRAR PROJETOS DO PDTI VIGENTE NA FERRAMENTA AUTOMATIZADA DE GESTÃO DE PROJETOS TI

- São eles: Contratação Corporativa, Contratação Departamental, Desenvolvimento e Projetos Estruturantes.
- **Área Executora** – Informar a Área ou Unidade Organizacional incumbida de executar a maior parte das atividades de um projeto;
- **Escritório Responsável** – Informar o Escritório de Projetos da organização responsável pelo apoio metodológico do Gerenciamento do Projeto;
- **Ano** – informar o ano de referência ao código do projeto disponibilizado no portfólio, PDTI;
- **Área demandante** – Selecionar uma ou mais Áreas Demandantes do projeto;
- **Código PDTI** – Informar o número do código do PDTI vigente do projeto;
- **Portfólio do projeto** – Informar o portfólio da organização em que será inserido o projeto, PDTI;
 - *Default:* Plano diretor de TI (AAAA-AAAA);
- **Grandes Eventos** – Informar se o projeto está voltado para o tema grandes eventos no País, a Exemplo: Copa do Mundo, olimpíadas etc.;
- **Periodicidade de Atualização (Dias)** – Informar de quanto em quanto tempo (em dias corridos) o Gerente do Projeto e sua equipe devem atualizar os dados de acompanhamento do projeto e gerar um novo relatório de situação (*status report*);
 - *Default:* 30 dias;
- **Critério Farol Prazo (Dias)** – Informar o prazo, em dias, em que as entregas ou atividades do projeto poderão atrasar, antes de o farol sinalizador marcar a cor vermelha;
 - *Default:* 15 dias
- **Publicar projeto** – Informar se o projeto pode ser publicado ou não. Para isto, deve-se entrar no relatório e alterar o status de “proposta” para o status “em andamento”.
- **Aprovado? (TAP assinado)** – Informar se o projeto foi assinado;
- **Tipo do Projeto** – Informar se o projeto é nível estratégico ou não. O projeto é considerado de nível estratégico quando for prioritário para a Alta Administração da organização. O projeto é considerado normal quando classificado como pertencente ao nível tático ou operacional da organização, tais informações serão estabelecidas no portfólio, PDTI.

ARMAZENAR OS FORMULÁRIOS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Formulários de todos os Projetos do PDTI vigente

O ESPRO-TI deverá verificar, através da Ferramenta SEI!, se todos os projetos que foram cadastrados na ferramenta automatizada de Gestão de Projetos de TI possuem os Formulários de Levantamento de Necessidades. Caso algum dos projetos não possua o Formulário, o ESPRO-TI

ARMAZENAR OS FORMULÁRIOS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

deverá solicitar à Unidade Demandante providências e esse deve disponibilizá-lo com assinatura, na ferramenta SEI!.

O ESPRO-TI analisará as informações cadastradas no Formulário e, caso necessário, solicitará à Unidade Demandante os devidos ajustes. Após estes procedimentos o ESPRO-TI deverá armazenar o Formulário de Levantamento de Necessidades na Ferramenta Automatizada de Gestão de Projetos de TI.

Insumos Necessários:

- PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação, vigente;
- Acesso à Ferramenta SEI;
- Acesso à Ferramenta automatizada de Gestão de Projetos de TI;
- Formulário de Necessidade de Tecnologia da Informação.

APLICAR TÉCNICA DE DETALHAMENTO DA NECESSIDADE DO NEGÓCIO

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Técnica aplicada

O Objetivo desta atividade é a aplicação de técnicas para o levantamento do escopo a ser desenvolvido. Para isso, o comprometimento de todos os envolvidos é fundamental.

O ESPRO-TI aplicará a técnica que melhor se adeque ao projeto. Desta forma irá, juntamente com a equipe designada, elaborar o plano de ação que detalhará a técnica a ser utilizada, bem como o planejamento de execução para aplicação dessa.

Insumos Necessários:

- Lista dos projetos a serem iniciados;
- Técnica de detalhamento selecionada.

Para os Projetos de Natureza de Contratação, o fluxo abaixo deverá ser seguido, além da utilização da IN (04).

SOLICITAR O PREENCHIMENTO DO DOCUMENTO DE OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA (DOD)

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Solicitação do preenchimento do DOD realizada

SOLICITAR O PREENCHIMENTO DO DOCUMENTO DE OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA (DOD)

A partir da lista dos projetos que serão iniciados, o ESPRO-TI verificará quais dos projetos possuem a Natureza “Contratação” e, em seguida, solicitará à Unidade Demandante, através da Ferramenta de e-mail, o preenchimento do Documento de Oficialização da Demanda (DOD) e a disponibilização desse na Ferramenta SEI! Cabe ressaltar que esta atividade também poderá ser realizada pelo Gerente do Projeto, caso este já tenha sido definido. Além disto ressalta-se que todos os documentos gerados na contratação deverão ser assinados e cadastrados na Ferramenta SEI!.

Insumos Necessários:

- Lista dos projetos a serem iniciados;
- Acesso à Ferramenta SEI!.

APOIAR O PREENCHIMENTO DO DOCUMENTO DE OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA (DOD)

Responsável	COORDENADOR DA ÁREA
Resultado obtido	Documento de Oficialização da Demanda preenchido

O Coordenador da área apoiará à Unidade Demandante no preenchimento do DOD. Este apoio podará não ocorrer caso a UORG seja externa, ou não apresente a necessidade.

Insumos Necessários:

- Acesso à Ferramenta SEI! (Sistema Eletrônico de Informação);
- Recebimento de solicitação de apoio (e-mail);
- IN (04).

Link para IN (04): <https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/legislacao/1%20-%20IN%204%20%2011-9-14.pdf>

PREENCHER O DOCUMENTO DE OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA (DOD) CONTRATAÇÕES -DEMANDAS STI

Responsável	GERENTE FUNCIONAL
Resultado obtido	Documento de Oficialização da Demanda preenchido

Caso a contratação seja uma demanda interna da STI, o Gerente funcional irá preencher o Documento de Oficialização da Demanda com o apoio do coordenador da área.

Insumos Necessários:

- Acesso à Ferramenta SEI (Sistema Eletrônico de Informação);
- IN (04).

Atividades a serem seguidas – contratação demandas externas

ENCAMINHAR DOD PARA PREENCHIMENTO UORG EXTERNA	
Responsável	GERENTE DE PROJETOS STI
Resultado obtido	Documento de Oficialização da Demanda encaminhado
<p>Caso a contratação seja uma demanda Externa, o Gerente do projeto, irá encaminhar o DOD, através da ferramenta SEI! para o preenchimento pela UORG demandante. O Gerente de Projetos não participará dos procedimentos internos da UORG para o preenchimento do DOD.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso à Ferramenta SEI (Sistema Eletrônico de Informação); • IN (04). 	

PREENCHER O DOCUMENTO DE OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA (DOD) DEMANDAS EXTERNAS	
Responsável	UORG EXTERNA
Resultado obtido	Documento de Oficialização da Demanda preenchido
<p>A Unidade Demandante externa irá preencher o Documento de Oficialização da Demanda seguindo o fluxo interno da própria UORG, e em seguida irá devolver o DOD preenchido, através da ferramenta SEI!,</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso à Ferramenta SEI (Sistema Eletrônico de Informação); • IN (04). 	

Atividades do fluxo das demandas internas da STI

DESIGNAR INTEGRANTES TÉCNICOS	
Responsável	GERENTE FUNCIONAL
Resultado obtido	Nomes dos integrantes Técnicos que irão compor a equipe de Planejamento do Projeto
<p>O Gerente Funcional irá formalizar, junto à Superintendência de Administração e Finanças (SAF), a equipe, os integrantes técnicos responsáveis pela condução técnica do Projeto.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista dos projetos a serem iniciados pela Gerência; 	

DESIGNAR INTEGRANTES TÉCNICOS

- Solicitação da designação da equipe técnica.

DESIGNAR INTEGRANTE ADMINISTRATIVO

Responsável	SAF
Resultado obtido	Nomes dos integrantes Administrativos que acompanharão o Projeto
<p>A SAF irá formalizar, através da publicação de uma Portaria, a equipe de planejamento e técnica indicada pelo Gerente Funcional, e incluirá nessa os nomes dos integrantes administrativos que irão acompanhar o projeto.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• IN (04);• Nomes dos integrantes da equipe técnica.	

FORMALIZAR DESIGNAÇÃO DA EQUIPE DE PLANEJAMENTO

Responsável	SAF
Resultado obtido	Nomes dos integrantes da equipe de planejamento formalizada
<p>A Superintendência de Administração e Finanças (SAF), irá formalizar a equipe de planejamento e administrativo da contratação do Projeto.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• IN (04);• Nomes dos integrantes da equipe de planejamento.	

Atividades a serem cumpridas por Projetos de todos os tipos de Naturezas:

COMPLEMENTAR INFORMAÇÕES INICIAIS DOS PROJETOS

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Informações complementadas na Ferramenta de Gestão de Projetos de TI - STI

COMPLEMENTAR INFORMAÇÕES INICIAIS DOS PROJETOS

O ESPRO-TI deverá avaliar e, se necessário, ajustar as informações iniciais já cadastradas na Ferramenta de Gestão de Projetos de TI.

Insumos Necessários:

- Portaria de Designação de Equipe de Planejamento da Contratação;
- Acesso à Ferramenta SEI!;
- Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI;
- Documento de Oficialização de Demanda.

GERAR BASELINE INICIAL DO PROJETO

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Baseline inicial gerada

Após as informações iniciais complementadas, o ESPRO-TI gerará a baseline inicial do projeto. Esta baseline deverá apresentar o mesmo prazo cadastrado no PDTI.

Insumos Necessários:

- PDTI- Plano Diretor de Tecnologia da Informação;
- Informações do projeto cadastradas na Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI.

COMUNICAR GERENTE DE PROJETOS

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Gerente comunicado sobre o início do projeto

O ESPRO-TI deverá comunicar ao Gerente de Projetos indicado para condução sobre o início do Projeto. Esta comunicação deverá ser realizada através da ferramenta de e-mail.

Insumos Necessários:

- Gerente de Projetos identificado.

IDENTIFICAR NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS NA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – ESPRO-TI

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Necessidade de capacitação identificada

IDENTIFICAR NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS NA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – ESPRO-TI

Nesta atividade, o Escritório de Projetos validará o nível de conhecimentos do gerente de projetos na Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Caso seja verificada alguma deficiência em relação à Metodologia e às práticas de gerenciamento de projeto, será realizado um repasse de todo o processo de gestão de projetos, além de uma orientação acerca das melhores práticas neste assunto.

Insumos Necessários:

- Gerente de Projetos identificado;
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI – STI;
- Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI.

REALIZAR O REPASSE DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Repasse realizado

Nesta atividade, o ESPRO-TI apresentará a Metodologia de Gerenciamento de Projetos ao Gerente do Projeto designado, fornecendo informações sobre os fluxos, documentos a serem preenchidos, técnicas de gerenciamento, orientações na condução do projeto, entre outros.

Insumos Necessários:

- Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI – STI;
- Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI.

FINALIZAR PREENCHIMENTO DO TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Termo de Abertura do Projeto (TAP) - Finalizado

Nesta atividade, o ESPRO-TI deverá finalizar o Termo de Abertura do Projeto, que representa o documento que oficialmente autoriza o início do projeto, registrando quem será o seu gerente e confirmando a autoridade deste na condução das ações necessárias para a sua execução.

Insumo Necessários:

- Termo de Abertura do Projeto, elaborado na Ferramenta Automatizada de Gestão de Projetos de TI.

ASSINAR DO TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)	
Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Termo de Abertura do Projeto (TAP) assinado
<p>O ESPRO-TI solicitará ao Gerente do Projeto a assinatura digital do TAP e a disponibilização desse documento na Ferramenta SEI!. Caso o Projeto seja de Natureza Desenvolvimento, o TAP poderá ser assinado até o final da Fase de Planejamento e, posteriormente, disponibilizado na Ferramenta SEI!.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Termo de Abertura do Projeto (TAP) cadastrado e validado. 	

Após a finalização de todas as atividades desta etapa, o Projeto estará preparado para iniciar a Fase de Planejamento.

11. PLANEJAMENTO DO PROJETO DE TI

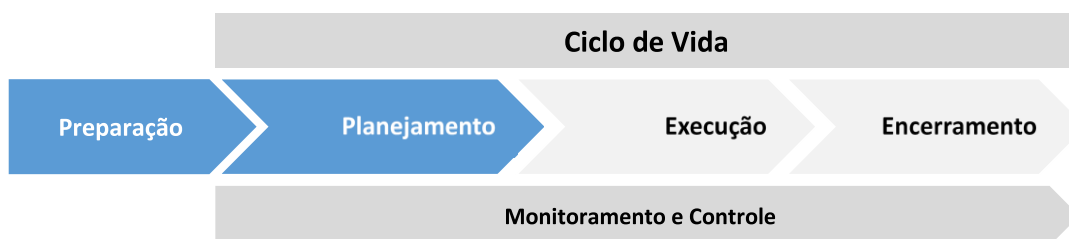


Figura 7: Ciclo de Vida de Projetos de TI - Planejamento

O Planejamento é a primeira fase de projeto na Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI – STI/GTPP. Essa fase decorre do compromisso entre a existência do projeto, a sua realização e o seu esforço de desenvolvimento.

Esta fase apresenta um processo interativo (participativo) e contínuo, que explora aspectos de escopo, qualidade, comunicação, riscos, recursos, prazos, custo entre outros. Sendo assim, seu resultado constitui a principal fonte de informações de como o projeto será executado, controlado e encerrado.

Neste sentido, a fase de Planejamento do projeto possibilita o mapeamento de todas as atividades e estratégias de execução do projeto. Porém, cabe ressaltar que durante todo o ciclo de vida do projeto a fase de Planejamento é reexaminada, visto que mudanças poderão ocorrer.

Em síntese, de acordo com o Guia PMBOK® 6ª Edição, nessa fase há a construção de artefatos que contemplam as 10 grandes áreas de conhecimento do gerenciamento do projeto, como o estabelecimento do gerenciamento do escopo, da qualidade, dos riscos, do cronograma, dentre outros, que são elementos chave para o aumento das chances de sucesso do mesmo.

11.1 Riscos associados à não execução ou realização equivocada desta fase

ID	Riscos
1	Tentativa de realização de um projeto sem a elaboração detalhada da fase de planejamento do Projeto
2	Detalhamento insuficiente do escopo do projeto
3	Ausência de alinhamento das partes interessadas quanto às demandas a serem atendidas ou às iniciativas a serem endereçadas pelo projeto
4	Falta de definições claras quanto aos papéis e responsabilidades das diversas partes interessadas no projeto
5	Não consideração de elementos de contexto (pressupostos, restrições, riscos, disponibilidade/concorrência aos recursos humanos, entre outros) que poderão afetar o projeto
6	Falta de estratégia adequada para lidar com riscos que poderão inviabilizar ou dificultar o projeto
7	Ausência de estimativas mais confiáveis, principalmente relacionadas ao prazo, custo e ao esforço necessário
8	Não aproveitamento de estratégias adotadas em projetos similares realizados anteriormente (Lições aprendidas)

Quadro 4: Riscos Associados à Fase de Planejamento

12. INICIAR PLANEJAMENTO DO PROJETO DE TI

Todo o fluxo da fase do Planejamento do Projeto será detalhado para o melhor entendimento das atividades.

12.1 Fluxo da Fase de Planejamento dos Projeto de TI

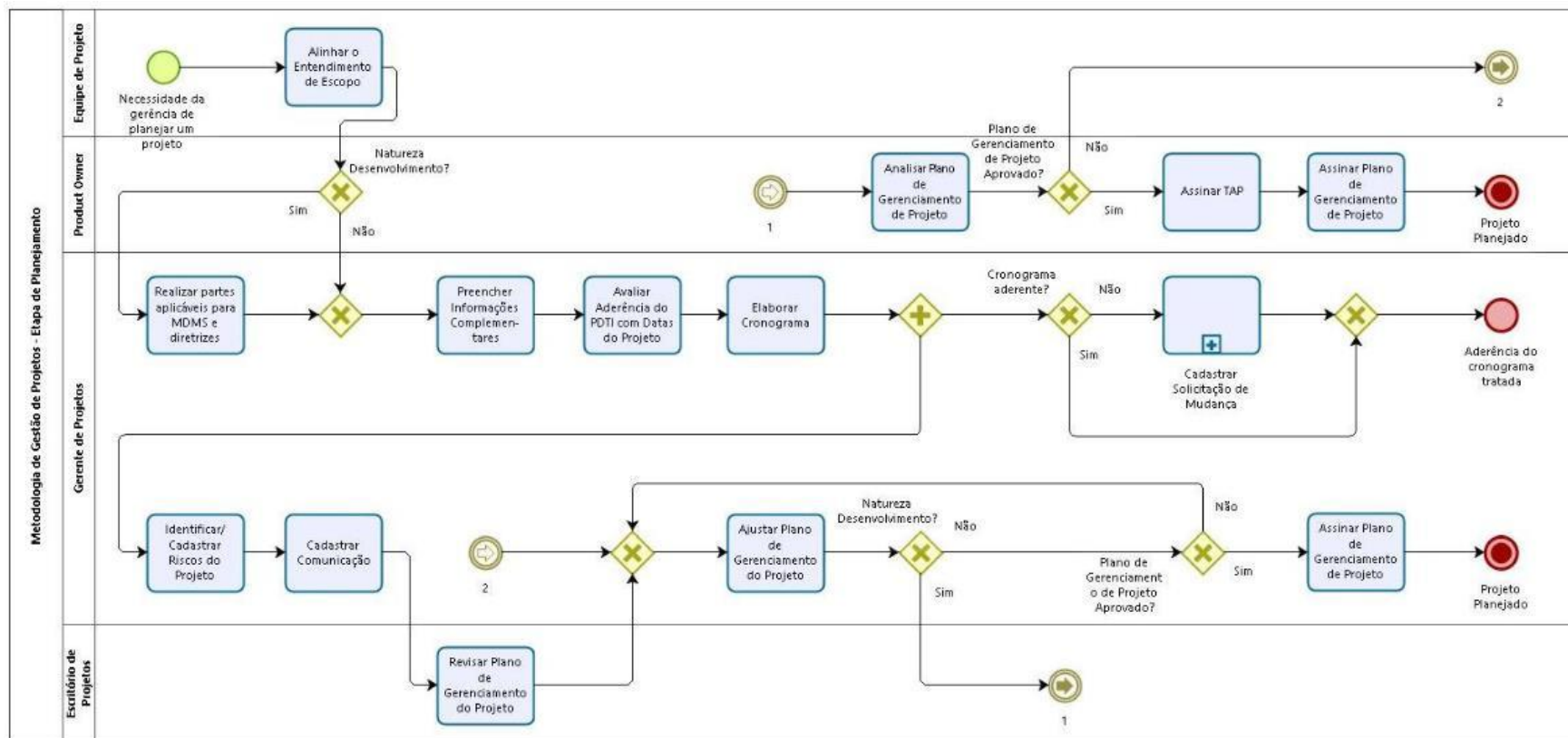


Figura 8: Fluxo do Processo da Fase de Planejamento

12.2 Detalhamento da Fase

O planejamento do projeto tem como objetivo reunir as informações e decisões que irão balizar e orientar a sua futura execução, consolidados em um documento chamado Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) que deve ser formalmente aprovado pelos principais envolvidos. Durante o planejamento, a equipe do projeto deve envolver todas as partes interessadas, através do Plano de Comunicação do Projeto, reuniões previamente agendadas, Status do Projeto, entre outros, pois elas possuem conhecimentos, habilidades e informações que podem ser aproveitados na elaboração do plano. Além disso, o planejamento deve ser refinado para poder guiar em mais detalhes os próximos ciclos de vida do Projeto. Esse refinamento irá ensinar a rastreabilidade da evolução do projeto.

Ressalta-se que a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI STI/GTPP apresenta a Fase de Planejamento como a primeira fase do Ciclo de Vida dos Projetos de TI.

Ainda nesse sentido, é preciso ressaltar que a Etapa de Planejamento terá o prazo de **15 dias úteis** a contar do dia posterior, útil, da finalização da Etapa de Preparação do Projeto. Após este período, caso o planejamento do projeto não ocorra, este deverá permanecer no *Status* de **Proposta**.

LEMBRETE

A Etapa de Planejamento terá o prazo de 15 dias úteis a contar do dia posterior, útil, da finalização da Etapa de Preparação do Projeto. Sendo que a Etapa de Preparação será executada pela equipe ESPRO-TI. Nesta etapa o projeto será preparado para o início da fase de Planejamento. Porém, cabe enfatizar que o prazo da Preparação do Projeto não fará parte do cronograma a ser executado pelo Gerente do Projeto.

Atividades a serem cumpridas nesta fase:

ALINHAR O ENTENDIMENTO DE ESCOPO	
Responsável	EQUIPE DE PROJETO
Resultado obtido	Escopo do Projeto alinhado entre a equipe do Projeto

A equipe do Projeto deverá, de posse das informações da Etapa de Preparação do Projeto, realizar o alinhamento do Escopo do Projeto com os envolvidos.

Insumos Necessários:

- PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação, vigente;
- Formulário de Necessidade de Tecnologia da Informação;
- Reuniões com o *Product Owner*;
- Documento de Oficialização de Demanda (DOD) – Para projetos de contratação;
- Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI.

Caso a Natureza do Projeto seja do tipo Desenvolvimento, a Metodologia de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas (MDMS) vigente deverá ser utilizada, logo após o alinhamento do Escopo do Projeto entre a equipe.

REALIZAR PARTES APLICÁVEIS PARA MDMS E DIRETRIZES	
Responsável	GERENTE DE PROJETOS
Resultado obtido	Metodologia ágil aplicada
<p>O objetivo desta atividade é que o Gerente do Projeto utilize Metodologias ágeis para o desenvolvimento dos Projetos de Fábrica. O Gerente de Projeto deverá, a partir da Metodologia de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas (MDMS), realizar as atividades específicas para projetos ágeis. Logo após a utilização da MDMS, o Gerente deverá retornar ao fluxo de Gestão de Projetos, descrita nesta Metodologia.</p> <p>Acesso ao link da MDMS:</p> <p>http://intranet.anac.gov.br/tecnologia/metodologias.html</p>	

Os Gerentes dos Projetos, independente da Natureza do Projeto, deverão elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto, cuja finalidade é documentar todas as ações necessárias para definir, integrar, preparar e coordenar os planos auxiliares. Para tanto, detalharão como o projeto será executado, controlado, monitorado e encerrado, seguindo as seguintes atividades:

PREENCHER INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES	
Responsável	GERENTE DE PROJETOS
Resultado obtido	Informações complementares do Projeto identificadas
<p>O objetivo desta atividade é que o Gerente do Projeto identifique e registre as informações, não registradas durante a Etapa de Preparação, que são relevantes para o Projeto.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI; 	
<p>Informações Complementares necessárias a serem cadastradas na Ferramenta automatizada:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Justificativa do Projeto</u> – Informar a exposição dos motivos para a utilização do projeto em determinada situação, relacionando suas entregas ao contexto apresentado, pautando-se no problema, na oportunidade, no objetivo institucional estratégico e na ação estratégica a qual o projeto está alinhado mais fortemente; ▪ <u>Objeto do Projeto (O que será feito?)</u> – Informar a descrição do trabalho que será feito no projeto; ▪ <u>Objetivo do Projeto (Por que será feito?)</u> – Informar a descrição dos resultados esperados pelo projeto. Podem ser elencados um ou mais objetivos. ▪ <u>Escopo Resumido (Principais Entregas)</u> – Informar as principais entregas ou pacotes de trabalho do projeto; ▪ <u>Não escopo (O que não será feito?)</u> – Informar qual trabalho não será feito no projeto; ▪ <u>Premissas</u> – Informar fatores associados ao escopo que, para o planejamento, são considerados como verdadeiros, assumidos no projeto; ▪ <u>Restrições</u> – Informar os fatores internos e externos associados ao escopo que limitam as opções da equipe de gerenciamento de projetos. Geralmente associado a custo e prazo. ▪ <u>Partes Interessadas Interno:</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Nome</u> – Informar o nome do interessado; ○ <u>Posição na Organização</u> – Informar a função do interessado; ○ <u>Nível de influência</u> – Informar o nível de influência das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) na organização. ▪ <u>Partes Interessadas Externo:</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Nome</u> – Informar o nome do interessado; ○ <u>Posição na Organização</u> – Informar a função do interessado; ○ <u>Nível de influência</u> – Informar o nível de influência das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) na organização. ○ <u>Telefone</u> – Informar o telefone do interessado; ○ <u>E-mail</u> – Informar o e-mail do interessado.

AVALIAR ADERÊNCIA DO PDTI COM DATAS DO PROJETO	
Responsável	GERENTE DO PROJETO
Resultado obtido	Cronograma validado Solicitação de Mudança cadastrada
<p>O Gerente de Projetos deverá avaliar se as datas indicadas para a execução do Projeto no PDTI vigente estão aderentes ao Cronograma real do Projeto. Caso não esteja, o Gerente do Projeto deverá justificar a alteração das datas, abrindo uma Solicitação de Mudança (SM*).</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação, vigente;• Termo de Abertura do Projeto Assinado Escopo definido;• Escopo definido.• Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI.	

*A abertura de uma Solicitação de Mudança (SM) encontra-se detalhada no item Solicitação de Mudanças.

ELABORAR CRONOGRAMA											
Responsável	GERENTE DO PROJETO										
Resultado obtido	Cronograma do Projeto elaborado										
<p>Esta atividade deverá ser cumprida com a elaboração detalhada da execução do Projeto. O Gerente do Projeto irá detalhar o cronograma do Projeto, que estará subdividido em Fases do ciclo de vida do projeto (Preparação, Planejamento, Execução e Encerramento), Entregas (produtos/serviços e artefatos). Ressalta-se que os cronogramas aplicados aos projetos da ANAC são elaborados conforme a sua Natureza.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação, vigente; • Termo de Abertura do Projeto Assinado; • Escopo definido; • Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI. 											
<p>Cronogramas conforme Natureza:</p> <p><u>Projeto de desenvolvimento:</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Projeto Desenvolvimento</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fase: Iniciação e Planejamento:</td><td>Prazo</td></tr> <tr> <td>1.2. Entrega: Artefatos de Iniciação e Planejamento</td><td></td></tr> <tr> <td>1.2.1 Atividade: Elaborar Termo de Abertura de Projeto;</td><td>2</td></tr> <tr> <td>1.3.1 Atividade: Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto;</td><td>10</td></tr> </tbody> </table>		Projeto Desenvolvimento		Fase: Iniciação e Planejamento:	Prazo	1.2. Entrega: Artefatos de Iniciação e Planejamento		1.2.1 Atividade: Elaborar Termo de Abertura de Projeto;	2	1.3.1 Atividade: Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto;	10
Projeto Desenvolvimento											
Fase: Iniciação e Planejamento:	Prazo										
1.2. Entrega: Artefatos de Iniciação e Planejamento											
1.2.1 Atividade: Elaborar Termo de Abertura de Projeto;	2										
1.3.1 Atividade: Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto;	10										

Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STI

ELABORAR CRONOGRAMA	
1.4.1 Atividade: Elaborar cronograma;	3
2.Fase: Execução:	
2.1. Entrega 1 XXXXXXXX;	
2.1 .1. Atividade: Realizar a execução da Entrega XXXXXXXX;	25
2.1. Entrega 2 XXXXXXXX;	
2.1 .1. Atividade: Realizar a execução da Entrega XXXXXXXX;	25
3. Fase: Encerramento:	
3.1. Entrega Artefatos de Encerramento	
3.1 .1 Atividades: Elaborar Termo de Encerramento do Projeto;	1
3.2 .1. Atividade: Elaborar Lição aprendida;	1
Observação: Os prazos de atendimento para as atividades dos projetos de desenvolvimento serão definidos de acordo com a Metodologia de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas (MDMS).	
Estruturantes GESI	
Estruturantes GESI	Prazo
Fase: Iniciação e Planejamento:	
1.2. Entrega: Artefatos de Iniciação e Planejamento	
1.2.1 Atividade: Elaborar Termo de Abertura de Projeto;	2
1.3.1 Atividade: Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto;	10
1.4.1 Atividade: Elaborar cronograma;	3

ELABORAR CRONOGRAMA				
2.Fase: Execução:				
2.1. Entrega 1 XXXXXXXX;				
2.1 .1. Atividade: Realizar a execução da Entrega XXXXXX;	As datas da fase de execução dependerão do escopo a ser desenvolvido. Estas não poderão impactar a data da finalização do PDTI vigente.			
2.1. Entrega 2 XXXXXXXX;				
2.1 .1. Atividade: Realizar a execução da Entrega XXXXXX;				
3. Fase: Encerramento:				
3.1. Entrega Artefatos de Encerramento				
3.1 .1 Atividades: Elaborar Termo de Encerramento do Projeto;	1			
3.2 .1. Atividade: Elaborar Lição aprendida;	1			
<u>Projeto de contratação* (IN04):</u>				
Projeto de contratação (IN04)	<=17.600	>17.600<=176.000	>176.000,00<=1000.000	Acima de 1.000.000
Iniciação:				
1.1. Entrega: Atividades de Iniciação				
1.1.1 Atividade: Realizar reunião Inicial de Kickoff;	1	1	1	1
1.1.1 Atividade: Elaborar Documento de Oficialização de Demanda - DOD;	0	10	10	10

Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STI

ELABORAR CRONOGRAMA				
1.3.1 Atividade: Elaborar Memorando de nomeação do Integrante Requisitante e Técnico;	0	0	3	3
1.2.1 Atividade: Elaborar Termo de Abertura de Projeto;	15	15	15	15
1.3.2 Atividade: Designar integrante administrativo pela SAF;	0	0	3	3
1.3.3 Atividade: Publicar Portaria para instituição de equipe de planejamento;	0	0	10	10
2. Planejamento:				
2.1. Entrega: Artefatos de Planejamento				
2.1.1 Atividades: Elaborar Plano de Gerenciamento do Projeto;	10	10	10	10
2.2.1 Atividades: Elaborar Cronograma do Projeto;	1	1	1	1
3. Execução:				
3.2. Entrega: Estudo Técnico Preliminar (ETP);				
3.2.1. Atividade: Elaborar Estudo Técnico Preliminar (ETP)	0	0	40	90
3.3. Entrega: Análise de Riscos;				
3.3.1. Atividade: Elaborar Análise de riscos;	0	0	10	10
3.4. Entrega: Projeto Básico ou Termo de Referência;				
3.4.1. Atividade: Elaborar Projeto Básico ou Termo de Referência;	30	30	30	30

ELABORAR CRONOGRAMA				
3.5. Entrega: Parecer da Procuradoria;				
3.5.1. Atividade: Elaborar Parecer da Procuradoria – Análise do Processo;	0	30	30	30
3.5.2. Atividade: Elaborar Nota técnica de reposta a Procuradoria;	0	10	10	10
3.5.3. Atividade: Parecer da procuradoria aprovado;	0	15	15	15
3.5.4. Atividade: Ajustar artefatos;	0	10	10	10
3.?. Entrega: Redir				
3.?.1. Redir	0	0	0	30
3.6. Entrega: Pregão e Contratação				
3.6.1. Atividade: Realizar Pregão eletrônico;	0	12	12	12
3.7. Entrega: Formalização da Contratação;				
3.7.1. Atividade: Elaborar Contrato ou Nota de Empenho;	5	5	5	5
3.7.2. Atividade: Realizar Assinatura do Contrato ou Nota de Empenho;	5	5	5	5
4. Encerramento:				
4.1 Entregas: Artefatos de Encerramento				
4.1.1. Atividade: Elaborar Lições Aprendidas;	2	2	2	2

Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STI

ELABORAR CRONOGRAMA				
4.2.1. Atividade: Elaborar Termo de Encerramento do Projeto;	1	1	1	1
* Os projetos de contratação que prevejam a implantação de solução adquirida terão novos projetos vinculados. Estes abordarão um novo planejamento e respectivo cronograma.				
<u>Projetos estruturantes:</u>				
Projetos Estruturantes				
1.Iniciação:	Prazos			
1.1. Entrega: Ordem de Serviço;				
1.1.1 Atividade: Elaborar Ordem de Serviço;	1			
Envolvido: Gerente de Projetos	1			
1.1.2. Atividade: Validar Ordem de Serviço;	10			
Envolvido: Fiscal do Contrato				
1.2. Entrega: <i>Kick off</i> ;				
1.2.1. Atividade: Realizar reunião de <i>Kick Off</i> ;	1			
Envolvido: <i>Stakeholders</i>				
1.3. Entrega: Termo de Abertura de Projetos;				
1.3.1 Atividade: Elaborar Termo de Abertura de Projeto;	15			
Envolvido: Gerente de Projeto				
2. Planejamento:				
2.1. Entrega: Plano de Gerenciamento do Projeto;				

ELABORAR CRONOGRAMA		
2.1.1. Atividade: Elaborar Plano de Gerenciamento do Projeto;	10	
Envolvido: Gerente de Projetos		
1.2. Entrega: Cronograma;		
2.2.1. Atividade: Elaborar o Cronograma do Projeto;	1	
Envolvido: Gerente de Projetos		
3. Execução:		
3.1. Entrega: Entrega do trabalho (produto/serviço/artefato);		
3.1.1. Atividade: Realizar a entrega do trabalho (produto/serviço/artefato);		
Envolvido: Consultores e/ou Analistas	25	
3.2. Entrega: Aceite da entrega;		
3.2.1. Atividade: Validar a entrega;		
Envolvido: Gestor do negócio	10	
4. Encerramento:		
4.1. Entrega: Lições Aprendidas;		
4.1.1. Atividade: Elaborar Lições Aprendidas;		
Envolvido: Gerente de Projetos	8	
4.2. Entrega: Termo de Encerramento do Projeto;		
4.2.1. Atividade: Elaborar Termo de Encerramento do Projeto;		
Envolvido: Gerente de Projetos	2	

Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STI

ELABORAR CRONOGRAMA

Projetos estruturantes GEIT:

Projetos Estruturantes GEIT	Prazos
1. Iniciação:	
1.1. Entrega: Artefatos de Iniciação;	
1.1.1 Atividade: Elaborar Ordem de Serviço;	2
1.1.2. Atividade: Validar Ordem de Serviço;	10
1.2.1. Atividade: Realizar reunião de <i>Kick Off</i> ;	1
1.3.1 Atividade: Elaborar Termo de Abertura de Projeto;	15
2. Planejamento:	
2.1. Entrega: Artefatos de Planejamento;	
2.1.1. Atividade: Elaborar Plano de Gerenciamento do Projeto;	10
2.2.1. Atividade: Elaborar o Cronograma do Projeto;	1
3. Execução:	
3.1. Entrega: Entrega do trabalho (produto/serviço/artefato);	
3.1.1. Atividade: Realizar a entrega do trabalho (produto/serviço/artefato);	25
3.2.1. Atividade: Validar a entrega;	10
4. Encerramento:	
4.1. Entrega: Artefatos de Encerramento	
4.1.1. Atividade: Elaborar Lições Aprendidas;	8
4.2.1. Atividade: Elaborar Termo de Encerramento do Projeto;	2
Obs: Projetos internos não necessitam de Ordem de Serviço.	

ELABORAR CRONOGRAMA

DENTIFICAR/CADASTRAR RISCOS DO PROJETO

Responsável	GERENTE DO PROJETO
Resultado obtido	Riscos do Projeto cadastrados

O Gerente do Projeto deverá realizar uma análise crítica do projeto, identificando e registrando os riscos que deverão ser controlados. Esses riscos deverão ser cadastrados na ferramenta automatizada de Gestão de Projetos de TI.

Insumos Necessários:

- Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI;
- Cronograma detalhado elaborado e validado;
- Escopo do Projeto Definido.

Cadastrar riscos – os riscos deverão conter a descrição clara e objetiva, a identificação das respectivas contramedidas (no mínimo uma contramedida para cada risco) e o planejamento das contramedidas de cada risco. Ao longo da execução do projeto, o status dos riscos e das contramedidas deve ser atualizado. No caso de risco, informar se o mesmo permanece ativo ou não.

As principais atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos envolvem:

- ✓ Identificar e descrever os riscos (eventos futuros e incertos) do projeto;
- ✓ Envolver as partes interessadas, de forma a potencializar a avaliação dos riscos sob diferentes pontos de vista;
- ✓ Efetuar a análise e a priorização do(s) risco(s) identificado(s) de acordo com probabilidades de ocorrência e graus de impacto (alta, média e baixa) no projeto;
- ✓ Descrever as causas e consequências do(s) risco(s) identificado(s);
- ✓ Definir os tratamentos do(s) risco(s) de ameaça (negativos) e de oportunidade (positivos) de modo a:

DENTIFICAR/CADASTRAR RISCOS DO PROJETO

- Evitar – Decisão de não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco;
Exemplo: Uma organização decide se desfazer de uma unidade de negócios.
- Transferir – Transfere o impacto de uma ameaça para terceiros, juntamente com a responsabilidade pela sua resposta;
Exemplo: Comprador tem recursos que o vendedor não possui, pode ser prudente transferir uma parte do trabalho e o risco correspondente de volta ao comprador, por meio de contrato.
- Mitigar – A equipe do projeto age para reduzir a probabilidade e/ou impacto de um evento de risco adverso;
Exemplo: A inclusão de redundância de um sistema pode reduzir o impacto de uma falha do componente original;
- Explorar – Seleccionada para riscos com impactos positivos quando a Organização deseja garantir que a oportunidade seja concretizada;
Exemplo: Designar o pessoal com mais talento da Organização para o projeto a fim de reduzir o tempo da conclusão.
- Compartilhar – Alocação integral ou parcial da responsabilidade da oportunidade a um terceiro que tenha mais capacidade de explorar a oportunidade para benefício do seu projeto;
Exemplo: Compartilhamento do risco na formação de parcerias, equipes, empresas para fins especiais ou *joint ventures*.
- Melhorar – Identificar e maximizar os principais impulsionadores desses riscos de impactos positivos pode aumentar a probabilidade e ocorrência;
Exemplo: Acréscimo de mais recursos a uma atividade para terminar mais cedo.

CADASTRAR COMUNICAÇÃO	
Responsável	GERENTE DO PROJETO
Resultado obtido	Matriz de Comunicação
<p>O Gerente do Projeto deverá planejar como serão realizadas as comunicações do projeto. Para tanto, deverá ser preenchida uma Matriz de Comunicação, listando os eventos de comunicação. Para cada evento listado deverá ser informado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O destinatário da comunicação; ▪ Qual as informações serão distribuídas para auxiliar, efetuar ou guiar a comunicação; ▪ O canal a ser utilizado para a comunicação, como por exemplo: reunião, correio eletrônico, cartazes ou mensageria eletrônica; ▪ A periodicidade em que será realizada a comunicação; ▪ O responsável pela comunicação. <p>Deverá ser planejado pelo menos um evento, com periodicidade semanal, para informar o progresso do projeto através da distribuição da informação, tendo entre os destinatários o Escritório de Projetos.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI; • Cronograma Atualizado; • Plano do Projeto PGP. <p>Plano de comunicações – O que deve ser cadastrado no Plano de Comunicações:</p>	

Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STI

CADASTRAR COMUNICAÇÃO

- ✓ O tipo de informação a ser comunicada (O que?);
- ✓ As partes interessadas que receberão a informação (Para quem?);
- ✓ A origem da informação a ser comunicada (Qual origem?);
- ✓ A periodicidade em que deve ser disponibilizada a informação (Qual a frequência?);
- ✓ Por qual meio será transmitida a informação (Por qual meio?);
- ✓ Onde será armazenada a informação transmitida (Onde será armazenada?);
- ✓ Quem é o responsável por efetivar a comunicação (Quem é o responsável?).

De forma geral, recomenda-se que a Matriz de Comunicação contenha, no mínimo, as seguintes informações a serem gerenciadas (um registro para cada item): Termo de Abertura de Projeto; Plano de Gerenciamento do Projeto; Atas de reunião; Relatórios de Situação (*status report*).

Exemplo:

O que?	Para quem?	Qual a origem?	Qual a frequência?	Por qual meio?	Onde será armazenada?	Quem será o responsável?
TAP	Patrocinador, Demandante, Gerente de Projetos, Gerente Adjunto e demais partes interessadas.	TAP	Na assinatura inicial e nas revisões	Por e-mail (pdf)	SEI!; Ferramenta automatizada de Gestão de Projetos de TI.	Gerente de Projetos
PGP	Patrocinador, Demandante, Gerente de Projetos, Gerente Adjunto e Partes interessadas.	PGP	Na assinatura e nas revisões.	Por e-mail (pdf)	SEI!; Ferramenta automatizada de Gestão de Projetos de TI.	Gerente de Projetos
Ata de reunião	Participantes da reunião.	Ata	Nas reuniões	Por e-mail (pdf); Diário de Bordo.	SEI!; Ferramenta automatizada de Gestão de Projetos de TI.	Gerente de Projetos
Relatório <i>Status Report</i>	Patrocinador, Demandante e	<i>Status Report</i>	Nas reuniões de Ponto de	Reunião presencial.	Relatório de Diário – Ferramenta automatizada de Gestão de TI.	Gerente de Projetos e PMO

CADASTRAR COMUNICAÇÃO							
	Partes interessadas.		Controle de Projetos				

REVISAR PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	
Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Plano de Gerenciamento do Projeto Revisado
<p>O Escritório de Projetos irá revisar detalhadamente as informações cadastradas no Plano de Gerenciamento do Projeto, devendo alinhar a conformidade das informações com esta Metodologia de Gestão de Projetos, bem como com as práticas e padrões de Gerenciamento de Projetos comumente aceitos.</p> <p>O Escritório de Projetos deverá também verificar se a duração do projeto está de acordo com as decisões do Portfólio do PDTI vigente que autorizaram a sua execução, caso não esteja, a <u>SM (solicitação de mudança)</u> deverá ser solicitada ao Gerente do Projeto com o apoio do ESPRO-TI.</p> <p>Insumos Necessários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI; • Plano do Projeto PGP. 	

AJUSTAR PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	
Responsável	GERENTE DE PROJETOS
Resultado obtido	Plano de Gerenciamento de Projetos Ajustado
<p>O Gerente do Projeto ajustará o Plano de Gerenciamento Projeto após revisão realizada pelo ESPRO-TI, Responsável da Área Demandante ou P.O e, pela Gerência de Sistemas (GESI) no caso dos projetos de desenvolvimento</p> <p>Insumos Necessários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI; • Plano do Projeto PGP Revisado. 	

Para o Projetos de desenvolvimento a seguinte atividade deverá ser realizada:

ANALISAR PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	
Responsável	PRODUCT OWNER
Resultado obtido	Plano de Gerenciamento do Projeto Analisado
<p>O <i>Product Owner</i> irá analisar as informações cadastradas no Plano de Gerenciamento do Projeto e se essas estão de acordo com as expectativas alinhadas entre os envolvidos.</p> <p>Insumos Necessários:</p> <ul style="list-style-type: none">Plano do Projeto PGP.	

ASSINAR TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)	
Responsável	PRODUCT OWNER
Resultado obtido	Termo de Abertura de Projeto assinado no SEI
<p>O <i>Product Owner</i> deverá assinar o Termo de Abertura do Projeto, antes da finalização da fase de Planejamento.</p> <p>Para os projetos de desenvolvimento, o TAP deverá ser assinado pelo Gerente de Projetos.</p> <p>Insumos Necessários:</p> <ul style="list-style-type: none">Termo de Abertura do Projeto – TAP.	

Projetos de todas as Naturezas deverão seguir o seguinte fluxo:

ASSINAR PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO	
Responsável	GERENTE DE PROJETOS
Resultado obtido	Plano de Gerenciamento de Projeto Assinado no SEI
<p>O Gerente do Projeto deverá assinar o Plano de Gerenciamento de Projeto, dando o de acordo formal com o planejamento do projeto a ser executado.</p>	

ASSINAR PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO

No caso dos projetos de desenvolvimento executados por empresa terceirizada, o Gerente de Projetos e o Gestor do contrato deverão assinar o Plano de Gerenciamento de Projetos.

Insumos Necessários:

- Plano do Projeto PGP Ajustado;
- Ferramenta automatizada de Gerenciamento de Projeto de TI.

Após a finalização de todas as atividades desta etapa, o projeto estará preparado para iniciar a Fase de Execução.

13. EXECUÇÃO DO PROJETO DE TI

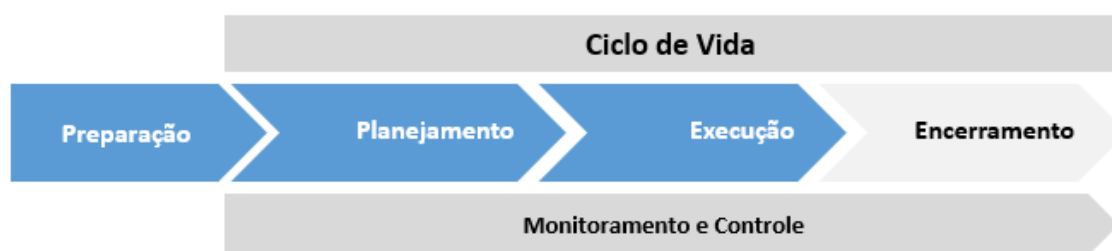


Figura 9: Ciclo de Vida de Projetos de TI - Execução

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI – STI/GTPP aborda, em sua fase denominada Execução, o desenvolvimento da maior parte dos produtos e subprodutos. Assim, pode-se afirmar que essa fase é a mais longa do projeto.

Deve-se destacar, ainda, que nem sempre a fase de Execução ocorre conforme o planejamento elaborado para ela, podendo resultar em um significativo aumento de prazo, custo e qualidade.

13.1 Riscos associados à não execução ou realização equivocada desta etapa

ID	Riscos
1	Perda de efetividade: o projeto deixa de ser solução para ser problema.
2	Perda de eficiência: em termos de cronograma (atrasos) e custos (esforço adicionais e retrabalho).
3	Perda de eficácia: os produtos do projeto não satisfazem ou satisfazem apenas parcialmente aos demandantes.
4	Conflitos e perdas nos níveis institucional, individual e entre as equipes envolvidas.
5	Aumento do custo.

14. INICIAR EXECUÇÃO DO PROJETO DE TI

Para que a Fase de Execução do Projeto de TI seja iniciada, todas as premissas estabelecidas para a fase de Planejamento deverão ser cumpridas.

Na medida em que o projeto se encontra planejado (escopo e plano de projeto aprovados), o Gerente de Projetos de TI deverá atuar para que a Fase de Execução se inicie e se desenvolva.

Neste sentido, o Gerente de Projeto de TI deverá agir, tencionado a obter a visão integradora do Gerenciamento de Projetos, por meio da realização de duas atividades em paralelo: uma com enfoque gerencial (gerenciar execução do projeto, com foco no gerenciamento dos recursos e do trabalho); e outra com enfoque técnico (produzir e entregar produtos do projeto, representando o trabalho necessário à disponibilização dos produtos e dos subprodutos do Projeto de TI).

Sendo assim, enquanto a atividade “gerenciar execução do projeto” trata da atuação do Gerente de Projetos de TI e da colaboração gerencial das demais partes interessadas, a atividade “produzir e entregar produtos do projeto” é relacionada a realização do trabalho técnico pela Equipe do Projeto. Neste contexto, é fato que a Equipe do Projeto ao longo de sua atuação técnica também gere alguns registros gerenciais relacionados ao andamento do projeto, tais como: datas reais de início e término, consumo efetivo de esforço, riscos levantados (podem se apresentar como como lições aprendidas).

Todo o fluxo da fase de Execução do Projeto será detalhado para o melhor entendimento das atividades.

14.1 Fluxo da Fase de Execução e Acompanhamento dos Projetos de TI



14.2 Detalhamento da Fase

O grupo de processos que compõe a fase de execução consiste nos fluxos realizados para concluir o trabalho definido no Plano de Projeto, de forma a cumprir as especificações do projeto. Além disso, envolve coordenar pessoas e recursos e, também, integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o seu Plano. Neste grupo de processos, são realizadas todas as atividades necessárias para acompanhar, revisar e regular o progresso e desempenho do projeto. Cabe ressaltar, por fim, que os resultados gerados poderão requerer atualizações no planejamento e mudanças nas linhas de base do projeto. Ou seja, caso o projeto necessite de mudanças que impactem no prazo, escopo ou custo, uma nova linha de base deverá ser gerada, após a aprovação da Solicitação de Mudança, pelo Comitê de TI. Esta nova linha de base servirá como referência para análise do aumento de prazo e consequentemente de custo.

São processos deste grupo:

- Execução e acompanhamento – Consistem nas atividades para desenvolver os produtos do projeto, remover impedimentos e periodicamente comunicar o progresso deste;
- Gestão de mudanças – É o processo que abarca a formalização e realização controlada de mudanças dentro dos projetos, identificando, avaliando e considerando os impactos que as mudanças podem gerar nos projetos. Neste sentido, o desenvolvimento de um produto ou subproduto é revisto quando uma Solicitação de Mudança é aprovada pelo Comitê de TI;
- Gestão de riscos – Processo de transformar incertezas e pendências do projeto em riscos distintos que podem ser descritos e medidos. O objetivo é aumentar a probabilidade e/ou o impacto de eventos positivos e reduzir a probabilidade e/ou o impacto dos eventos negativos no projeto. Ressalta-se que de acordo com o Guia PMBOK® 6ª Edição (PMI, 2017), o gerenciamento dos riscos inclui processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, bem como o monitoramento e controle de riscos de um projeto.

Caso a natureza do projeto seja do tipo Desenvolvimento, em que práticas de metodologias ágeis são utilizadas, o fluxo abaixo deverá ser seguido:

PLANEJAR FASE DO PROJETO CONFORME MDMS	
Responsável	GERENTE DO PROJETO
Resultado obtido	MDMS vigente aplicada
<p>O Gerente do Projeto deve planejar as Entregas de acordo com a Metodologia de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas da ANAC (MDMS), detalhando, através dos seus processos, as fases do ciclo de vida.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologia de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas (MDMS) vigente; • Cronograma macro; • Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI. <p>Link de acesso à MDMS:</p> <p>http://intranet.anac.gov.br/tecnologia/metodologias.html</p>	

Projetos de todas as Naturezas deverão seguir o seguinte fluxo:

DESENVOLVER PRODUTOS	
Responsável	EQUIPE DO PROJETO
Resultado obtido	Produtos desenvolvidos
<p>Nesta atividade, a equipe executora do projeto deve desenvolver os produtos previstos no ciclo de entregas.</p> <p>Durante a execução desta atividade podem ser identificadas lições aprendidas que servirão de insumos para o novo ciclo de entrega ou para circunstâncias similares em outros projetos. Desta forma, as lições aprendidas devem, idealmente, ser anotadas em ferramenta automatizada para consolidação futura.</p> <p>O prazo para execução do projeto deverá constar no cronograma detalhado do projeto, elaborado durante a Fase de Planejamento.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma Detalhado; • Acesso à Ferramenta automatizada de acompanhamento à execução do Projeto; • Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI. 	

VALIDAR PRODUTOS	
Responsável	EQUIPE DO PROJETO
Resultado obtido	Incremento da Solução validado
<p>A equipe executora do projeto deverá se certificar junto aos interessados de que os produtos desenvolvidos atendem aos seus requisitos, sendo possível o avanço ao próximo ciclo de entregas. Ao término de um ciclo de entregas, os envolvidos poderão identificar oportunidades de melhoria ou correções nos produtos desenvolvidos. Idealmente, tais melhorias e correções deverão ser planejadas para um próximo ciclo de entregas. Somente não será possível concluir o ciclo de entregas se os produtos apresentarem erros substanciais que impeçam o projeto de avançar ao próximo ciclo. Estes erros podem ocasionar a não homologação do produto pelo <i>Product Owner</i> (P.O) impedindo, assim, o andamento do projeto.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Cronograma atualizado;• Acesso à Ferramenta automatizada de acompanhamento à execução do Projeto;• Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI. <p>As entregas dos produtos/serviços/artefatos devem ser implementadas e entregues, conforme o planejado. Caso haja mudanças no projeto, aprovadas pelo Comitê de TI, os produtos/serviços e seus artefatos de iniciação e planejamento (TAP, Lista de partes interessadas, Cronograma, EAP e PGP) deverão ser atualizados.</p> <p>Exemplo: Aumento de escopo no projeto = gera impacto no escopo e prazo, alterações no TAP, no Cronograma e na EAP.</p> <p>Observação: No caso do não aceite das entregas pelo Patrocinador e/ou Partes interessadas, o Gerente de Projetos deve tratar as inconsistências, atualizar as entregas do produto e submeter novamente para validação.</p>	

IDENTIFICAR LIÇÕES APRENDIDAS	
Responsável	EQUIPE DO PROJETO
Resultado obtido	Lições aprendidas identificadas
<p>Durante o desenvolvimento do produto, a equipe executora deverá identificar as lições aprendidas e compartilhá-las com toda a equipe, através das reuniões de Status do Projeto de TI.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Cronograma atualizado;• Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI.	

ACOMPANHAR O DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS	
Responsável	GERENTE DE PROJETOS
Resultado obtido	Execução monitorada
<p>Essa atividade será realizada durante toda a fase de Execução, permitindo a realização continuada dos trabalhos, avaliações e inspeções necessárias para detectar eventuais divergências do que foi planejado. Além disso serão geradas, continuamente, informações sobre o andamento do projeto às partes interessadas.</p> <p>Durante o acompanhamento do desenvolvimento dos produtos, o gerente do projeto deverá garantir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade das entregas; • Gerenciamento do engajamento das partes interessadas; • Gerenciar as comunicações. <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma detalhado do projeto; • Lista dos interessados no projeto; • Requisitos de negócio refinados; • Priorizações definidas; • Acesso à Ferramenta automatizada de acompanhamento à execução do Projeto; • Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI. 	

COMUNICAR PROGRESSO DO PROJETO AOS INTERESSADOS	
Responsável	GERENTE DE PROJETOS
Resultado obtido	Progresso do Projeto Comunicado
<p>Em periodicidade, pelo menos mensal, definida no Plano do Gerenciamento do Projeto, o Gerente de Projetos deverá distribuir informações relevantes a respeito do progresso do projeto aos interessados, como o progresso verificado em relação ao planejado, os riscos e problemas identificados, impedimentos e indicadores de desempenho.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma atualizado; • Riscos avaliados; • Problemas identificados; • Impedimentos levantados; • Indicadores de desempenho atualizados; • Acesso à Ferramenta automatizada de acompanhamento à execução do Projeto; • Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI. 	

REGISTRAR LIÇÕES APRENDIDAS	
Responsável	GERENTE DE PROJETOS
Resultado obtido	Execução monitorada
<p>O Gerente do Projeto irá registrar as lições aprendidas na ferramenta automatizada de acompanhamento de projetos, durante toda a execução do Projeto. Estas serão levantadas durante as reuniões de Status do Projeto indicadas no cronograma.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma detalhado do projeto; • Acesso à Ferramenta automatizada de acompanhamento à execução do Projeto; • Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI. 	

Após a finalização de todas as atividades desta etapa, o Projeto estará preparado para iniciar a Fase de Encerramento.

15. ENCERRAMENTO DO PROJETO DE TI

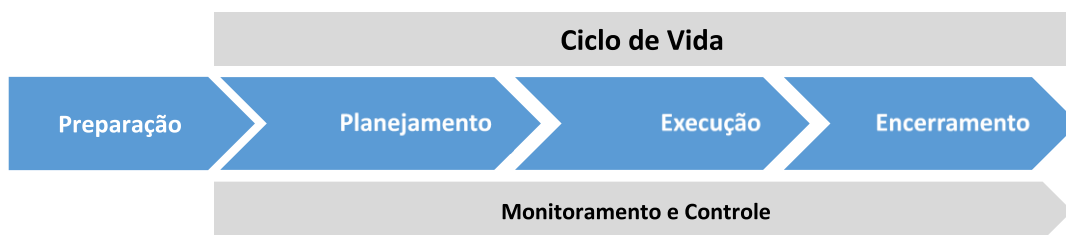


Figura 11: Ciclo de Vida de Projetos de TI - Encerramento

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI – STI/GTPP aborda, em sua fase denominada Encerramento, todo trabalho necessário para que um projeto de TI seja encerrado formalmente por sua Organização Executora (STI), atingindo o status de “Projeto Concluído”.

Destaca-se que os trabalhos de encerramento de um Projeto de TI se iniciam na medida em que sua fase de Execução tenha sido finalizada/concluída:

- Com entrega parcial ou total de produtos; ou
- Por cancelamento sem entrega de produtos.

Durante o encerramento não é previsto grande volume de trabalho, mas eventualmente podem haver entregas finais/residuais.

15.1 Riscos associados à não execução ou realização equivocada desta fase

ID	Riscos
1	Conflitos e perdas no nível institucional e entre equipes envolvidas
2	Perda de informações do projeto e de seus subprodutos, bem como do conhecimento relacionado às lições aprendidas.

Quadro 6: Riscos Associados à Fase de Encerramento

16. INICIAR ENCERRAMENTO DO PROJETO DE TI

Para que a Fase de Encerramento do Projeto de TI seja iniciada, todas as premissas estabelecidas para a fase de Execução deverão ser cumpridas.

É comum perceber oportunidades de melhorias nesta fase. Porém essas não devem interferir no encerramento com êxito do projeto. Dependendo da complexidade, devem ser consideradas como oportunidades de estabelecimento de um novo projeto ou tratadas como atividades de manutenção, sendo catalogadas e armazenadas.

Além disso, é na fase de encerramento que as lições aprendidas em toda a execução do projeto, serão consolidadas, servindo de referência para projetos similares.

Todo o fluxo da fase do Encerramento do Projeto será detalhado para o melhor entendimento das atividades.

16.1 Fluxo fase de Encerramento dos Projetos de TI

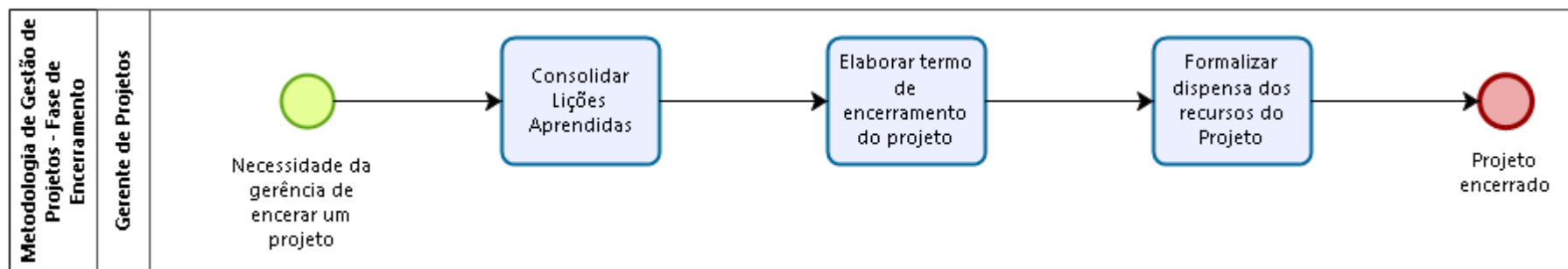


Figura 12: Fluxo do Processo da Fase de Encerramento

16.2 Detalhamento da Fase

O grupo de processos da fase de encerramento consiste nos fluxos para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento de projeto, visando completar formalmente o projeto ou uma de suas entregas.

Atividades realizadas nesta fase:

CONSOLIDAR LIÇÕES APRENDIDAS	
Responsável	GERENTE DE PROJETOS
Resultado obtido	Lições Aprendidas Consolidadas
<p>Esta atividade consiste em consolidar todas as lições aprendidas registradas ao longo do projeto, para consulta por envolvidos em outros projetos similares. Devem ser analisados todos os registros de informações para a verificação de quais delas realmente representam lições aprendidas para projetos futuros. Aquelas que não representam devem ser descartadas.</p> <p>Nesta atividade do projeto deve-se ainda, realizar o comparativo entre o custo estimado do Projeto indicado pelo PDTI e o custo real, registrando esta informação na ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Registros das lições aprendidas; • Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI. 	

ELABORAR TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO	
Responsável	GERENTE DE PROJETOS
Resultado obtido	Termo de Encerramento do Projeto Elaborado
<p>O Gerente de Projetos deverá elaborar o Termo de Encerramento do Projeto, documento que justifica e formaliza o encerramento do projeto, além de listar os principais resultados alcançados através dele.</p> <p>Os fatos e condições a seguir podem dar ensejo ao encerramento do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foram cumpridas todas as entregas do projeto e foram obtidas as aceitações formais junto à Unidade Demandante; • O projeto foi cancelado ou suspenso antes do seu término esperado, pois os recursos necessários para a sua regular execução se tornaram indisponíveis ou foram alocados a projetos e operações mais prioritárias, como resultado do balanceamento ou de mudanças 	

no portfólio, conforme descrito na Metodologia de Gestão do Portfólio (ANAC/STI/ESPRO-TI);

- Inexiste interesse da organização, ou da Unidade Demandante, na continuidade do projeto.

Além destes fatores, o Gerente de Projetos deverá obter o aceite formal dos produtos entregues, com objetivo de garantir a validação do que foi previsto e o que foi realizado. O formulário de aceitação dos produtos, ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI da STI, apresenta as seguintes informações:

- Entrega associada – deve informar qual entrega descrita no cronograma está sendo executada;
- Aceita e entrega – deve informar se o patrocinador ou/e gestor de negócio aceitou o trabalho entregue;
- Marco entrega – deve informar em qual marco cadastrado no cronograma está sendo entregue o trabalho;
- Produto e serviço entregue – deve informar todos os produtos/serviços que estão sendo entregues;
- Parecer final – deve informar sobre a entrega do produto, se houve alguma pendência, inconsistência, ou algum ponto exposto pelo patrocinador e/ou gestor do negócio.

Insumos Necessários:

- Documento formal de aceitação dos produtos/entregas;
- Acesso à Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI

FORMALIZAR A DISPENSA DOS RECURSOS DO PROJETO

Responsável	GERENTE DE PROJETOS
Resultado obtido	Recursos Liberados
Uma vez aprovado o encerramento do projeto, o Gerente de Projetos deverá formalizar a dispensa dos recursos humanos e materiais a ele alocados, devendo realizar as comunicações formais às unidades as quais deverão ser informadas.	

17. MONITORAMENTO E CONTROLE

O fluxo do processo de Monitoramento e Controle tem como objetivo percorrer todas as fases do projeto, buscando medir e monitorar o seu progresso, identificando as variações que poderão ocorrer e indicar desarmonia com o planejamento inicialmente realizado. Assim, o Monitoramento e Controle garantirá que os projetos sejam executados de acordo com as linhas de base do Plano de Gerenciamento de Projetos por meio de relatório de desempenho comparando o previsto e o realizado.

A figura abaixo apresenta a ligação entre o processo de Monitoramento e Controle e as fases do Projeto:

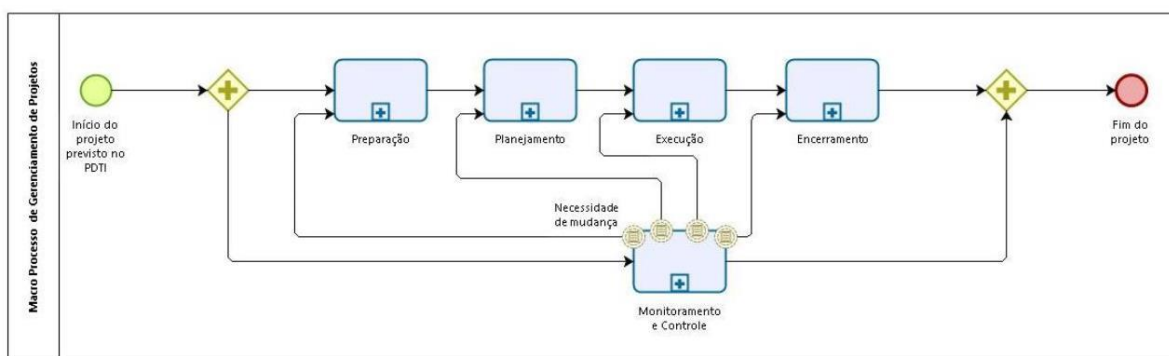


Figura 13: Monitoramento e Controle

17.1 Atividades a serem cumpridas para o Monitoramento e Controle

17.1.1 Diário do Projeto

O Gerente de Projetos deverá elaborar o Diário do Projeto, **semanalmente**, por meio de ferramenta automatizada de gestão de projeto de TI. Permitindo assim, a rastreabilidade das ocorrências do Projeto. Caso o Gerente de Projetos esteja ausente no momento da elaboração do Diário, o ESPRO-TI poderá elaborar o Diário do Projeto.

LEMBRETE

O Diário dos projetos deverá ser elaborado semanalmente pelo Gerente do Projeto.

17.1.2 Status Report

O Status Report é um mecanismo de controle e acompanhamento que tem como objetivo permitir a análise e avaliação de desempenho dos projetos, permitindo a análise da situação atual do projeto, o percentual de trabalho previsto e realizado, o nível de risco genérico na

data do acompanhamento, os motivos de atrasos e irregularidades e a análise sucinta dos riscos.

Desta forma, o Gerente de Projetos, ou o ESPRO-TI, no caso de ausência do Gerente de Projetos, deverá elaborar o Status Report dos projetos mensalmente (até o 3º dia útil do mês), utilizando a ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos para registrar os seguintes dados a serem divulgados:

- Status do projeto – informar a situação em que o projeto se encontra;
- Risco atual do projeto – informar qual o tipo de identificar os riscos e descrever as causas no momento;
- Atividades concluídas no período anterior a elaboração do Status Report – informar quais atividades do cronograma já foram concluídas;
- Atividades em andamento no período anterior a elaboração do Status Report – informar o andamento das atividades no período;
- Motivo de atraso no prazo final do projeto – informar o motivo do atraso do projeto, caso existirem;
- Contramedidas – informar quais ações serão tomadas mediante aos imprevistos e problemas identificados;
- Irregularidades – informar as irregularidades ocorridas que refletiram diretamente no prazo, escopo e custo do projeto e que não foi caracterizado como risco;
- Riscos – devem ser descritas as causas e consequências dos riscos identificados;
- Escolher arquivo – publicar o cronograma atual neste Status Report cadastrado.

LEMBRETE

O Status Report deverá ser elaborado mensalmente pelo Gerente de Projetos, ou pelo ESPRO TI, em caso de ausência do Gerente de Projetos, até o 3º dia útil do mês.

Para a realização do Report é necessário que o cronograma esteja atualizado. Caso o cronograma se encontre desatualizado, o Gerente de Projetos deverá atualizar o planejamento. No caso da identificação de alterações no projeto (escopo, prazo, qualidade, custo, cancelamento e paralisação), o Gerente de Projetos deverá orientar o Patrocinador e/ou Gestor do Negócio a elaborar a necessidade da Solicitação de Mudança e encaminhar ao Escritório de Projetos de TI, para análise e submissão ao Comitê de TI para aprovação.

17.1.3 Desempenho dos Projetos

Para que os Gerentes funcionais e os Gerentes de Projetos possuam visibilidade do desempenho de seus projetos, o Escritório de Projetos de TI deverá acompanhar e medir seu desempenho, por meio de relatórios e indicadores.

Os indicadores são atualizados semanalmente apresentando o desempenho dos projetos (previstos x realizados), juntamente com os relatórios de acompanhamento dos semáforos e os diários de bordo.

LEMBRETE

Os indicadores dos Projetos serão atualizados semanalmente pelo ESPRO-TI em ferramenta automatizada de gestão de projetos e/ou no Dashboard dos indicadores.

17.1.4 Qualidade dos Projetos

O Escritório de Projetos de TI tem como um dos objetivos garantir que o projeto seja executado conforme o planejamento e, por isto, deve aferir a qualidade dos artefatos entregues de Gerenciamento de Projetos (TAP, EAP, Cronograma, PGP, Termo de Aceite, Relatório de Status, Lições aprendidas e Termo de Encerramento de Projetos).

No caso de não haver as informações necessárias, ou as informações estiverem desatualizadas, o Escritório de Projetos de TI deve solicitar a atualização (a forma de comunicação entre as partes pode variar conforme o projeto). O Gerente de Projetos deve atualizar os artefatos, conforme as informações relatadas nos Pontos de Controle de Projetos e submeter novamente para validação do Escritório de Projetos de TI.

17.1.5 Ciclo de Vida dos Projetos

O Escritório de Projetos de TI deve monitorar e controlar os ciclos de vida dos projetos, buscando melhorias e a aplicação das boas práticas nos projetos que constam na carteira do PDTI vigente. Para isto poderá utilizar o *checklist* abaixo apresentado. Além do Escritório de Projetos de TI, os gerentes de projetos deverão utilizar este *checklist*, visando monitoramento e controle de todo o ciclo de vida dos seus projetos.

17.2 Fase de Preparação

Na Fase de Preparação, o **ESPRO-TI** e o **Gerente de Projetos** deverão monitorar e controlar os seguintes aspectos:

RESPONSÁVEL	ASPECTOS A SEREM MONITORADOS E CONTROLADOS
ESPRO-TI GERENTE DE PROJETOS	A preparação do projeto iniciou 15 dias antes da data especificada, conforme indicação do PDTI?
	Todos os projetos indicados para serem iniciados pelo PDTI, foram iniciados?
	Houve o cadastro dos Projetos na Ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI?
	Os projetos possuem formulários e estes foram armazenados em Ferramenta automatizada gestão de projetos de TI?
	Para os projetos de Natureza Contratação existe DOD assinado?
	A equipe de planejamento (administrativa e técnica) foi designada?
	A baseline inicial do projeto foi gerada na ferramenta automatizada?
	O gerente do projeto tem conhecimento da Metodologia de Gerenciamento de Projetos?
	O Termo de Abertura do Projeto foi assinado, para os projetos de Natureza: Estruturante, Contratação?
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Aferir a qualidade dos dados informados no Termo de Abertura de Projetos.

17.3 Fase de Planejamento

Aspectos a serem monitorados e controlados na Fase de Planejamento dos Projetos:

RESPONSÁVEL	ASPECTOS A SEREM MONITORADOS E CONTROLADOS
ESPRO-TI GERENTE DE PROJETOS	O escopo do projeto encontra-se alinhado com a equipe e demandante?
	O plano de Gerenciamento do Projeto foi preenchido com todos os detalhes?
	O Cronograma do Projeto foi detalhado?
	Os riscos do projeto foram identificados?
	O Plano de Comunicação foi definido?
	O Plano de Gerenciamento do Projeto foi assinado no SEI!?
	A TAP para os projetos de Desenvolvimento foi assinada no SEI!?

17.4 Fase de Execução

A Fase de Execução terá as seguintes atividades monitoradas e controladas:

RESPONSÁVEL	ASPECTOS A SEREM MONITORADOS E CONTROLADOS
ESPRO-TI GERENTE DE PROJETOS	A Metodologia de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas está sendo aplicada no caso dos projetos de Natureza de Desenvolvimento?
	Os envolvidos estão sendo comunicados do progresso do Projeto?
	Os riscos do Projeto estão sendo monitorados e controlados pelo Gerente de Projetos?
	As Solicitações de Mudanças foram abertas?
	Se houve Solicitação de Mudança, houve necessidade replanejamento? Este foi elaborado?
	As lições aprendidas estão sendo registradas em ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI?

RESPONSÁVEL	ASPECTOS A SEREM MONITORADOS E CONTROLADOS
	O cronograma do projeto foi atualizado?

17.5 Fase de Encerramento

Aspectos a serem monitorados e controlados na Fase de Encerramento do Projeto:

RESPONSÁVEL	ASPECTOS A SEREM MONITORADOS E CONTROLADOS
ESPRO-TI	As lições aprendidas foram consolidadas?
GERENTE DE PROJETOS	O Termo de Encerramento de Projetos foi assinado no SEI?

18. SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

18.1 Fluxo do processo de Solicitação de Mudanças

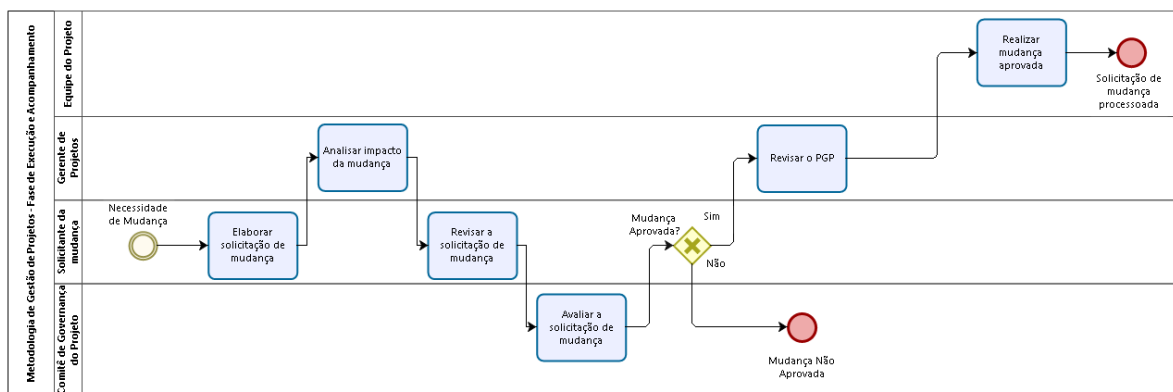


Figura 14: Fluxo do Processo de Solicitação de Mudanças

18.2 Detalhamento do fluxo de Solicitação de Mudanças - todas as Naturezas de Projetos

ELABORAR SOLITAÇÃO DE MUDANÇA	
Responsável	INTERESSADO
Resultado obtido	Solicitação de Mudanças
<p>Qualquer interessado, seja ele o Gerente de Projetos, o Gestor da Área Demandante, um membro da equipe ou o Patrocinador, pode identificar que o andamento atual do projeto não está conforme o planejado, e assim poderá comprometer o alcance dos seus objetivos. A partir dessa constatação, ele poderá elaborar uma Solicitação da Mudança, propondo a alteração em quaisquer dos componentes do planejamento: prazos, qualidade, ciclos de entrega, riscos e outros. Vale ressaltar</p>	

ELABORAR SOLITAÇÃO DE MUDANÇA

que mudanças que não impactem grandes atrasos ou modificação de escopo não motivam a submissão de uma Solicitação de Mudança. Tais refinamentos devem ser tratados nos planejamentos dos ciclos de entrega do subprocesso. As solicitações de mudança devem versar sobre mudanças substanciais no projeto que motivem uma interrupção da execução para a elaboração de um novo planejamento do projeto.

Cadastrar a Mudança em Ferramenta Automatizada de Gestão de Projetos

As mudanças devem ser cadastradas na ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI, com a opção de não aprovação, pois somente após a reunião do Comitê de TI que deve haver um parecer efetivo, principalmente para as inclusões, cancelamentos e alterações em projetos prioritários.

Para solicitação de mudança deverá ser cadastrado os seguintes itens:

- Tipo de mudança – deve selecionar um tipo: escopo, prazo, qualidade, custo, cancelamento e paralisação;
- Solicitante – deve informar o requisitante que solicitará a mudança no projeto;
- Data da solicitação – deve ser informada a data na qual a mudança no projeto foi solicitada;
- Descrição da Solicitação – deve ser informada a descrição da solicitação de alteração do projeto e o possível impacto no projeto;
- Justificativa – deve ser informada a justificativa do projeto, no qual descreve o motivo da solicitação de mudança e qual será o seu embasamento para a mudança.

Exemplo: Normativa, decretos, leis, influência política na organização etc.

Após o registro de Solicitação de Mudança, o Gerente de Projetos deve garantir a assinatura da Solicitação de Mudança na Ferramenta SEI! e informar ao ESPRO-TI.

Observação

Conforme a avaliação do Escritório de Projetos de TI, é possível dar andamento ao projeto independente da aprovação do Comitê de TI, a exemplo dos projetos prioritários e projetos que atendem a normativas e que requerem alterações no prazo e/ou escopo.

LEMBRETE

As mudanças no projeto devem ser encaminhadas ao Escritório de Projetos de TI, trinta (30) dias antes da reunião de Comitê de TI.

ANALISAR IMPACTO DA MUDANÇA	
Responsável	GERENTE DO PROJETO
Resultado obtido	Análise de Impacto
<p>Junto com a Solicitação de Mudança, o gerente deverá elaborar uma análise com os possíveis impactos que a Solicitação, se aprovada, acarretará no projeto, incluindo aspectos relacionados a prazo, riscos e qualidade. Se o Gerente de Projetos verificar que a Solicitação de Mudança do interessado não está detalhada de maneira suficiente, poderá solicitar ao interessado que a revise.</p>	
<p>No caso do Escritório de Projetos de TI verificar que as mudanças solicitadas geram impactos negativos em projetos associados, prazos no portfólio e custos, deve-se reavaliar o cenário juntamente com o Gerente de Projetos e solicitar os ajustes necessários.</p>	

AVALIAR SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA	
Responsável	COMITÊ GESTOR DE TI
Resultado obtido	Aprovação ou rejeição da Solicitação de Mudança
<p>O Comitê de Gestor de TI, deverá avaliar a conveniência e oportunidade da Solicitação de Mudança. Se aprovada, a mudança ensejará a revisão do planejamento do projeto e a consequente interrupção da sua execução enquanto perdurar a revisão. Se rejeitada, será arquivada para consulta futura, ou seja, ficará registrada em ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI a razão pela qual a Solicitação de Mudança não foi aprovada, e a qualquer tempo essa poderá ser consultada. O comitê deverá, ainda, avaliar se os impactos identificados para a mudança são suportáveis pelo projeto.</p>	
<p>O Escritório de Projetos de TI deve consolidar as Solicitações de Mudança encaminhadas pelas Gerências da STI e pelas áreas de Negócio disponibilizando as informações em relatórios e em um Sumário Executivo. Estes dados devem ser encaminhados aos membros do Comitê de TI, com o objetivo de informar as solicitações de mudanças (alterações, inclusões, cancelamentos e paralisações) com um período de quinze (15) dias de antecedência a Reunião de Comitê de TI, para que os membros possam realizar uma melhor análise das solicitações.</p> <p>O Comitê de TI deve emitir parecer quanto às Solicitações de Mudanças informadas no Sumário Executivo encaminhado quinze (15) dias antes da reunião e na Apresentação realizada pelo Escritório de Projetos de TI, na Reunião do Comitê de TI.</p>	

Após a aprovação das mudanças pelo Comitê de TI, o Escritório de Projetos de TI deve atualizar as informações na ferramenta automatizada de gestão de projetos de TI, e no Portfólio de Projetos de TI (PDTI), com o objetivo de manter os dados atualizados e condizentes com as mudanças solicitadas.

Após a aprovação das mudanças pelo Comitê de TI, o Escritório de Projetos de TI deve disseminar e divulgar o resultado de aprovação e não aprovação das alterações no PDTI.

A divulgação deve ser disponibilizada, por meio de Relatório do PDTI, pelo Indicador de Mudança exibido no Portal de Governança de TI e por meio de e-mails informativos para as áreas negociais.

REVISAR PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

Responsável	GERENTE DE PROJETOS
Resultado obtido	PGP revisado e assinado no SEI
O Gerente de Projetos deverá revisar o PGP para que este contemple a Solicitação de Mudança aprovada pelo Comitê. Mantendo assim a rastreabilidade da execução de todo o projeto e a atualização dos prazos.	
O Gerente de Projetos deve analisar os impactos no projeto, conforme sua Solicitação de Mudança (escopo, custo, prazo, cancelamento e paralisação) e atualizar os artefatos de Gerenciamento de Projetos impactados (TAP, Lista de Partes Interessadas, Planejamento de Gerenciamento de Projeto, Cronograma, Riscos etc).	

REALIZAR MUDANÇA APROVADA

Responsável	GERENTE DE PROJETOS
Resultado obtido	Mudança Executada
A Equipe do Projeto, sob a gestão do Gerente de Projetos, irá executar a mudança aprovada pelo Comitê Gestor de TI.	

18.3 INDICADORES

Indicadores de Gerenciamento de Projetos possuem a função de informar o desempenho dos projetos, além de comunicar resultados, localizar oportunidades, medir relevância e impacto, e alertar para oportunidades de ajustes.

No contexto da ANAC, são implementados indicadores em nível Estratégico, de Gerenciamento de Projetos, de desempenho de projetos, e que são parte do processo de decisão em diferentes níveis da Organização.

18.4 Indicadores estratégicos

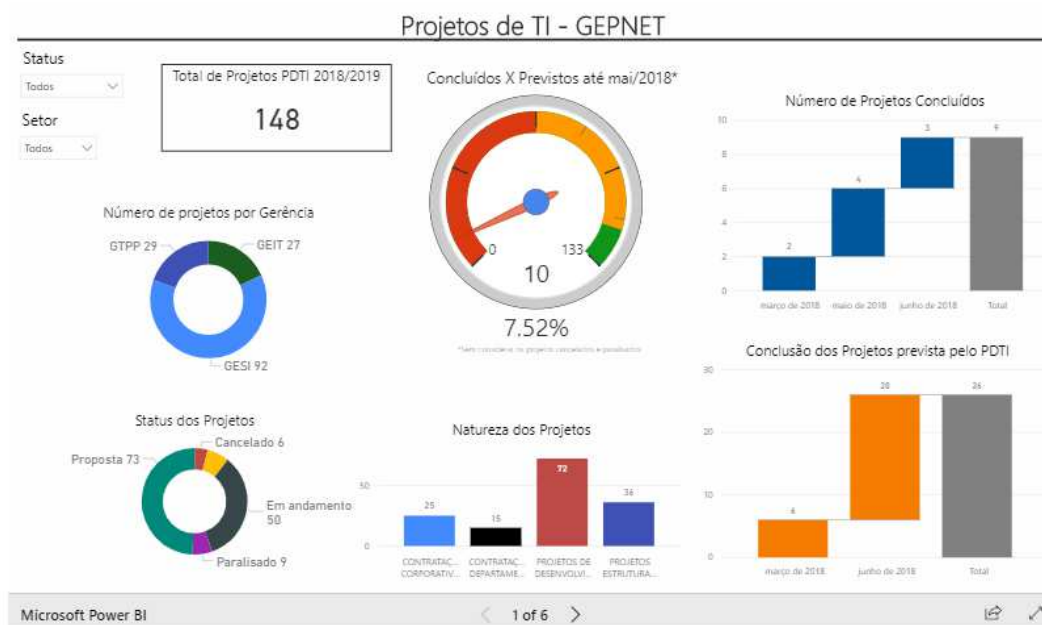


Figura 15: Indicadores Estratégicos

18.5 Indicador de Desempenho de Projetos

O Indicador de Desempenho de Entregas – IDE – avalia a variação das entregas previstas e as realizadas em uma determinada data, conforme a fórmula abaixo.

$$IDE = (\text{Quantidade de entregas realizadas}) / (\text{Quantidade de entregas prevista})$$

Será calculado e apresentado em ferramenta automatizada as faixas do IDE e as respectivas interpretações estão apresentadas no quadro abaixo.

FAIXA	INTERPRETAÇÃO	COR DO INDICADOR
Acima de 1,00	Foram realizadas mais entregas do que o previsto	
Entre 1,00 e 0,85	Foram realizadas menos entregas do que o previsto, porém com um desvio aceitável	

FAIXA	INTERPRETAÇÃO	COR DO INDICADOR
Entre 0,85 e 0,50	Foram realizadas menos entregas do que o previsto, a situação requer atenção	
Abaixo de 0,50	Foram realizadas menos entregas do que o previsto, a situação requer ações imediatas	

18.6 Indicador de Aderência a Metodologia

O Indicador de Aderência a Metodologia – IAM – tem como objetivo medir o uso da metodologia de gerenciamento de projetos. Durante o ciclo de vida do projeto, o Escritório de Projetos fará a avaliação da qualidade dos artefatos gerados pelo gerente de projetos. Este indicador mede a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas apresentados na MGP, por meio da quantidade de documentos obrigatórios apresentados.

$$\text{IAM} = (\text{Quantidade de itens obrigatórios apresentados}) / (\text{Quantidade de itens obrigatórios previstos})$$

Será calculado e divulgado mensalmente pelos Escritório de Projetos por meio do Painel Gerencial.

FAIXA	INTERPRETAÇÃO	COR DO INDICADOR
Igual a 1,00	Todos os documentos e processos obrigatórios e previstos na Metodologia foram elaborados.	
Entre 1,00 e 0,90	A aderência do projeto à metodologia de gerenciamento de projetos é aceitável	
Entre 0,90 e 0,50	A aderência do projeto à metodologia de gerenciamento de projetos está baixa, a situação requer atenção	
Abaixo de 0,50	O projeto não está utilizando as boas práticas de gerenciamento de projetos, a situação requer ação	

18.7 Indicadores de gestão

Os Indicadores gerenciais monitoraram e acompanham o desempenho dos projetos e atualmente estão divididos da seguinte forma:

1. Desempenho dos projetos (Previsto e Realizado) – exibe o planejado e o executado no projeto;
2. Mudanças solicitadas no projeto (Aprovadas ou Não) – exibe as mudanças ocorridas no projeto, o tipo da mudança e se foi aprovada ou não;
3. Acompanhamento dos Projetos de Contratações e o Valor Orçamentário – exibe os valores orçamentários dispostos, assim como o desempenho dos projetos;
4. Acompanhamento das atividades no cronograma – exibe o acompanhamento das atividades e sinalização dos pontos de atenção aos atrasos.



Figura 16: Indicadores de Gestão

19. CONCLUSÃO

As metodologias de gerenciamento de projetos de TI são fundamentais para que uma organização possa sistematizar seus objetivos estratégicos e, assim, conseguir concretizá-los. Neste sentido, a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), com o apoio de suas gerências: GTPP, GEIT e GESI, busca através de uma gestão apropriada e planejada, o resultado satisfatório para o alcance desses objetivos. Para tal, a STI utilizará esta Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI como instrumento, a qual apoiará os gerentes de projetos durante todo o ciclo de vida dos projetos de TI.