



EBSERH

HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA DTI

Identificação geral

CNPJ	15.126.437/0001-43
Sede	Brasília-DF
Tipo de estatal	Empresa Pública
Acionista controlador	União
Tipo societário	Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada – Empresa Pública
Tipo de capital	Fechado
Abrangência de atuação	Nacional
Setores de atuação	Educação e Saúde
Presidente	Kleber de Melo Moraes Telefone: (61) 3255-8902 E-mail: kleber.moraes@ebserh.gov.br Arnaldo Correia de Medeiros Cargo: Diretor de Atenção à Saúde Diretor Vice-Presidente Executivo (Substituto) CPF: ***.620.394-** Sonia Faustino Mendes Cargo: Diretora de Orçamento e Finanças CPF: ***.615.581-** Flávio Ferreira dos Santos Cargo: Diretor de Tecnologia da Informação CPF: ***.615.581-** Jaime Gregório dos Santos Filho Cargo: Diretor de Administração e Infraestrutura CPF: ***.341.745-** Mara Regina de Carvalho Annunciato Cargo: Diretora de Gestão de Pessoas (Substituta) CPF: ***.096.808-**
Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicações (CGTIC)	
Equipe de elaboração da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da DTI	Bruno Luiz Hahn Barreto dos Santos Eliane Cunha Marques Telmo Nunes Costa Paulo Cesar Guimaraes Campos
Data da Divulgação	Jan/2019
Versão	1.0

SUMÁRIO

1. OBJETIVO	3
2. ESCOPO	3
3. SIGLAS E ABREVIATURAS	3
4. DEFINIÇÕES.....	4
5. REFERÊNCIAS LEGAIS E NORMATIVAS	14
6. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	14
7. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	16
8. REFERÊNCIAS	33

1. OBJETIVO

O presente documento define e descreve a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Diretoria de Tecnologia da Informação da Ebserh-Sede, com o intuito de nortear a empresa e as equipes de projetos, fornecendo os subsídios necessários para melhor condução dos projetos.

Como fundamento para o desenvolvimento desta metodologia, foram utilizadas as melhores práticas preconizadas pelo Guia PMBOK (atualmente em sua sexta edição), adequando-as à realidade da Diretoria. Assim, este manual visa apresentar os conceitos mais importantes para o gerenciamento de projetos na DTI, além das boas práticas, processos, técnicas, ferramentas e artefatos adotados por esta empresa na gestão de seus projetos.

A utilização desta metodologia permitirá a padronização da forma de gerenciar os projetos, alinhando os processos de trabalho e criando a documentação adequada. Com isto obtêm-se a melhoria na governança de TIC, o que reflete em aumento da eficácia, eficiência, efetividade, produtividade e menor dependência dos indivíduos, aumentando a retenção do conhecimento, além de obter os insumos para a estruturação do Escritório de Projetos.

2. ESCOPO

Este documento se aplica a todos os Projetos da Diretoria de Tecnologia da Informação.

3. SIGLAS E ABREVIATURAS

PoSIC	Política de Segurança da Informação e Comunicações
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
SGTIC	Serviço de Governança de TIC
PMBOK®	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	Instituto de Gerenciamento de Projetos (<i>Project Management Institute</i>)
MGP	Metodologia de Gerenciamento de Projetos

4. DEFINIÇÕES

Para os fins desta Metodologia são apresentados os conceitos fundamentais de gerenciamento de projetos segundo PMBOK® (PMI).

“Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”

O projeto possui as seguintes características:

1. Possui início e fim bem definidos;
2. Visa gerar produtos e/ou serviços originais para a organização;
3. Requer coordenação e gerenciamento;
4. Pode ser organizado em fases/etapas ou por produtos;
5. Possui uma equipe de trabalho

Projeto X Operação

Os projetos diferenciam-se dos processos repetitivos (operações): processos demandam esforços contínuos e seguem procedimentos já existentes e produzem produtos ou serviços repetitivos, enquanto que os projetos “rodam” apenas uma vez e produzem algo novo para a organização.

Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades dos projetos a fim de atender aos seus principais requisitos.

Ciclo de vida de um projeto

Fases para oferecer melhor controle gerencial com ligações adequadas com as operações em andamento da organização executora, assim resultando em mais eficiência e produtividade no decorrer de um projeto. Isto é, gerenciar projetos de forma eficiente requer que os projetos sejam divididos em “pedaços mais gerenciáveis”, chamados de fases. Essas são conhecidas como o ciclo de vida do projeto.

O ciclo de vida do gerenciamento do projeto (ou grupo de processos de gerenciamento) não deve ser confundido com o ciclo de vida do projeto. Este último diz respeito ao conjunto de fases que compõe um projeto específico, definindo o projeto do início ao fim. As fases do projeto podem variar. O ciclo de vida do gerenciamento do projeto, por outro lado, deve ser o mesmo para todos os projetos da Ebserh, e é composto pelos grupos de processo de iniciação, planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento.

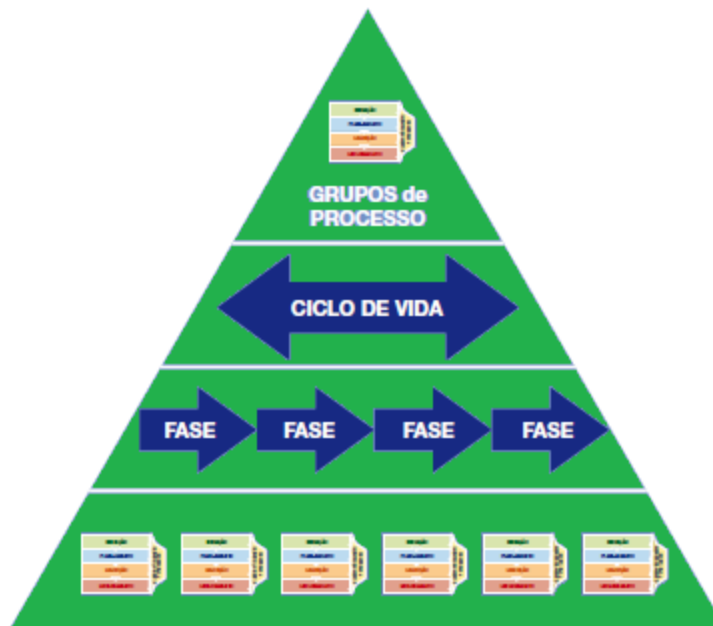


Figura 1 - Ciclo de vida do projeto x ciclo de vida de gerenciamento do projeto

Ciclo de Vida do Produto x Ciclo de Vida do Projeto

Um produto é um resultado mensurável e passível de verificação, como um protótipo, relatório, especificação do serviço, ou quaisquer outras saídas, sejam elas uma entrega final ou referente ao término de uma fase. O projeto, por outro lado, é o esforço que visa criar o novo produto ou serviço, diferenciando-se do ciclo de vida do produto pois este está relacionado ao processo de geração e manutenção desse resultado específico até que o seu descarte se faça necessário, demandando esforço de conservação por tempo indeterminado.

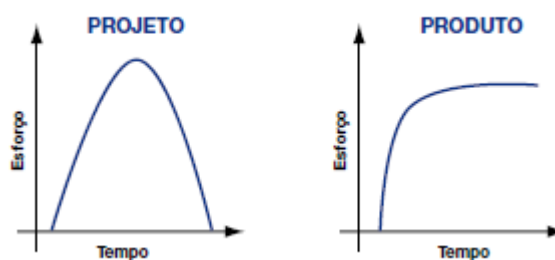


Figura 2 - Ciclo de vida do projeto x ciclo de vida de gerenciamento do projeto

Diferença entre os tipos de ciclo de vida em projetos

Fases	Grupos de Processos
Demarcações lógicas da evolução de um projeto. Difíceis de padronizar, dependendo do contexto, das especificidades do projeto e das decisões do gerente.	Conjunto de atividades aplicáveis a todos os projetos e realizados em todas as fases.
Produto	Projeto
Depois de entregue é incorporado à rotina da organização. Não faz parte do gerenciamento do projeto.	Inicia com a demanda e termina pela conclusão do projeto ou pelo seu cancelamento.

Quadro1 – Diferenças entre os tipos de ciclo de vida em projetos

Partes interessadas no projeto – Stakeholders

As partes interessadas no projeto são pessoas e/ou organizações envolvidas no projeto cujos interesses podem ser afetados com o resultado da execução ou do término do projeto. Como também podem influenciar os objetivos e resultados do projeto.

Programas

Grupo de projetos relacionados que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefício e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Isto é, ocorre um gerenciamento centralizado e coordenado de um grupo de projetos para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do programa.

Portfólio

Conjunto de projetos e/ou programas cujo fim é atender aos objetivos estratégicos de negócio para facilitar o gerenciamento.

A Diretoria de Tecnologia da Informação possui, dentro do modelo organizacional da Ebserh, definições claras e objetivas acerca de sua razão de existência e o roteiro que deve seguir para colaborar no alcance do propósito da Ebserh. Para tal, há um encadeamento de ações que estruturam tal roteiro.

A gestão do portfólio de programas e projetos se torna parte fundamental para garantir o alinhamento da diretoria em torno da estratégia definida.

Uma gestão de portfólio feita de forma estruturada trará à DTI os seguintes benefícios:

- Alinhamento entre a estratégia da diretoria e execução dos projetos;
- Seleção e priorização de projetos e iniciativas mais relevantes à diretoria;

- Criação de uma visão integrada das mudanças necessárias, em curso e a realizar;
- Otimização de recursos; e
- Construção de agenda única de acompanhamento da realização e dos resultados advindos dos projetos.



Figura 3 - Posicionamento do Planejamento e Gestão do Portfólio

O alinhamento das iniciativas estratégicas com a operação da DTI é um ponto essencial e fundamental para o sucesso na execução do portfólio de projetos.

Escritório de Projetos

Unidade especializada que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Também, supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois. Um escritório de projetos se concentra no planejamento, priorização, execução, monitoramento e controle coordenados dos projetos aos objetivos gerais de negócio.

Macrofluxo dos Processos do Escritório de Projetos



Figura 4 – Macrofluxo do Escritório de Projetos

Fonte: Accenture

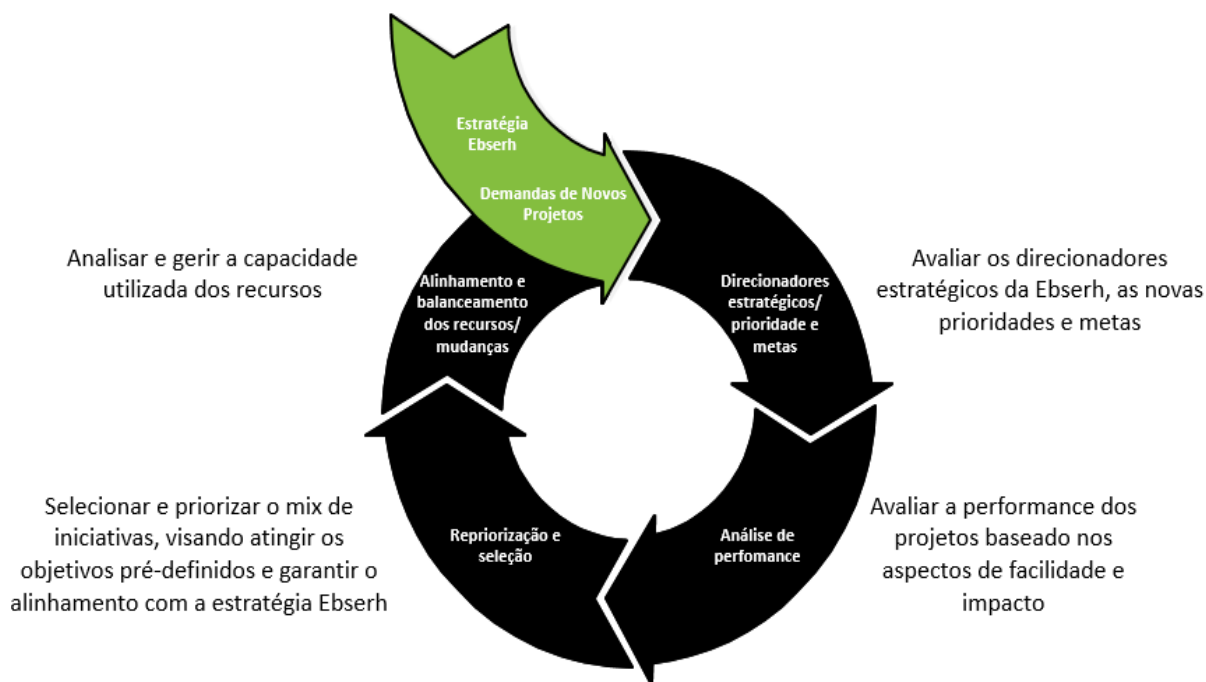


Figura 5 – Processos gerenciais de monitoramento e controle do portfólio

Fonte: Accenture

O pilar de processos gerenciais suporta o Escritório de Projetos oferecendo metodologias de gestão de portfólio e conceitos de gestão de projetos. Sempre em consonância com os resultados esperados do portfólio.

Os benefícios de um Escritório de Projeto com a visão de gestão de portfólio podem ser agrupados em três categorias, sendo as principais a geração de valor e a redução do custo para a diretoria. Conforme podemos ver na figura a seguir:

Alavancas de Criação de Valor		Descrição, Estimativas e Resultados
Geração de valor	Alinhamento estratégico das iniciativas da Ebserh	- Organiza e agiliza o gerenciamento, mantendo foco nos aspectos críticos, e minimizando os riscos de desvios no orçamento e prazos - Garante que os projetos estejam alinhados com a estratégia da Ebserh
	Integração entre as áreas	- Maior integração entre todas as áreas de HUF's da rede Ebserh - Promove a melhoria na comunicação e compartilhamento de visões entre as Diretorias e Coordenadorias
Redução do Custo Total	Aumento da eficiência do uso dos recursos	- Priorização e balanceamento dos projetos - Promove o controle de riscos da carteira de projetos aos recursos, técnicas e incertezas financeiras - Busca da garantia que os esforços sejam focados nos principais projetos
	Redução de perdas em projetos	- Redução de acréscimos em custos e prazos, em função de controle de impacto das mudanças de escopo e cenário - Redução da possibilidade de execução simultânea de iniciativas excludentes (iniciativas que possuem escopo antagônicos) e de baixo desempenho
Outros Benefícios	Mapeamento de impactos ao modelo futuro	Informação atualizada, organizada e disponível (transparência), e comunicação independente para rápida tomada de decisão
	Documentação de impactos em processos existentes	Mapeamento e manutenção da documentação produzida no projeto

Figura 6 - Categorias de alavancas de valor de gestão de portfólio

Fonte: Accenture

Metodologia de Gerenciamento de Projetos

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos é um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos. Metodologia é o estudo dos métodos, ou as etapas que devem ser seguidas, de um determinado processo. A palavra método vem do grego (*methodos, met'hodos*), que significa “caminho para chegar a um fim”.

Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos

Para organização das ações que ocorrem ao longo do ciclo de vida do projeto, deve-se fazer uso de processos de gerenciamento de projeto. De acordo com o PMI (2013), esses processos garantem um andamento eficaz do projeto, sendo eles:

Iniciação	reconhece formalmente a existência de um projeto, comprometendo-se com a sua execução.
Planejamento	planeja e mantém um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos que determinaram a existência do projeto.
Execução	coordena pessoas e outros recursos para colocar o plano de projeto em ação, seguindo os passos previamente delineados.
Controle e Monitoramento	envolve monitoração, avaliação de progresso e realização de ações corretivas e preventivas quando pertinentes.
Encerramento	organizam o encerramento e formalizam a aceitação das entregas do projeto ou do projeto como um todo. É nesta fase onde todas as informações do projeto são reunidas e armazenadas para referência futura.

Quadro 2 – Ciclo do Gerenciamento de Projetos

Áreas do Conhecimento em Projetos

Os processos que ocorrem em cada fase do ciclo de vida de um projeto podem envolver até dez áreas de conhecimento, que interagem e provocam restrições entre si. Para cada área de conhecimento, existem práticas, técnicas e ferramentas que podem ser usadas em qualquer momento do gerenciamento do projeto. Apesar de serem específicas, as atividades de cada área de conhecimento integram-se com as demais, formando um conjunto único e organizado. Como representam a real dimensão do gerenciamento de projetos, é importante para os gerentes de projeto e equipes conhecê-las. São elas:



Figura 7 – As áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos

Descrição das Áreas do Conhecimento em Projetos

Integração	Atividades de identificação, definição, ajuste, unificação e coordenação entre as várias atividades da iniciação, planejamento, execução, controle/monitoramento e encerramento.
Escopo	Definição do que de fato está ou não incluído no projeto, abrangendo todo o trabalho necessário para o seu término, sem exceder o seu escopo.
Tempo	Detém as atividades que consistem em administrar os processos necessários ao término do projeto no prazo.
Custo	Possui atividades que visam assegurar que o projeto seja concluído em consonância com o orçamento aprovado.
Qualidade	Atividades que visam assegurar a conformidade do produto/serviço do projeto em relação ao solicitado.
Recursos Humanos	Refere-se às atividades que culminam no gerenciamento efetivo dos recursos humanos do projeto.
Comunicações	Abrange as atividades que garantem que informações do projeto sejam planejadas, geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas.
Riscos	Identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto para reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos e aumentar o aproveitamento das oportunidades.
Aquisições	Contempla todas as atividades de compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
Partes Interessadas	Identifica pessoas, grupos e organizações que podem impactar ou ser impactadas pelo projeto, analisa as expectativas das partes interessadas e auxilia na montagem de estratégias de gerenciamento apropriadas para engajá-las no processo decisório e execução. Preocupa-se também com a efetiva comunicação, resolução de conflitos, identificação de problemas e satisfação das partes.

Quadro 3 – Áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos

Atividade

Uma porção de trabalho, distinta e programada, realizada no decorrer do projeto. Atividades podem agrupar-se em pacotes de trabalho.

Marcos (*milestones*)

São eventos significativos do projeto, sendo que sua ocorrência precisa ser reportada às partes interessadas. Os marcos podem estar associados à conclusão de uma fase (concepção, elaboração, construção, transição) ou ainda às entregas (conclusão do 1º andar, 2º andar, etc.).

Cronograma

Rede de datas planejadas para a conclusão das atividades, marcos e entregas de um projeto.

Caminho crítico

Sequência de atividades e/ou marcos, logicamente relacionados, que não possuem folga entre si, definindo o caminho de atividades mais longo do projeto e geralmente determinando sua menor duração total possível.

Linha-de-base (baseline)

É uma “fotografia”, um registro do planejamento inicial do projeto, servindo de referência para o acompanhamento e comparação entre o previsto e o realizado.

Restrições

Fatores de limitação à execução do projeto, podendo ser internos ou externos. Exemplo: a entrega efetiva do produto final não deverá ultrapassar a data X.

Premissas

Fatores do gerenciamento que, mesmo sem comprovação, devem ser assumidos como verdadeiros. Exemplo: toda a equipe alocada estará dedicada ao projeto em período integral.

Lições Aprendidas

“conhecimento ou entendimento obtido pela experiência. A experiência pode ser positiva, como um teste ou missão de sucesso ou negativa, como uma falha ou percalço ou infortúnio. Sucessos também são considerados fontes de lições aprendidas. Uma lição precisa ser significativa e ter um impacto real ou assumido nas operações; deve ser válida e tecnicamente correta e aplicável em determinado processo, desenho ou decisão que reduzirá ou eliminará erros ou infortúnios potenciais ou irá aumentar um resultado positivo” (SECCHI, P.; CIASCHI, R.; SPENCE, D.A., 1999).

5. REFERÊNCIAS LEGAIS E NORMATIVAS

- a. Regimento Interno da EBSEH
- b. Resolução CGPAR Nº 11 DE 10_05_2016 - Federal - LegisWeb_arquivos
- c. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – Brasília: MP, 2011

6. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Cada projeto contém interessados específicos, que devem ser devidamente mapeados desde a sua iniciação.

Abaixo estão listadas as partes interessadas típicas de todos os projetos da DTI.

Requisitante: É o proprietário do projeto.

Cabe ao Requisitante:

- solicitar a abertura do projeto;
- assinar o termo de encerramento;
- aprovar encerramento de fase, entrega, mudança de escopo, prazo ou custo;
- avaliar o Termo de Encerramento;
- avaliar a(s) entrega(s) apresentada(s) aceitando ou rejeitando-a(s);
- avaliar a evolução dos projetos periodicamente;
- apresentar detalhamento acerca dos produtos do projeto já entregues, antes do encerramento e
- acompanhar o desenvolvimento do projeto, observando o cumprimento do cronograma, os marcos do projeto e o desenvolvimento das entregas.

Escritório de Projetos: Unidade que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Como também, supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois. Um escritório de projetos se concentra no planejamento, priorização, execução, monitoramento e controle coordenados dos projetos aos objetivos gerais de negócio.

Gerente de Projeto: Define papéis, atribui tarefas, acompanha e documenta o andamento da sua equipe, administra e integra as pessoas para trabalharem juntas por um só objetivo. Também é função dele monitorar possíveis riscos e estar sempre preparado para mudar de estratégia rapidamente, se necessário.

Cabe ao gerente de projeto:

- gerenciar os recursos (humanos, materiais, tecnológicos e financeiros) atribuídos ao projeto para atender os seus objetivos;
- gerenciar as restrições do projeto;
- preencher o Termo de Abertura do Projeto;
- atualizar as informações do projeto na ferramenta de monitoramento e controle definida pela empresa;
- preencher o Termo de Encerramento no caso de conclusão, cancelamento ou suspensão do projeto;
- acompanhar o desenvolvimento das entregas intermediárias e do produto final, verificando o andamento das atividades/tarefas do projeto, possíveis falhas, desvios de desempenho e validando os requisitos acordados com o Requisitante, de modo a preparar as entregas para aceitação final, buscando combater de maneira proativa as causas do mau desempenho;
- gerenciar a comunicação com todas as partes interessadas; e
- gerenciar o cronograma considerando a carga de trabalho dos membros da equipe de projeto.

Equipe de Projeto: Grupo de pessoas que colaboram diretamente para o desenvolvimento do projeto, podendo pertencer a unidades organizacionais distintas, com dedicação integral ou parcial ao projeto, conforme definido na proposição ou plano de projeto.

Líder de Equipe: Auxilia a realização de um projeto, atribuindo tarefas, acompanhando e documentando o andamento da equipe.

7. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Figura 8 – Detalhamento dos grupos de processos de gerenciamento de projetos da Ebserh

7.1. Iniciação

A iniciação tem como objetivo formalizar a existência de um projeto e comprometer-se com a sua execução. Durante a iniciação deve-se demonstrar o alinhamento estratégico do projeto, a justificativa de sua existência e os principais benefícios esperados para a organização. Nessa fase também deve ser delimitado claramente o produto principal do projeto. É importante que o produto seja único, para assegurar que todas as fases, entregas e atividades do projeto contribuam para esse mesmo fim. Além disso, as entregas principais devem ser elencadas, assim como o não escopo, as restrições, premissas, estimativas de custos e partes interessadas. O Termo de Abertura do Projeto é o documento apropriado para registro e apresentação dessas informações.



Figura 9 – Detalhamento dos grupos de processos de gerenciamento de projetos da Ebserh - Iniciação

Detalhamento do Processo de Iniciação

Elaborar Termo de Abertura do Projeto

A solicitação de criação de projeto deverá ser feita por meio de abertura de Processo-SEI, com Memorando-SEI, contendo no mínimo o nome do responsável, objeto e justificativa, para que seja identificado/decidido se a demanda tem característica de projeto ou de operação.

A unidade responsável pelo escritório de projetos fará despacho ao diretor de TIC, solicitando autorização ou não para o prosseguimento do processo, em caso positivo o despacho pedirá providência do agendamento da reunião de *kick-off* e classificação como projeto a ser encaminhada para o processo Elaborar Termo de Abertura do Projeto.

O processo “Elaborar Termo de Abertura do Projeto” consiste em desenvolver um documento para buscar a formalização do projeto, o que possibilitará a sua inserção no portfólio de projetos. O Termo de Abertura do projeto deverá ser criado e assinado no SEI e em seguida cadastrado na ferramenta de monitoramento e controle do projeto.

Validar Termo de Abertura do Projeto

Após o Termo de Abertura ter sido criado e assinado no SEI, o projeto deverá ser cadastrado na ferramenta de monitoramento e controle de projetos.

As informações a serem cadastradas sobre o Projeto são:

- Nome;
- Id;
- No. Processo SEI;
- Área demandante;
- Data Início e Data Fim;
- Nome do Gerente e líder de equipe;
- Orçamento disponível para a demanda;
- Valor de Custeio
- Valor de Investimento;
- Lista dos membros da Equipe do Projeto.

Artefatos de Entrada

Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Artefatos de Saída

Termo de Abertura validado

Detalhamento do Processo de Iniciação

Relatório de Viabilidade do Projeto	Cadastro do projeto na ferramenta de Monitoramento e Controle do Projeto
Planilha de Classificação de Projetos	Planilha de Classificação de Projetos atualizada

O artefato Termo de Abertura do Projeto e o Cadastramento do Projeto na ferramenta de Monitoramento e Controle são obrigatórios.

Os demais artefatos serão produzidos de acordo com a pertinência do negócio, ficando sua produção a critério do Gerente de Projetos.

7.2. Planejamento

O principal objetivo do planejamento é assegurar um plano viável para a o alcance dos objetivos do projeto, que é formalizado por meio do artefato Plano de Gerenciamento do Projeto. As informações provenientes do Termo de Abertura do Projeto serão detalhadas e outras serão inseridas, como o cronograma, matrizes de qualidade e riscos do projeto. Para que o projeto alcance êxito é fundamental um planejamento que seja pautado em dados realistas e com estratégias que antecipem problemas em potencial.

O envolvimento da equipe também é um fator fundamental para a motivação dos envolvidos e para assegurar maior precisão no planejamento. Cabe destacar que as atividades de planejamento se estendem desde a iniciação do projeto até pouco antes de seu encerramento. Isso se dá pela natureza de incerteza do ambiente que envolve os projetos. O acontecimento de riscos e outros eventos pedem ao gerente que readéque o projeto à sua nova realidade, através do seu replanejamento. Portanto, o grupo de processos de planejamento não se restringe ao fluxograma desta seção, podendo acontecer periodicamente, ou sempre que houver ocorrências significativas.



Figura 10 – Detalhamento dos grupos de processos de gerenciamento de projetos da Ebserh - Planejamento

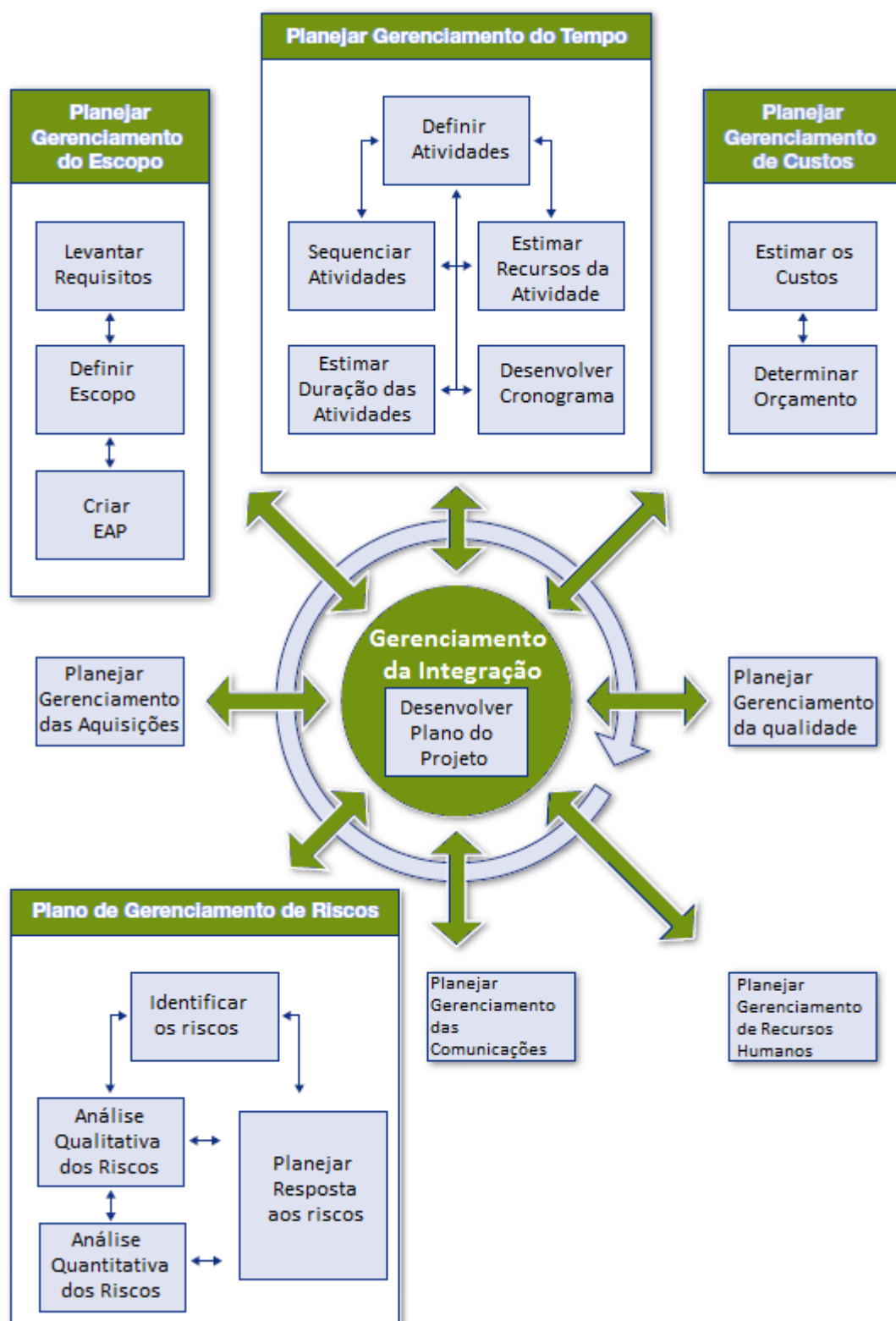


Figura 11 – Detalhamento do processo Desenvolver Plano do Projeto – Fonte: PMBok

Detalhamento do Processo de Planejamento

Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

Desenvolver o plano do projeto contempla a definição, preparação e coordenação de todos os aspectos principais de planejamento, como escopo, tempo, custos, qualidade, comunicação, risco e aquisições, consolidando a base para a todo o trabalho do projeto no artefato Plano de Gerenciamento do Projeto.

O gerente de projeto deve envolver a equipe na elaboração do plano. Ele pode delegar responsabilidades específicas, como realização de pesquisas, benchmarking e preenchimento de partes do artefato em questão, bem como intermediar o contato com as áreas envolvidas. Caso haja solicitações de mudança aprovadas, deve-se revisar o Plano de Gerenciamento de Projeto para atualizá-lo.

Geralmente é muito difícil antever as atividades futuras de um projeto de forma consistente para todo o seu período de execução. Por essa razão, é recomendável que o planejamento seja feito em ondas, ou seja, com atividades de curto prazo detalhadas e atividades de longo prazo com um menor nível de detalhamento. De forma geral, é recomendável visitar o plano de forma a identificar a necessidade de adequar as atividades do projeto, detalhando o curto prazo. Entretanto, a periodicidade de replanejamento poderá ser diferenciada para o projeto, mediante prévio acordo com o escritório de projetos.

O Plano de Desenvolvimento do Projeto deverá apresentar informação sobre:

Escopo

O escopo do projeto define sua abrangência, estabelecendo o trabalho a ser realizado.

A definição do escopo começa a partir da coleta de requisitos.

A coleta de requisitos consiste em definir e documentar as necessidades das partes interessadas para alcançar os objetivos do projeto.

Reuniões devem ser realizadas para sanar as dúvidas ainda existentes.

A declaração do escopo do projeto deverá alimentar a ferramenta de Monitoramento e Controle com as listas de tarefas de cada pacote de entrega por meio da representação hierárquica em estrutura de tópicos. Os projetos podem ser decompostos a partir de fases ou de entregas.

Tempo

O Cronograma deverá apresentar lista de tarefas com data início e data fim para conclusão, para que as atividades sejam concluídas no prazo. Existe uma sequência de atividades que podem ser seguidas para que esse plano não superestime ou subestime o tempo necessário à conclusão das tarefas.

Detalhamento do Processo de Planejamento

Abaixo são apresentadas algumas etapas. Apesar de sugerirem uma relação linear, pode-se retornar a uma etapa anterior quando identificadas necessidades de adequação:

Definir e listar atividades: utilizando o escopo do projeto, o contexto e os ativos organizacionais deve-se identificar as ações específicas a serem executadas para a conclusão dos produtos do projeto. Com isso deve ser produzida uma lista de atividades com seus respectivos atributos e marcos.

Sequenciar atividades: consiste em identificar e documentar os relacionamentos entre as atividades dos projetos (ordem de precedência, sincronicidade etc).

Estimar recursos das atividades: implica identificar os tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos e suprimentos para a realização de cada atividade.

Estimar duração das atividades: nesse momento a quantidade de tempo de trabalho destinada às atividades é detalhada a partir da quantidade de recursos disponíveis. A participação de especialistas na área ou pessoas com experiência na área do projeto proporciona maior precisão das estimativas.

Desenvolver cronograma: o cronograma é a representação da previsão temporal para execução das atividades do projeto. Nele devem ser mantidas informações atualizadas sobre as atividades, recursos, sequenciamento, durações e prazos de conclusão estimados para o projeto. A linha de base do projeto será gerada a partir desse documento. O cronograma atualizado deve estar anexado ao Plano de Gerenciamento do Projeto.

Criar o cronograma de Marcos de Monitoramento do Projeto: cronograma resumido, em que constarão as entregas principais, seguidas dos respectivos marcos e suas datas de entrega.

Risco

Elaborar Matriz de Riscos

A Matriz de Riscos é uma ferramenta que permite aos gestores mensurar, avaliar e ordenar os eventos de riscos que podem afetar o alcance dos objetivos do processo da unidade e, conseqüentemente, os objetivos estratégicos da DTI. Ela apresenta escala de probabilidade e impacto (5x5) e está particionada em quatro regiões. Tais regiões

Detalhamento do Processo de Planejamento

caracterizam os níveis de riscos dimensionados em função do apetite a risco definido pela DTI.

O gerenciamento de riscos do projeto inclui o planejamento, identificação, análise, elaboração de respostas, monitoramento e controle de riscos em um projeto.

Abaixo estão listadas as etapas necessárias à elaboração da matriz de riscos do projeto.

Identificar riscos: primeiramente os riscos que podem afetar o projeto devem ser listados.

É importante observar que os riscos podem estar associados a cada item do escopo, cada tarefa, atividades do cronograma, bem como às premissas e restrições. Além disso, todas as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos podem ensejar potenciais riscos.

Como por exemplo:

- Riscos associados à integração – ambiente do projeto desfavorável;
- Riscos associados ao escopo – escopo mal definido;
- Riscos associados aos prazos – prazos inviáveis;
- Riscos associados aos custos – orçamentos insuficientes;
- Riscos associados a recursos humanos – doenças, absenteísmo, produtividade;
- Riscos associados à comunicação – perda de informação;
- Riscos associados à qualidade – falhas e inadequações de conteúdo;
- Riscos associados a suprimentos e aquisições – produtos fora das especificações, não cumprimento de prazos.

Realizar a análise qualitativa dos riscos: os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e impacto, permitindo cruzamento para identificar o grau de criticidade do projeto.

Planejar respostas ao risco: consiste em escolher uma estratégia eficaz para aumentar as chances de redução das ameaças aos objetivos do projeto. O uso da técnica de análise da árvore da decisão é recomendado para a escolha das respostas mais apropriadas.

Categorizar as Estratégias:

- **Eliminar**: remoção completa da ameaça. Exemplos: estender o cronograma ou reduzir o escopo;
- **transferir**: transmissão da responsabilidade do risco para outra parte. Exemplos: O uso de seguros;
- **mitigar**: diminuição da probabilidade e/ou impacto de um evento de risco. Exemplos: por meio de testagens de fornecedores; e

Detalhamento do Processo de Planejamento

- **aceitar:** aceitação passiva, que implica a mera documentação desta estratégia, ou, aceitação ativa, em que se estabelece uma reserva de tempo, dinheiro, ou orçamento para o risco.

Atenção: as premissas e restrições do Termo de Abertura do Projeto devem ser reanalisadas nesse momento.

A matriz de risco deverá estar anexada à ferramenta de monitoramento e controle.

Custo

Estimar custos: utilizando as informações do escopo do projeto, cronograma de entrega, riscos, fatores organizacionais e recursos internos, deve-se estimar os recursos financeiros para execução das atividades do projeto. Como as informações entre custos, escopo e prazos estão inter-relacionadas, o Termo de Abertura do Projeto deve ser revisado buscando garantir coerência no artefato entre as suas diversas dimensões.

Determinar o orçamento: após as estimativas de custos terem sido realizadas, deve-se agregar os custos das atividades para estabelecer a linha de base de custos do projeto. Uma matriz de orçamento para consolidação das informações relativas aos custos.

Atenção: É importante que as informações de custos relativas a diárias e passagens venham acompanhadas de detalhamento da quantidade de deslocamentos e diárias.

Aquisições

Planejar aquisições: consiste em documentar as decisões para compras no projeto. É recomendável conhecimento acerca dos processos licitatórios, de aquisição e desenvolvimento de sistemas, se for o caso. Tanto a Governança de TI, quanto as áreas diretamente responsáveis pelas aquisições (licitações/contratos/TI/capacitação) podem informar a equipe do projeto sobre os procedimentos necessários para a aquisição.

Atenção: Toda aquisição tem característica de projeto.

Detalhamento do Processo de Planejamento

Comunicação

Planejar a comunicação: no planejamento da comunicação é essencial considerar as necessidades de comunicação de todos os interessados. Para isso deve-se estabelecer quais são as pessoas a serem comunicadas, quem serão os responsáveis pela transmissão da mensagem, os meios dessa comunicação e a sua frequência. No campo frequência podem ser assinalados quais os eventos que ensejam a emissão da comunicação, caso não haja uma frequência específica.

Qualidade

Planejar qualidade: implica estabelecer os padrões de qualidade e requisitos do projeto ou produto específico, bem como os mecanismos para controle da conformidade.

Deve-se tomar os componentes das tarefas para elaboração de uma lista de verificação contendo os critérios de aceitação. Os passos para verificação da conformidade devem ser estabelecidos, incluindo o responsável pela sua checagem.

Recursos Humanos

Planejar recursos humanos: requer a especificação dos responsáveis por executar, validar, participar, monitorar ou receber informação e a respectiva periodicidade.

É importante listar todos os responsáveis por cada tarefa de trabalho. A matriz de responsabilidade do plano de gerenciamento do projeto, concentra os papéis dos recursos humanos que atuarão no projeto.

Artefatos de Entrada	Artefatos de Saída
Termo de Abertura do Projeto	Plano de Desenvolvimento do Projeto
	Ferramenta de Monitoramento e Controle atualizada (obrigatório)
	Planilha de Riscos

As informações do Plano de Gerenciamento do Projeto alimentarão a ferramenta de Monitoramento e Controle do Projeto.

7.3. Execução

O grupo de processos de execução integra pessoas e outros recursos para pôr em prática o plano de gerenciamento do projeto. Ao longo da execução é fundamental manter a equipe motivada e informada sobre a evolução das entregas e fases do projeto. O mesmo vale para as demais partes interessadas. É importante também que as informações do projeto sejam documentadas de maneira que possam servir como fonte de consulta sobre o projeto e sobre as melhores práticas para projetos futuros, na forma de lições aprendidas.

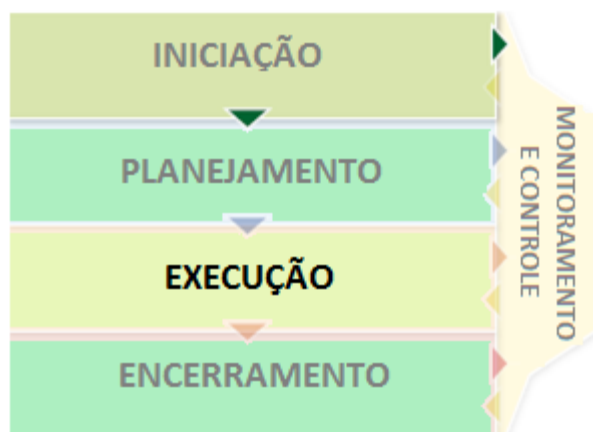


Figura 12 – Detalhamento dos grupos de processos de gerenciamento de projetos da Ebserh - Execução

Detalhamento do Processo de Execução

Executar o Plano de Projeto

Executar o plano de projeto envolve realizar as atividades previstas no plano para o alcance dos objetivos pactuados. Durante a execução é necessário também solucionar conflitos, negociar e entregar efetivamente os produtos do projeto, além de implantar as mudanças aprovadas, decorrentes do replanejamento. Algumas ações importantes durante a execução são descritas abaixo:

Distribuir informações: é de extrema importância que a equipe e as demais partes interessadas no projeto tenham conhecimento acerca do andamento do projeto (principais acontecimentos, dificuldades, mudanças etc), no nível de detalhe e na frequência necessários a cada parte. Para tanto, a matriz de comunicações poderá ser utilizada como guia, sem eliminar a importância das comunicações rotineiras ou complementares.

Gerenciar a equipe do projeto: envolve acompanhar os resultados dos membros da equipe, proporcionar feedback, auxiliar no esclarecimento das dúvidas que surgem e gerenciar as mudanças na composição da equipe para otimizar o seu desempenho.

Detalhamento do Processo de Execução

Atualizar o Projeto

Atualizar Projeto implica no relato das informações relativas ao esforço executado pela equipe nas ferramentas gerenciais, tais como o cronograma e matriz de riscos, custos, lições aprendidas, dentre outros.

Artefatos de Entrada	Artefatos de Saída
Plano de Gerenciamento do Projeto	Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado
Matriz de Risco	Ferramenta de Monitoramento e Controle atualizada (obrigatório)
	Matriz de Risco atualizada
	Termo de Recebimento do Produto-Serviço

7.4. Monitoramento e Controle

Os processos de controle e monitoramento promovem o acompanhamento, revisão e regulação do progresso e do desempenho do projeto. Além disso, esses processos visam assegurar que os desvios em relação ao planejado sejam minimizados, de forma que somente as mudanças efetivamente necessárias sejam devidamente implementadas, por meio de um fluxo claro de aprovação das mudanças. Com isso espera-se garantir um equilíbrio entre o cumprimento do plano do projeto e a necessidade de adaptação do plano à realidade.



Figura 13 – Detalhamento dos grupos de processos de gerenciamento de projetos da Ebserh – Monitoramento e Controle

Detalhamento do Processo de Monitoramento e Controle

Monitorar e Controlar o Trabalho

Envolve a comunicação do andamento do projeto aos interessados, bem como a verificação do atendimento dos requisitos previstos, acompanhamento dos riscos, controle da evolução do cronograma, custos e escopo do projeto, bem como das demais áreas de conhecimento. O acompanhamento se estende por todo o ciclo de vida do projeto, com maior nível de atividade durante a execução, e é composto pelas seguintes atividades:

Verificar desempenho e requisitos: O gerente de projetos procurará acompanhar o desenvolvimento das entregas intermediárias e do produto final, verificando o andamento das atividades/tarefas do projeto, possíveis falhas, desvios de desempenho e validando os requisitos acordados com o Requisitante, de modo a preparar as entregas para aceitação final, buscando combater de maneira proativa as causas do mau desempenho.

Elaborar relatório de status: O relatório de acompanhamento do projeto deverá ser apresentado periodicamente contendo a evolução do projeto, fornecendo as informações sobre o desempenho do projeto, de forma a manter as partes interessadas atualizadas sobre seu andamento.

Fatos significativos, como encerramento de fase, entrega, mudança de escopo, prazo ou custo aprovada pelo requisitante, razões para atrasos nas atividades, deverão ter sua ocorrência reportada no relatório de status. Existem três classificações de fatos significativos presentes no referido artefato:

- **principais realizações:** produtos entregues, atividades concluídas, aquisições efetivadas, capacitações realizadas, dentre outras ações que se realizaram no âmbito do projeto;
- **os pontos críticos:** riscos que se concretizaram ou que estão na iminência de se concretizar, incluindo aqueles que culminam em atrasos associados ao caminho crítico; e
- **os encaminhamentos:** apontam as ações a serem desenvolvidas no curto/médio prazo.

Acompanhar andamento do projeto: O Requisitante deverá acompanhar o desenvolvimento do projeto, observando o cumprimento do cronograma, os marcos do projeto e o desenvolvimento das entregas.

Detalhamento do Processo de Monitoramento e Controle

Elaborar painel de acompanhamento: O escritório de projetos disponibilizará informações provenientes dos projetos que integram a carteira de projetos prioritários para apresentação em reunião de gestão.

Realizar reunião de avaliação de projetos: A diretoria avaliará a evolução dos projetos periodicamente. Esse acompanhamento é crucial para obtenção do apoio necessário. Nesse sentido, as informações fornecidas devem estar bastante precisas, para que as dúvidas sejam sanadas de maneira sucinta e objetiva.

Gerenciar Mudanças

O gerenciamento de mudanças engloba identificação e revisão de todas as mudanças requeridas ou modificações a serem realizadas nas entregas, como: linhas de base, orçamento e escopo, bem como a sua devida aprovação ou rejeição. Se no decorrer da execução riscos, oportunidades ou outros fatores ambientais afetarem o plano de gerenciamento do projeto, o gerente, assim que identificá-las, deverá tomar as providências necessárias para replanejar, comunicar e documentar as mudanças através do procedimento descrito abaixo:

Preencher solicitação de mudanças: O gerente de projeto deverá evitar mudanças desnecessárias e não deverá permitir a realização de qualquer trabalho, no âmbito do projeto, que não faça parte do escopo (deve, portanto, impedir a realização de mudanças não aprovadas e não documentadas). Para verificar as instâncias decisórias e os procedimentos de cada tipo de mudança, o gerente deverá observar as tabelas de escalonamento dispostas a seguir:

Analisar solicitação de mudanças: O Escritório de Projetos fará uma avaliação quanto à pertinência e embasamento da solicitação de mudanças em até cinco dias. Caso haja necessidade de melhorias, o gerente do projeto será notificado para realizar os ajustes necessários. Se as informações prestadas forem suficientes, a documentação será encaminhada para a diretoria, observando a matriz de escalonamento.

Deliberar sobre solicitação de mudança: A diretoria avaliará a oportunidade e conveniência da solicitação pleiteada, considerando os objetivos da instituição. Caso a modificação seja aprovada, a documentação do projeto deverá ser atualizada e todos os membros da equipe devem ser comunicados, bem como as partes interessadas. Caso a solicitação seja negada, o gerente de projeto deverá armazenar o histórico.

Detalhamento do Processo de Monitoramento e Controle

MUDANÇAS NO ESCOPO DO PROJETO					
Grau	Circunstância	Gerente do Projeto	Escritório de Projetos	Requisitante	Instância Decisória
1	Mudanças nos pacotes de trabalho e atividades (fusão, divisão, inserção)	Aprova	Analisa	Informado	Nenhuma
2	Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o escopo, sem comprometer objetivos do projeto.	Propõe	Analisa	Aprova	Informada
3	Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o escopo e comprometerem o objetivo do projeto.	Propõe	Analisa	Analisa	Aprova
MUDANÇAS NO CRONOGRAMA DO PROJETO					
Grau	Circunstância	Gerente do Projeto	Escritório de Projetos	Requisitante	Instância Decisória
1	Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem atividades, sem comprometer o prazo dos marcos do projeto ou prazo de conclusão do projeto.	Aprova	Informada	Informado	Informada
2	Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem a data de marcos do projeto, sem comprometerem o prazo de conclusão do projeto de forma significativa.	Propõe	Analisa	Aprova	Informada
3	Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o prazo de conclusão do projeto de forma significativa.	Propõe	Analisa	Analisa	Aprova

Quadro 4 – Gerenciando mudanças no escopo do projetos

Detalhamento do Processo de Monitoramento e Controle

Artefatos de Entrada	Artefatos de Saída
Plano de Gerenciamento do Projeto	Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado
Matriz de Risco	Matriz de Risco atualizada
Formulário de Solicitação de Mudança	Relatório de Acompanhamento do Projeto
	A ferramenta de Monitoramento e Controle do Projeto atualizada

7.5. Encerramento

No encerramento ocorre a organização e a formalização da aceitação das entregas do projeto ou do projeto como um todo. As informações necessárias para a realização do encerramento final são coletadas e documentadas ao longo de todo o projeto para referência futura. Ao final das atividades de encerramento, as lições aprendidas devem ser consolidadas e publicadas para toda a diretoria. Após o aceite final, o projeto é considerado concluído. Qualquer alteração a partir desse momento será realizada fora do ciclo de vida do projeto.



Figura 14 – Detalhamento dos grupos de processos de gerenciamento de projetos da Ebserh - Encerramento

Detalhamento do Processo de Encerramento

Elaborar Termo de Encerramento

O artefato Termo de Encerramento do Projeto formaliza o desfecho de entrega, fase, ou do próprio projeto. Nele devem ser listados os produtos entregues e a declaração do Requisitante acerca do seu aceite. O encerramento pode acontecer:

- pelo término de fase ou entrega;
- pela conclusão do projeto (entrega do produto principal e demais entregas previstas); e
- pelo cancelamento por meio de deliberação da instância decisória responsável.

Validar Termo de Encerramento

Após o preenchimento do artefato, o documento será analisado sob a ótica do cumprimento de requisitos, evidenciando se os objetivos foram atingidos. Os procedimentos necessários à obtenção do Termo de Encerramento são descritos a seguir:

Analisar termo de encerramento: o Escritório de Projetos fará análise das informações apresentadas à luz da metodologia e do plano de gerenciamento do projeto. Caso necessário, o Escritório de Projetos solicitará ajustes no documento, antes da avaliação pelo Requisitante.

Avaliar encerramento: O Requisitante avaliará a(s) entrega(s) apresentada(s) aceitando ou rejeitando-a(s). Antes de concluir a aprovação do termo de encerramento, o Requisitante apresentará detalhamento acerca dos produtos do projeto já entregues em reunião de gestão.

Atenção: No caso de cancelamento, o artefato será preenchido pelo gerente de projeto, analisado pelo Escritório de Projetos e aprovado pela instância decisória responsável.

Obter ciência da instância decisória responsável: quando se tratar de encerramento do projeto ou aceite final, a validação será obtida por meio de ata de reunião de gestão. Uma vez validada a posição pela instância decisória responsável, o Requisitante assinará o artefato termo de encerramento.

Detalhamento do Processo de Encerramento

Obter ciência das partes interessadas: no caso de encerramento do projeto ou aceite final, as partes interessadas no projeto deverão tomar conhecimento formal de seu encerramento. Não é necessária assinatura dos membros da equipe.

Armazenar a documentação do projeto: o gerente de projeto armazenará digitalmente os artefatos do projeto e documentos mais importantes. Todo o material deverá estar disponível para consulta do Escritório de Projetos.

Registrar e Divulgar Lições Aprendidas

Consolidar as Lições Aprendidas: conforme mencionado no grupo de processos de execução, alguns ensinamentos devem ser armazenados e difundidos para todos os membros da equipe e para futuros projetos. Os fatos a serem recordados podem tanto ser negativos quanto positivos. É importante que a equipe seja franca e crítica no momento da elaboração das lições aprendidas. As lições aprendidas registradas durante a execução devem ser, então, consolidadas.

Recomenda-se que o artefato seja preenchido na reunião de encerramento com a equipe do projeto, incentivando a colaboração de todos os envolvidos.

Armazenar o Relatório de Lições Aprendidas: após o encerramento do projeto, e estando as lições aprendidas devidamente registradas, o gerente de projeto deverá inserir o material disponível na ferramenta de monitoramento e controle do projeto.

Divulgar as Lições Aprendidas: o Escritório de Projetos manterá, na ferramenta de monitoramento e controle do projeto, um arquivo atualizado de consolidação das lições aprendidas e será o responsável por divulgá-lo, bem como por incentivar a prática do seu registro.

Artefatos de Entrada	Artefatos de Saída
Plano de Gerenciamento do Projeto	Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado
Matriz de Risco	Matriz de Risco atualizada
	Relatório de Acompanhamento do Projeto

Detalhamento do Processo de Encerramento

	Termo de Encerramento do Projeto
	Ferramenta de monitoramento e controle do projeto atualizada

8. REFERÊNCIAS

Guia de Gerenciamento de Projetos (PMBOK® Guide) 6ª Edição