



Conselho Nacional de Justiça
Departamento de Tecnologia da Informação

**Metodologia de Gerenciamento de
projetos de TIC – MGP-TI 1.1**

Versão: 1.1.0



Conselho Nacional de Justiça
Departamento de Tecnologia da Informação

**Metodologia de
Gerenciamento de
Projetos de TIC – MGP
1.1**



1.	Apresentação	4
2.	Propósito da metodologia	4
3.	Público-alvo	4
4.	Classificar demandas	4
4.1	Operação	5
4.2	Prospecção tecnológica	6
4.3	Aquisição	6
4.4	Estudo de viabilidade	6
4.5	Programa	6
4.6	Projeto	7
4.7	Plano de Ação (PA)	7
5.	Conceitos básicos de gerenciamento de projetos	8
5.1	Gerenciamento de projetos	8
5.2	Gerente do projeto (GP)	8
5.3	Líder do projeto	9
5.4	Equipe do projeto	9
5.5	Partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	9
5.6	Seção de Projetos e Processos do DTI (SEGPP)	9
5.7	Escritório Corporativo de projetos (ECP)	10
5.8	Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGETIC)	10
5.9	Ciclo de vida do projeto	10
5.10	Áreas de conhecimento	10
5.10.1	Gerenciamento do escopo	11
5.10.2	Gerenciamento do tempo	11
5.10.3	Gerenciamento dos custos	11
5.10.4	Gerenciamento da qualidade	11
5.10.5	Gerenciamento dos recursos humanos	11
5.10.6	Gerenciamento das comunicações	11
5.10.7	Gerenciamento dos riscos	11
5.10.8	Gerenciamento das aquisições	11
5.10.9	Gerenciamento das partes interessadas	12
5.10.10	Gerenciamento da integração	12
6.	Processos Complementares	13
6.1	Processo Complementar C1 – Elaborar Estudo de Viabilidade	13
6.2	Processo Complementar C2 – Calcular Complexidade do Projeto	14
7.	Processos Gerais	15
7.1	Processo Geral G1 – Solicitar Revisão do Documento	15
7.2	Processo Geral G2 – Encaminhar Documento para Deliberação do CGETIC	17
8.	Metodologia de Gerenciamento de projetos	19
8.1	Iniciação	21
8.2	Planejamento	25
8.3	Execução	33
8.4	Monitoramento e Controle	37
8.5	Encerramento	48

Apresentação

Considerando a amplitude da missão do Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) do CNJ e o contexto de mudanças no qual está inserido, foi adotada, no modelo de gestão deste departamento, uma estrutura organizacional orientada a projetos, para aumentar as chances de alcance de seus objetivos estratégicos com melhor aproveitamento dos ativos disponíveis.

Com esse intuito, propõe-se a Metodologia de Gestão de Projetos (MGP) versão 1.0, a qual se propõe a auxiliar os gerentes de projeto do Departamento na condução de suas iniciativas projetizadas. Ela tem como premissas:

- Adequar-se à 6ª versão do PMBOK®, publicada em 2017.
- Adequar-se à solução corporativa de projetos do DTI.
- Integrar-se à metodologia de gestão de projetos institucionais do CNJ.
- Incorporar o modelo ágil de gestão e adaptável aos diferentes tipos de projetos do DTI.
- Ter uma estrutura simples e pouco burocrática.
- Dar suporte ao incremento natural de maturidade em gerenciamento de projetos do DTI.
- Tornar-se aderente às melhores práticas de gerenciamento de projetos.
- Tornar-se abrangente para poder ser utilizada por quaisquer tipos de projetos no âmbito do DTI.
- Facilitar a integração com os processos de gestão estratégica e de processos implantados no DTI.

1. Propósito da metodologia

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP) foi elaborada para auxiliar o DTI na iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento de suas iniciativas formais (projetos, programas e planos de ação) por meio de boas práticas de gerenciamento de projetos.

A principal referência para a concepção da MGP foi o PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*). A maturidade e a realidade existentes nas diversas unidades que constituem o Departamento foram essenciais na escolha e adaptação dos processos, métodos, normas e áreas de conhecimento presentes neste documento.

2. Público-alvo

A MGP foi desenvolvida para atender gestores do DTI, gerentes de projeto, equipes de projeto, instrutores e apoiadores do Escritório de projetos do DTI, bem como a qualquer colaborador que queira adquirir conhecimento ou melhorar suas competências na área de gerenciamento de projetos, programas e planos de ação.

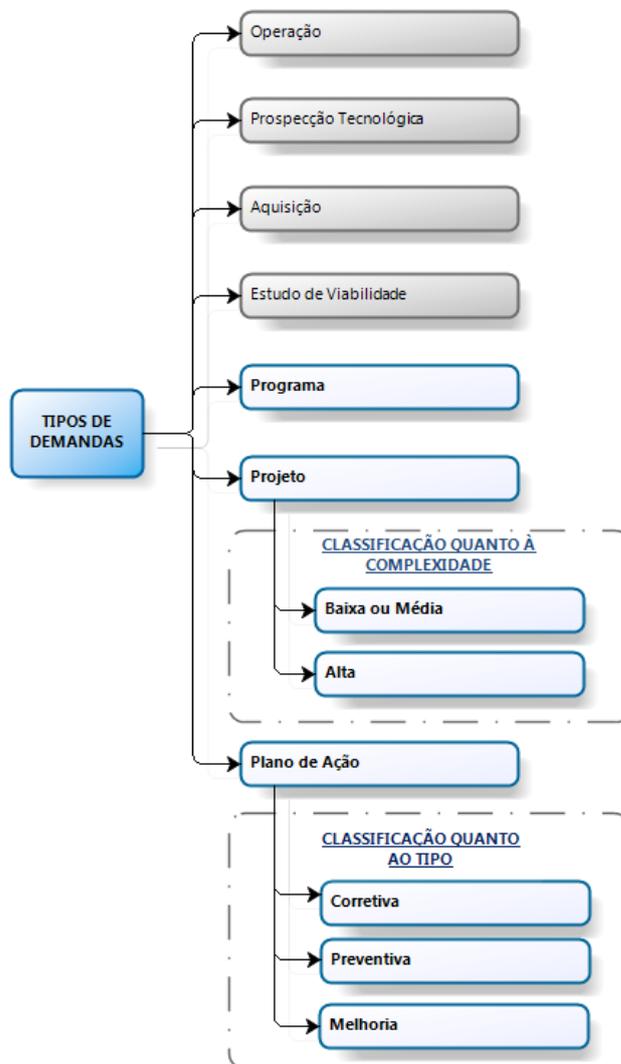
A MGP também está disponível para outras secretarias do CNJ e para os tribunais que queiram utilizá-la como referência na elaboração de suas próprias metodologias de gestão de projetos.

3. Classificar demandas

Considera-se como demanda um conjunto de ações que consomem recursos humanos, materiais, tempo, entre outros. Dependendo da existência de determinada característica, pode-se inferir qual tipo de demanda está sendo tratada, quais caminhos e referências serão utilizados para sua condução.

Nem todas as demandas fazem parte do escopo da MGP, elas devem ser classificadas para verificação da correta aplicação dos conceitos a serem apresentados por esta metodologia.

A seguir, são especificados os tipos de demanda identificados no DTI:



3.1 Operação

Processos do dia a dia que mantêm os serviços em funcionamento, assegurando que seus objetivos sejam alcançados e conservando os acordos de níveis de serviços (SLAs) estabelecidos para geração dos resultados esperados.

Demandas desse tipo constituem um conjunto de procedimentos logísticos, humanos e tecnológicos, que provê ao ambiente de TI e seus ativos de *software*, continuamente, *performance*, disponibilidade, estabilidade, segurança e, principalmente, confiabilidade, de modo que as necessidades dos usuários, tanto internos quanto externos ao CNJ, sejam supridas.

Características:

- Operação não possui data definida para término.
- Visa manter produtos ou serviços em estado operacional.
- Equipe não será desmobilizada em um determinado momento.

3.2 Prospecção tecnológica

Meio para mapear desenvolvimentos científicos e tecnológicos capazes de influenciar o direcionamento de TI e do negócio de modo significativo, ampliando as opções para estabelecimento de prioridades e avaliação de impactos. A prospecção tecnológica objetiva a identificação de cenários e a preparação de “atores” para aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças futuras projetando ações para construção de um cenário desejável.

Característica:

- Identificar mudanças tecnológicas.

3.3 Aquisição

A contratação de bens, serviços ou produtos engloba todos os elementos necessários que se integram para o alcance dos resultados pretendidos, assim, pode-se garantir a idoneidade nas aquisições e contratos.

A aquisição segue processo formal, elaborado a partir da Resolução CNJ nº 182/2013 do Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação, do Tribunal de Contas da União.

Características:

- Aquisição de um bem ou serviço por meio de Ata de Registro de Preço (ARP) ou Termo de Referência (TR).
- Aquisição vinculada a outra demanda.
- Pode ainda ser conduzida como projeto.

3.4 Estudo de viabilidade

O estudo ou análise de viabilidade desenvolve-se no âmbito interno ou corporativo e procura prever o eventual sucesso ou fracasso de uma demanda. Nesse sentido, tem-se por base dados empíricos que possam ser comparados para tomada de decisões quanto à viabilidade da execução da demanda estudada.

Características:

- Necessidade de análise para subsidiar uma tomada de decisão.
- Um estudo de viabilidade pode estar vinculado a outra demanda.

Para mais informações, consulte o Processo Complementar C1 – Elaborar Estudo de Viabilidade apresentado neste documento.

3.5 Programa

Conjunto de projetos relacionados entre si e coordenados de maneira articulada para a consecução de objetivos convergentes. A gestão e o controle centralizado do grupo de projetos facilita a operacionalização de cada um deles e a manutenção da visão atrelada com os seus objetivos.

Características:

- Diversas iniciativas gerenciadas e executadas de modo sinérgico por equipes distintas.
- Deve conter, no mínimo, duas iniciativas vinculadas, formalizadas como projeto. Podem também existir planos de ação vinculados.

- Início, meio e fim bem definidos.

A utilização de programas não elimina a necessidade de os projetos participantes seguirem a MGP.

3.6 Projeto

Entendido como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim bem definidos, que se destina a atingir um objetivo distinto, dentro de parâmetros predefinidos de tempo, recursos e qualidade.

A sustentação de *software* deve ser tratada como projeto, pois tem como propósito adaptar ou evoluir o sistema para seu correto funcionamento ou para atender novas necessidades do negócio.

O gerente de projeto pode realizar reuniões de alinhamento com os envolvidos para melhor entendimento do projeto, antes de sua efetiva abertura.

Características:

- Empreendimento temporário.
- Equipe multidisciplinar.
- Produz um ou mais produtos, serviços ou resultados exclusivos.
- Elaborado progressivamente.

Para mais informações sobre a complexidade do projeto, consulte o Processo Complementar C2 – Calcular Complexidade do Projeto apresentado neste documento.

3.7 Plano de Ação (PA)

Propõe ação corretiva, preventiva ou de melhoria e possui alcance pontual. O plano de ação pode ser executado vinculado ou não a outra iniciativa previamente planejada. As ações, geralmente, são tomadas em curto prazo e, no caso de correção ou prevenção, são implementadas sobre as causas do problema e não sobre seus efeitos.

O PA garantirá que as ações a serem desenvolvidas estejam bem definidas em termos de entendimento do que deve ser feito e por que deve ser feito e ainda apresentará quais são as responsabilidades, prazos, locais e custos envolvidos, permitindo, com isso, o acompanhamento e a verificação da sua implantação.

Características:

- Duração máxima de 30 dias.
- Início, meio e fim bem definidos.
- Visa corrigir ou prevenir problemas específicos e pontuais, ou prover melhorias a um aspecto definido.

IMPORTANTE: A Seção de Projetos e Processos do DTI faz o acompanhamento de planos de ação que estejam vinculados a projeto, programa ou aquisição. Os planos de ação sem vínculo com iniciativas formais deverão ser acompanhados pelo coordenador da seção responsável por sua execução.

4. Conceitos básicos de gerenciamento de projetos

Essa sessão visa estabelecer um nivelamento básico dos conceitos e definições aplicados ao gerenciamento de projetos no DTI.

4.1 Gerenciamento de projetos

É a aplicação integrada de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, para atendimento dos seus requisitos.

No gerenciamento de projetos, existe uma característica forte de interação, na qual uma ação ou a falta dela, em determinada área, geralmente afeta também outras áreas e essas interações exigem o frequente balanceamento entre os objetivos do projeto.

Uma crítica bastante comum ao gerenciamento de projetos baseado no PMBOK® é o excesso de documentação e de processos a serem seguidos, entretanto, a MGP refinou os processos definidos no PMBOK® para adequar-se à realidade do DTI e ficar mais próxima dos princípios ágeis de gerenciamento de projetos. O próprio PMBOK® recomenda o "planejamento por ondas sucessivas" e o "ciclo de vida adaptativo", indicando que este é um processo iterativo e incremental e que pode, sim, ser tão ágil quanto outras abordagens consideradas ágeis.

É importante ressaltar que os modelos tradicionais de gerenciamento de projetos podem coexistir com práticas ágeis, isto é, de modo complementar e evidenciando que é possível aplicar os métodos ágeis dentro de um projeto baseado nas práticas descritas pelo guia PMBOK®.

Muitos profissionais podem interpretar o ciclo de vida de um projeto de maneira inadequada, analisando todas as fases durante uma única etapa de planejamento, não permitindo espaço para mudanças no escopo, ignorando tanto os fatores internos quanto os externos e prevendo um novo projeto para tratar as mudanças ocorridas durante o projeto.

4.2 Gerente do projeto (GP)

O gerente do projeto, ou GP, é o responsável por gerir e apoiar a equipe na integração de todas as atividades e partes interessadas para que o foco principal seja o alcance dos objetivos do projeto. Ele deve entender o projeto como um todo, o que lhe confere visão global e sistêmica muito importante na tomada de decisão juntamente com a equipe.

Este papel também será desempenhado para gerenciamento das outras iniciativas a serem atendidas por esta metodologia (programa, planos de ação, entre outros).

O gerente pode assumir o papel de *Scrum Master*, a fim de garantir que as técnicas do *Scrum* sejam utilizadas no projeto, incentivando as práticas ágeis e removendo os impedimentos da equipe.

4.3 Líder do projeto

Integrante da equipe que apoia ou substitui o gerente na condução das atividades que envolvem o gerenciamento de projeto.

4.4 Equipe do projeto

A equipe do projeto inclui o gerente e o grupo de indivíduos que atuam conjuntamente na execução do trabalho para alcance dos objetivos do projeto. Essa equipe é corresponsável por muitas atividades do gerenciamento, pois, além de executar as atividades específicas, deverá apoiar o GP na identificação de riscos, no registro de lições aprendidas, entre outras.

Toda a equipe também deve utilizar o canal de comunicação do projeto para que as informações sejam disponibilizadas de forma eficiente. Ela deve ainda ter um forte compromisso com a qualidade dos resultados das atividades que executa.

4.5 Partes interessadas (*stakeholders*)

São pessoas, unidades ou organizações, cujos interesses podem ser impactados positiva ou negativamente pelo resultado da execução ou do encerramento do projeto ou impactá-los. Essas partes interessadas também podem influenciar no andamento, nos objetivos e nos resultados do projeto.

As principais partes interessadas do projeto compreendem os clientes (unidade requisitante), os usuários finais – todos aqueles que usufruem dos resultados (produtos ou serviços do projeto) –, os fornecedores, os patrocinadores, entre outros.

4.6 Seção de Projetos e Processos do DTI (SEGPP)

A SEGPP do DTI é uma unidade que apoia o incremento de qualidade e a melhoria da eficiência na condução dos projetos, por meio da estruturação e implantação de processos e métodos de gestão, simultaneamente com o acompanhamento dos projetos e o apoio efetivo aos gerentes e equipes na execução das funções de gestão, com a finalidade de atingir os objetivos propostos. A SEGPP/DTI tem as seguintes funções:

- Orientar a implantação de uma metodologia gerencial que permita determinar, manter e evoluir processos e ferramentas de gestão de projetos com o apoio de seus usuários.
- Prestar apoio no gerenciamento e no planejamento dos projetos, por meio de esforço cooperativo e coordenado.
- Interagir com órgãos externos em assuntos inerentes à administração e ao desenvolvimento de projetos.

A SEGPP tem como modelo conceitual de operação o seguinte fluxo:



4.7 Escritório Corporativo de projetos (ECP)

O Escritório Corporativo de projetos do CNJ tem por premissa acompanhar projetos e programas corporativos ou estratégicos. Tem como funções:

- Estabelecer instrumentos e padrões corporativos.
- Realizar monitoramento e controle centralizados dos projetos corporativos ou estratégicos.
- Tratar riscos em nível Organizacional.
- Fazer gestão de interdependências dos projetos corporativos ou estratégicos.
- Interagir com os gerentes de projetos.

4.8 Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGETIC)

O Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação é composto pelos gestores do DTI (Diretor, Assessores, Coordenadores e Chefes de divisão), sendo responsável por analisar e deliberar sobre:

- Assuntos de interesse corporativo ou estratégico o DTI.
- Iniciativas em execução pela TI (aprovação de artefatos da MGP, avaliação de riscos escalonados pela SEGPP, aprovação de projetos básicos, etc.).
- Questões gerais ou problemas levantados pelos setores que mereçam apreciação da alta gestão do DTI.
- Assuntos correlatos à Resolução CNJ nº 182/2013.

4.9 Ciclo de vida do projeto

É importante destacar que, no DTI, o ciclo de vida do projeto é composto por cinco fases: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento. Normalmente, antes que uma fase termine, a próxima é iniciada. Ressalta-se que o monitoramento e controle permeiam todas as fases de um projeto.

4.10 Áreas de conhecimento

Em cada fase do ciclo de vida do projeto ocorrem processos que podem abranger diversas áreas de conhecimento. Essas áreas descrevem o gerenciamento de projeto em termos de seus

processos componentes. Cada uma delas possui detalhamento específico e abrangência própria e, ao mesmo tempo, se integra com as atividades das demais áreas, formando um todo único e organizado. É importante ressaltar que nem todas as áreas de conhecimento descritas aqui serão utilizadas pelas iniciativas contempladas pela MGP.

Seguem abaixo áreas de conhecimento utilizadas na gestão de projeto, segundo o PMBOK®.

4.10.1 Gerenciamento do escopo

Inclui os processos necessários para identificação e gerenciamento de todo o trabalho requerido para a construção do produto do projeto até sua conclusão. O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com a definição e controle daquilo que está ou não está incluído no escopo do projeto e seus ajustes no decorrer da execução do projeto.

4.10.2 Gerenciamento do tempo

Inclui os processos requeridos para auxiliar a condução do projeto conforme prazos esperados ou estimados.

4.10.3 Gerenciamento dos custos

Inclui os processos de planejamento, estimativa, orçamento, financiamento, gerenciamento e controle de custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro dos orçamentos aprovados ou estimados.

4.10.4 Gerenciamento da qualidade

Inclui os processos necessários para garantir que os requisitos do projeto, incluindo os do produto, sejam cumpridos e validados conforme as necessidades do requisitante e dentro dos padrões de qualidade acordados entre os envolvidos.

4.10.5 Gerenciamento dos recursos humanos

Inclui os processos que organizam, gerenciam e orientam a equipe do projeto, auxiliando-a na identificação e documentação dos papéis, nas responsabilidades, nas habilidades necessárias, na estratégia para gerenciamento de pessoal e no organograma do projeto.

4.10.6 Gerenciamento das comunicações

Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas e divulgadas de maneira oportuna e apropriada. Os GPs passam a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e com as partes interessadas, quer sejam internas ou externas.

4.10.7 Gerenciamento dos riscos

Inclui os processos necessários para a identificação, análise, escalonamento e controle de riscos de um projeto. Esses processos objetivam aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir dos eventos negativos no projeto.

4.10.8 Gerenciamento das aquisições

Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos ao projeto.



4.10.9 Gerenciamento das partes interessadas

Inclui os processos necessários para identificar pessoas, grupos ou organizações que poderiam afetar o projeto, ou ser afetados por ele, para obtenção do seu compromisso, alinhando e atendendo as suas expectativas.

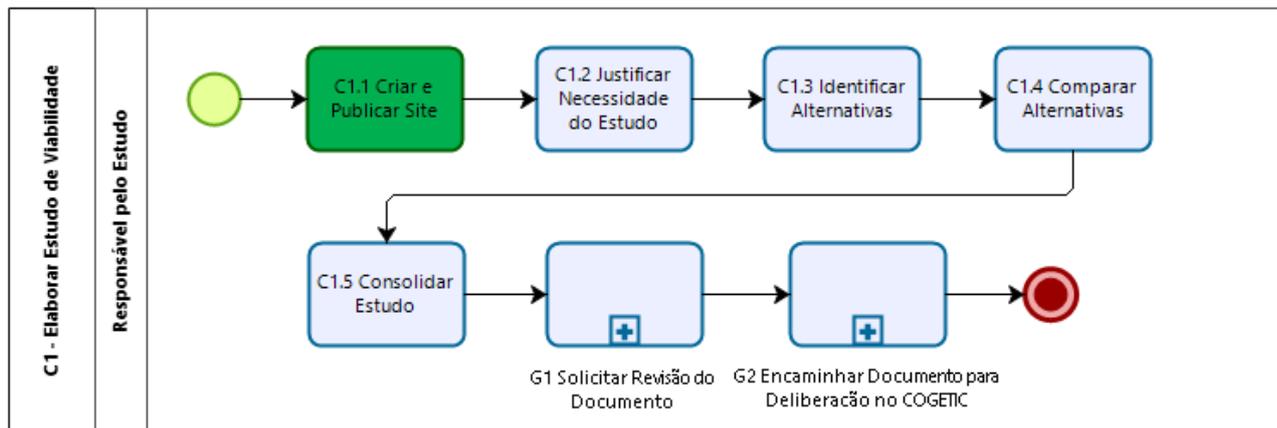
4.10.10 Gerenciamento da integração

Inclui os processos necessários para garantir que os vários elementos do projeto sejam adequadamente coordenados.

5. Processos Complementares

5.1 Processo Complementar C1 – Elaborar Estudo de Viabilidade

Caso a demanda seja classificada como Estudo de Viabilidade, é necessário seguir o fluxo descrito abaixo:



Atividade interna sem uso de ferramenta

Atividade realizada na ferramenta

C1.1 Criar e publicar *site*

Descrição:	O gerente do projeto deve criar e publicar o <i>site</i> na ferramenta de projetos. Desse modo, as informações estarão disponíveis e centralizadas para que todos os envolvidos tenham acesso.		
	<u>Observação:</u> O gerente do projeto deve ter acesso à ferramenta projetos para que, efetivamente, possa criar o espaço de trabalho. A elaboração preliminar de um cronograma pode, nesse momento, apresentar apenas os marcos principais do estudo de viabilidade.		
Responsável:	Responsável pelo estudo	Resultado esperado:	<i>Site</i> criado e publicado
Guia operacional:	GOP - Publicar Projeto	Modelo:	N/A

C1.2 Justificar necessidade do estudo

Descrição:	O responsável pelo estudo, além de justificar a necessidade de tal, deve informar às razões que motivaram a elaboração do estudo de viabilidade.		
Responsável:	Responsável pelo estudo	Resultado esperado:	Necessidade do estudo justificada
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

C1.3 Identificar alternativas

Descrição:	O responsável pelo estudo deve identificar as alternativas e detalhar claramente as várias opções que poderão ser implementadas.		
Responsável:	Responsável pelo estudo	Resultado esperado:	Alternativas identificadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

C1. 4 Comparar alternativas

Descrição:	O responsável pelo estudo deve comparar as alternativas, aplicando pesos de acordo com cada critério de viabilidade apresentado, para isso, o grau de importância atribuído a cada alternativa deve ser considerado. <u>Observação:</u> A área demandante pode ser envolvida na execução desta atividade.		
Responsável:	Responsável pelo estudo	Resultado esperado:	Alternativas comparadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

C1. 5 Consolidar estudos

Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G1 – Validar Documento.		
Responsável:	Responsável pelo estudo	Resultado esperado:	Estudo consolidado validado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	EVb – estudo de viabilidade

G1 Solicitar revisão do documento

Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G1 – Validar Documento – item 7.1.		
Responsável:	Responsável pelo estudo	Resultado esperado:	Estudo consolidado validado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G2 Encaminhar documento para deliberação do CGETIC

Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G2 – Encaminhar Documento para Deliberação do CGETIC – item 7.2.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Estudo consolidado deliberado na reunião do CGETIC
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

5.2 Processo Complementar C2 – Calcular Complexidade do Projeto

Caso a demanda seja classificada como iniciativa projetizada e, mais especificamente, como projeto, o GP deverá realizar o cálculo de sua complexidade.

Os projetos poderão ser classificados com base na sua complexidade: **projeto simples** (baixa ou média complexidade), caso apresente pontuação inferior a 16; e **projeto** (alta complexidade), caso apresente pontuação igual ou superior a 16.

Cabe ressaltar que a classificação quanto à complexidade tem por objetivo nortear o gerente do projeto na decisão de como conduzir a iniciativa. A MGP é flexível ao ponto de permitir que um projeto de alta complexidade seja conduzido seguindo o processo de um projeto simples. Esta decisão, quando contrária ao apontado pela classificação, deve ser tomada pelo gerente do projeto em conjunto com a SEGPP.

Os critérios e a fórmula para cálculo da complexidade de um projeto estão descritos a seguir:



Parâmetro	Valores	Peso
Equipe	0 – Interna (CNJ) 1 – Mista (interna e externa) 2 – Externa (FSW ou fora do CNJ)	3
Abrangência do produto, serviço ou resultado do projeto.	0 – DTI 1 – CNJ 2 – Tribunais 3 – Público externo ao CNJ	3
Dependência de outras iniciativas em andamento no DTI ou fora dele	0 – Sem dependência 1 – Interna (Uma única iniciativa) 2 – Externa (Uma única iniciativa) 3 – Múltiplas dependências (Iniciativas internas ou externas)	3
Tecnologia que será utilizada	0 – Conhecida pela equipe 1 – Pouco conhecida pela equipe 2 – Não conhecida pela equipe	2
Duração	0 – até 11 meses 1 – entre 12 e 18 meses 2 – 19 meses ou mais	2
Aquisição	0 – Não envolve aquisição 1 – Envolve aquisição sem licitação 2 – Envolve aquisição com licitação	3

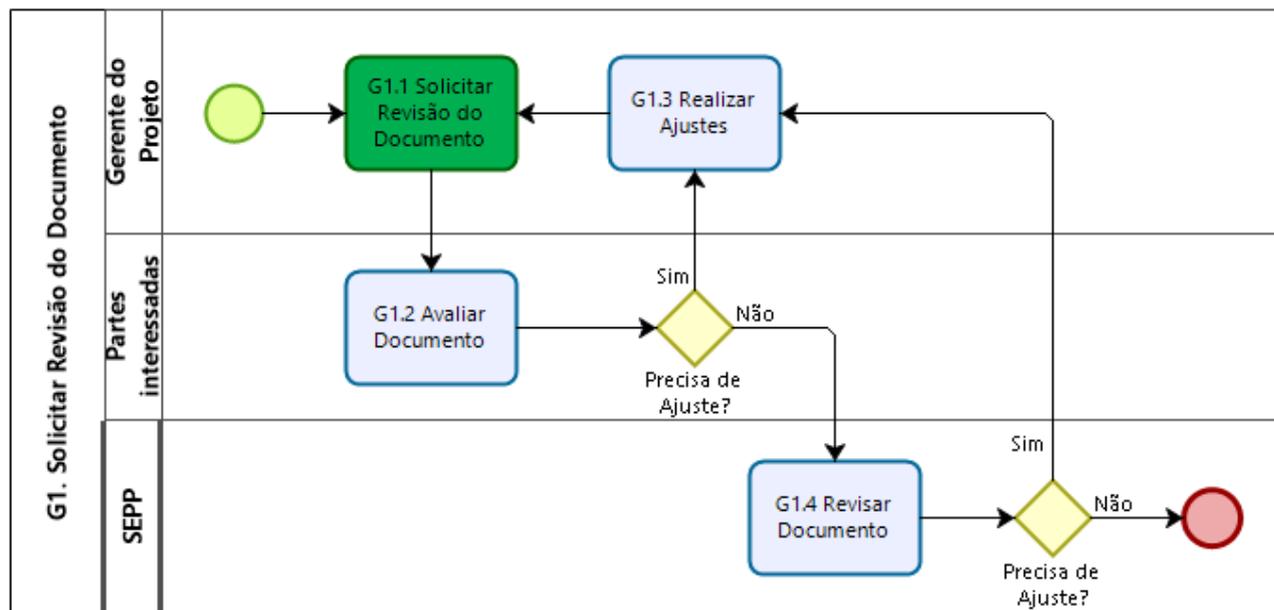
Complexidade = \sum Valor do parâmetro do x Peso do parâmetro:

Baixa complexidade	< 10
Média complexidade	>= 10 e < 16
Alta complexidade	>= 16

6. Processos Gerais

6.1 Processo Geral G1 – Solicitar Revisão do Documento

Este processo visa padronizar e instituir um fluxo unificado para realização das tarefas de revisão dos documentos da Metodologia de Gerenciamento de projetos. Nele são apresentados os diversos níveis de revisão (partes interessadas e SEGPP), imprescindíveis para a obtenção do comprometimento e também para o alinhamento de todos os envolvidos.



Atividade interna sem uso de ferramenta

Atividade realizada na ferramenta

G1. 1 Solicitar revisão do documento

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve solicitar às partes interessadas a revisão do documento, concluídas a elaboração, consolidação e sua completa atualização no <i>site</i> da iniciativa.</p> <p><u>Observação 1:</u> Como a pré-ata é divulgada 2 dias antes da reunião do CGETIC, é importante que o documento seja encaminhado para revisão da SEGPP com pelo menos 48 horas de antecedência. Devem ser observados, no <i>site</i> da iniciativa, os seguintes <i>status</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rascunho: situação inicial do documento que envolve desde sua inserção no <i>site</i> até sua consolidação, incluindo os ajustes pós-validação das partes interessadas; ▪ Pronto para revisão: documento consolidado e pronto para revisão da SEGPP; ▪ Revisado: documento revisado pela SEGPP, contendo o apontamento dos ajustes a serem analisados e, se for o caso, realizados pelo GP; ▪ Final: documento já submetido, deliberado e aprovado na reunião do CGETIC. <p><u>Observação 2:</u> A responsabilidade por atualizar, na ferramenta de projetos, o <i>status</i> "Rascunho" e "Pronto" é do gerente do projeto. A atualização para "Revisado" e "Final" deve ser feita pela SEGPP.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Revisão do documento solicitada
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G1. 2 Avaliar documento

Descrição:	<p>As partes interessadas devem avaliar o documento, podendo sugerir melhorias e/ou ajustes.</p> <p><u>Observação:</u> O cliente é a principal parte interessada e deve ser envolvido neste processo para avaliar se suas necessidades foram devidamente documentadas.</p>
-------------------	--



Responsável:	Partes interessadas	Resultado esperado:	Documento avaliado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G1. 3 Realizar ajustes

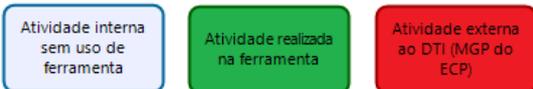
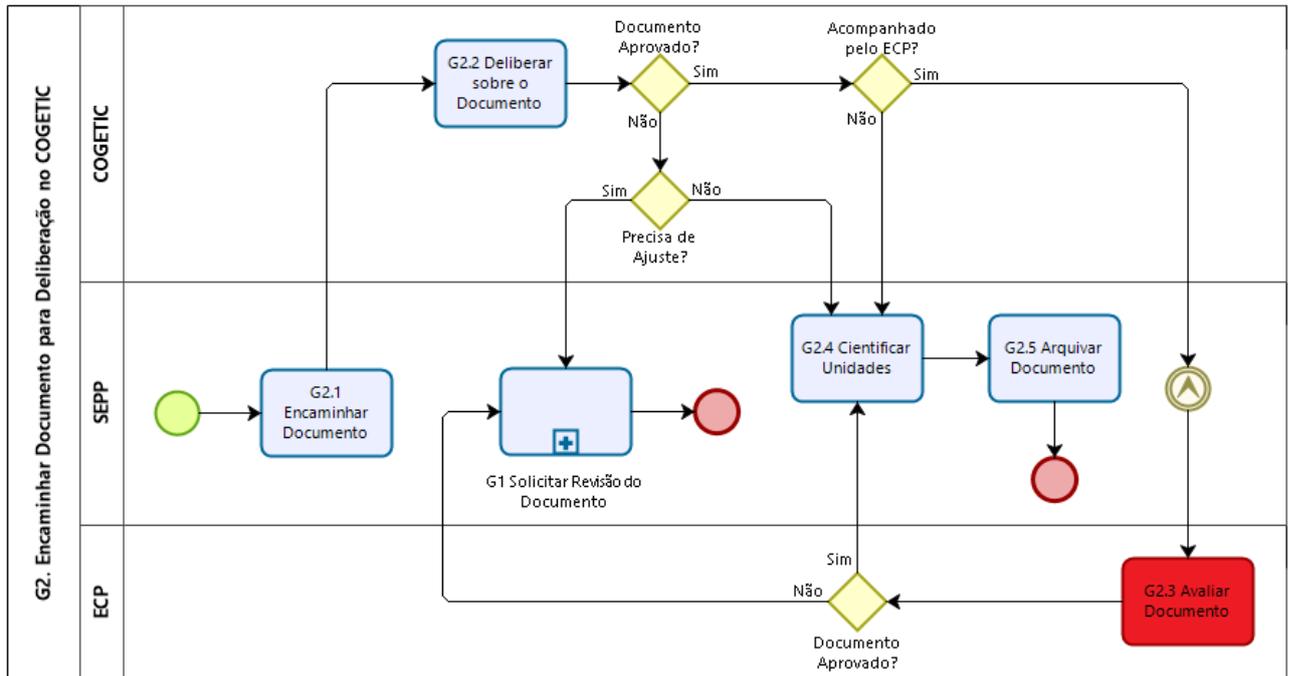
Descrição:	O gerente do projeto deve avaliar e, se achar pertinente, realizar os ajustes solicitados.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Nova versão do documento com ajustes realizados
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G1. 4 Revisar documento

Descrição:	A SEGPP deve revisar o documento, instruindo o gerente do projeto como melhorar o preenchimento das informações. A coerência, completude e consistência das informações devem ser verificadas. A SEGPP deve acessar a ferramenta de projetos e validar as informações cadastradas no respectivo <i>site</i> , se necessário. Caso o documento esteja pronto para deliberação no CGETIC, a SEGPP deve imprimir a versão final, incluindo a folha de rosto no documento e em seus anexos.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Documento revisado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

6.2 Processo Geral G2 – Encaminhar Documento para Deliberação do CGETIC

Este processo geral foi elaborado com o objetivo de padronizar e instituir um fluxo unificado para realização das tarefas de validação, aprovação e divulgação dos documentos da Metodologia de Gerenciamento de projetos. Aqui são apresentados os diversos níveis de revisão (CGETIC, GAB/DTI e ECP) – imprescindíveis para a obtenção do comprometimento e também para o alinhamento de todos os envolvidos.



G2. 1 Encaminhar documento			
Descrição:	A SEGPP deve, após alinhamento final com o gerente do projeto, solicitar a inclusão do item na pré-ata da reunião do CGETIC, para deliberação, e imprimir o documento físico, bem como seus anexos, ou seja, deixá-los prontos para encaminhamento ao CGETIC.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Documento encaminhado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G2. 2 Deliberar sobre o documento			
Descrição:	O CGETIC deve deliberar sobre a aprovação ou rejeição do documento, considerando o Plano Diretor de TI (PDTIC) e, ainda, a capacidade da TI em executar a iniciativa. No caso de rejeição, o motivo deverá ser registrado na ata de reunião do CGETIC.		
	Observação: O gerente do projeto, após a deliberação do CGETIC, deve atualizar as informações do projeto na ferramenta de projetos.		
Responsável:	CGETIC	Resultado esperado:	Documento aprovado ou rejeitado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	Ata de reunião

G1 Solicitar revisão do documento			
Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G1 – Validar Documento – item 7.1.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Revisão do documento solicitada
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G2. 3 Avaliar documento

Descrição:	O ECP deve avaliar o documento para que esse seja formalizado junto aos gestores do CNJ. <u>Observação:</u> Caso o documento seja aprovado com ressalvas ou rejeitado, o ECP enviará um memorando anexo ao documento com as considerações.		
Responsável:	ECP	Resultado esperado:	Documento avaliado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G2. 4 Cientificar unidades

Descrição:	A SEGPP deve cientificar as unidades (internas e externas*), via <i>e-mail</i> , sobre o resultado da deliberação do CGETIC e indicar quais serão os próximos passos a serem tomados, bem como o caminho para acesso ao documento no Canal do Conhecimento. * As unidades externas somente devem ser cientificadas se o projeto for acompanhado pelo ECP.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Unidades cientificadas sobre o resultado da deliberação do CGETIC
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

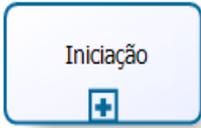
G2. 5 Arquivar documento

Descrição:	A SEGPP deve arquivar o documento rejeitado pelo CGETIC (sem solicitação de ajustes) para fins de histórico.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Documento arquivado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

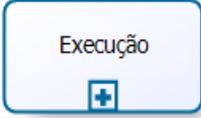
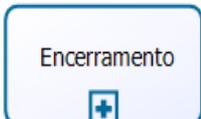
7. Metodologia de Gerenciamento de projetos

Os grupos de processos do gerenciamento de projetos visam, com a organização do esforço empreendido, garantir a eficácia da execução do projeto, propiciando um controle mais efetivo sobre ele. Os grupos são divididos em iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento.

Objetivando um melhor entendimento da MGP, segue abaixo tabela que apresenta um resumo dos grupos de processo:

Grupo de processo	Artefatos de saída	Descrição
 <p>Iniciação</p>	<ul style="list-style-type: none"> Project Canvas 	<p>Definição e autorização de um novo programa, projeto ou plano de ação.</p> <p>Iniciativas classificadas como projeto simples ou plano de ação terão os grupos de processo de iniciação e planejamento consolidados, gerando um único artefato para sua devida autorização.</p>
 <p>Planejamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plano de Ação – PA; Plano Geral do Projeto – PGP. 	<p>Planejamento das ações necessárias para alcance dos objetivos pelos quais a iniciativa foi criada, tais como: definição da estratégia de execução, desenvolvimento do cronograma, detalhamento das responsabilidades, do orçamento e do escopo do produto, entre outras.</p>



	<ul style="list-style-type: none">Plano Geral do Projeto – PGP;Plano de Ação – PA;Solicitação de Mudança – SM;Atas de Reunião.	Execução da iniciativa de acordo com o planejamento, para satisfazer o escopo do projeto.
	<ul style="list-style-type: none">Termo de Retomada do Projeto – TRP;Relatório de Desempenho do Projeto – RDP.	Acompanhamento sistemático da iniciativa, assegurando a análise e controle do desempenho do projeto com o objetivo de manter a condução da iniciativa conforme o planejado. Eventuais mudanças serão avaliadas e ações corretivas e preventivas, recomendadas.
	<ul style="list-style-type: none">Termo de Suspensão do Projeto – TSP;Termo de Encerramento de Projeto – TEP;Encerramento do Plano de Ação – PA.	Encerramento ou suspensão formal das atividades da iniciativa.

No âmbito do DTI, os grupos de processos foram sequenciados de tal forma que todos os interessados e responsáveis participem da tomada de decisão e tenham ciência das iniciativas analisadas, gerando, assim, um nivelamento de expectativas.

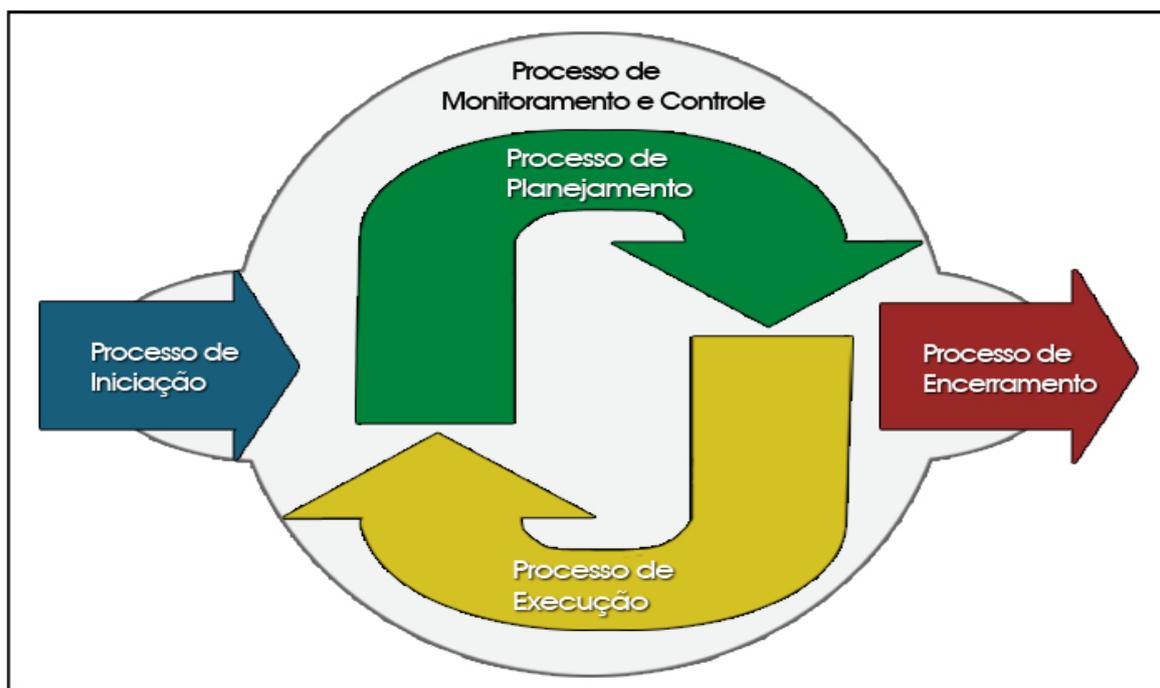


Figura 01 – Relacionamento dos grupos de processo de gerenciamento de projetos e programas
Fonte: Baseada em figura do PMBOK®

7.1 Iniciação

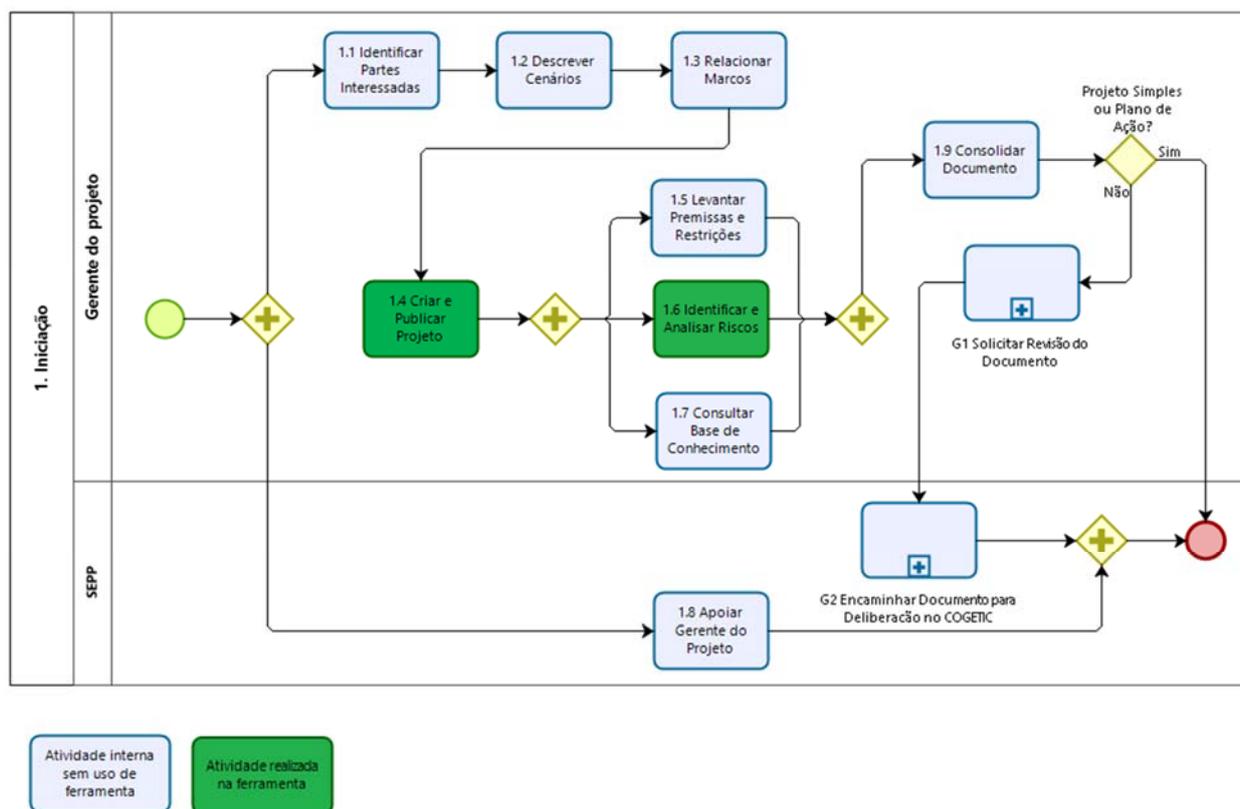
A iniciação tem como objetivo a obtenção da autorização de um novo programa ou projeto por meio do **Project Canvas**. Esse documento reúne as informações necessárias para que as partes interessadas validem e autorizem a iniciativa.

Na iniciação, são definidas questões básicas e relevantes para o bom entendimento, pelas partes interessadas, dos principais objetivos da iniciativa, tais como: cenário atual e futuro, metas, principais benefícios e resultados esperados, marcos, premissas, restrições, riscos iniciais e partes interessadas.

Ter um processo de iniciação formalmente estabelecido garante que a iniciativa se torne conhecida por todos os interessados: gestores, clientes, equipe e áreas impactadas.

MUITO IMPORTANTE: Iniciativas classificadas como projeto simples ou plano de ação terão as fases de iniciação e planejamento consolidados, gerando, em regra, um único artefato formalizador de abertura e planejamento, a ser encaminhado para deliberação no CGETIC.

IMPORTANTE: Projetos de maior complexidade também podem ter sua iniciação e planejamento consolidados em um único artefato, se acordado entre a SEGPP e o gerente do projeto.



1.1 Identificar partes interessadas

Descrição:

O gerente do projeto deve identificar as partes interessadas, que podem ser tanto áreas internas quanto externas ao DTI, grupos de trabalho e outros órgãos. O cliente é a principal parte interessada, pois é quem solicita e homologa o(s) produto(s) gerado(s) pela iniciativa em questão.

	Observação: Antes de iniciar este processo ou qualquer outro seguinte é importante que a demanda seja classificada, com o apoio da SEGPP, visando certificar que se trata realmente de um projeto, programa ou plano de ação.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Partes interessadas identificadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

1.2 Descrever cenários

Descrição:	O gerente do projeto deve descrever o cenário atual onde a iniciativa está inserida, detalhando o escopo do problema que o projeto deve resolver. O cenário futuro deve apresentar os resultados esperados após o encerramento da iniciativa: metas a serem atingidas, benefícios a serem gerados e escopo a ser atendido. Essas visões darão subsídios às partes interessadas no entendimento de toda a iniciativa. Observação: O mapeamento desses cenários pode ser realizado em conjunto com as partes interessadas.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Cenários descritos
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

1.3 Relacionar marcos

Descrição:	O gerente do projeto deve relacionar os principais marcos da iniciativa. Marcos são eventos importantes ou pontos de atenção que simbolizam o alcance de uma meta, realização de uma entrega ou conclusão de uma fase. A definição de marcos facilita o surgimento de uma visão executiva do trabalho a ser realizado. Observação: Os marcos possuem duração igual a zero e não demandam a alocação de nenhum tipo de recurso.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Principais marcos relacionados
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

1.4 Criar e publicar projeto

Descrição:	O GP deve criar e publicar o projeto na ferramenta de projetos. Dessa forma, as informações estarão disponíveis aos envolvidos no <i>site</i> do projeto. A ferramenta de projetos possui a função de centralização de todas as informações das iniciativas. Nela é possível manter atualizados os riscos e registrar as lições aprendidas e todos os documentos produzidos pelo gerenciamento. Observação: O gerente do projeto deve ter acesso à ferramenta de projetos para que, efetivamente, possa criar o espaço de trabalho do projeto. A elaboração preliminar de um cronograma pode, nesse momento, apresentar apenas os marcos principais do projeto.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Projeto publicado e <i>site</i> do projeto criado
Guia operacional:	GOP - CriarPublicarSiteDoProjeto	Modelo:	N/A

1.5 Levantar premissas e restrições

Descrição:	O gerente do projeto deve levantar as premissas e restrições existentes para a iniciativa. Premissas são fatos considerados verdadeiros e condições necessárias para que os objetivos e metas sejam alcançados. Restrições são limitações impostas que limitam as opções de estratégias a serem usadas. Premissas e restrições são fontes de riscos a serem mapeados.		
-------------------	---	--	--

	A base de conhecimento do DTI é um instrumento importante para apoiar o levantamento de premissas e restrições.		
	<u>Observação:</u> O levantamento das premissas e restrições pode ser realizado em conjunto com as partes interessadas.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Premissas e restrições levantadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

1.6 Identificar e analisar riscos

Descrição:	O gerente do projeto deve identificar e analisar os riscos da iniciativa. Cada premissa, restrição e demais aspectos da iniciativa devem ser analisados na busca por riscos que possam impactar a consecução dos objetivos da iniciativa tanto positiva quanto negativamente. A base de conhecimento do DTI serve como instrumento para apoiar a identificação de riscos. <u>Observação:</u> O gerente do projeto pode utilizar a ferramenta de projetos para identificação e tratamento tanto de riscos quanto de problemas, observando que risco é algo que ainda pode ocorrer e problema é algo que já ocorreu, e ambos precisam de tratamento.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Riscos identificados e analisados
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

1.7 Consultar base de conhecimento

Descrição:	O gerente do projeto, em conjunto com a SEGPP, deve consultar a base de conhecimento do DTI, analisando as informações geradas por iniciativas similares já desenvolvidas. A utilização da base de conhecimento pode: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar retrabalhos. ▪ Aprimorar/melhorar a condução da iniciativa. ▪ Aumentar a qualidade do processo. ▪ Tomar ações corretivas para novas diretrizes. ▪ Prevenir recorrência de incidentes. ▪ Avaliar riscos que podem ser compatíveis com a iniciativa. 		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Base de conhecimento consultada
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

1.8 Apoiar gerente do projeto

Descrição:	A SEGPP deve apoiar o gerente do projeto nas diversas atividades desenvolvidas nesta fase, alinhando o tipo da iniciativa, sua complexidade, o modelo mais adequado para sua condução, esclarecendo dúvidas, entre outras.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Gerente do projeto apoiado em suas atividades
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A



1.9 Consolidar documento

Descrição:	O gerente do projeto deve consolidar o documento, gerando o instrumento que formalizará e autorizará a iniciativa perante a organização e também dará autonomia ao gerente para condução das atividades inerentes.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Documento consolidado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	Project Canvas

G1 Solicitar revisão do documento

Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G1 – Validar Documento – item 7.1.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Documento revisado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G2 Encaminhar documento para deliberação do CGETIC

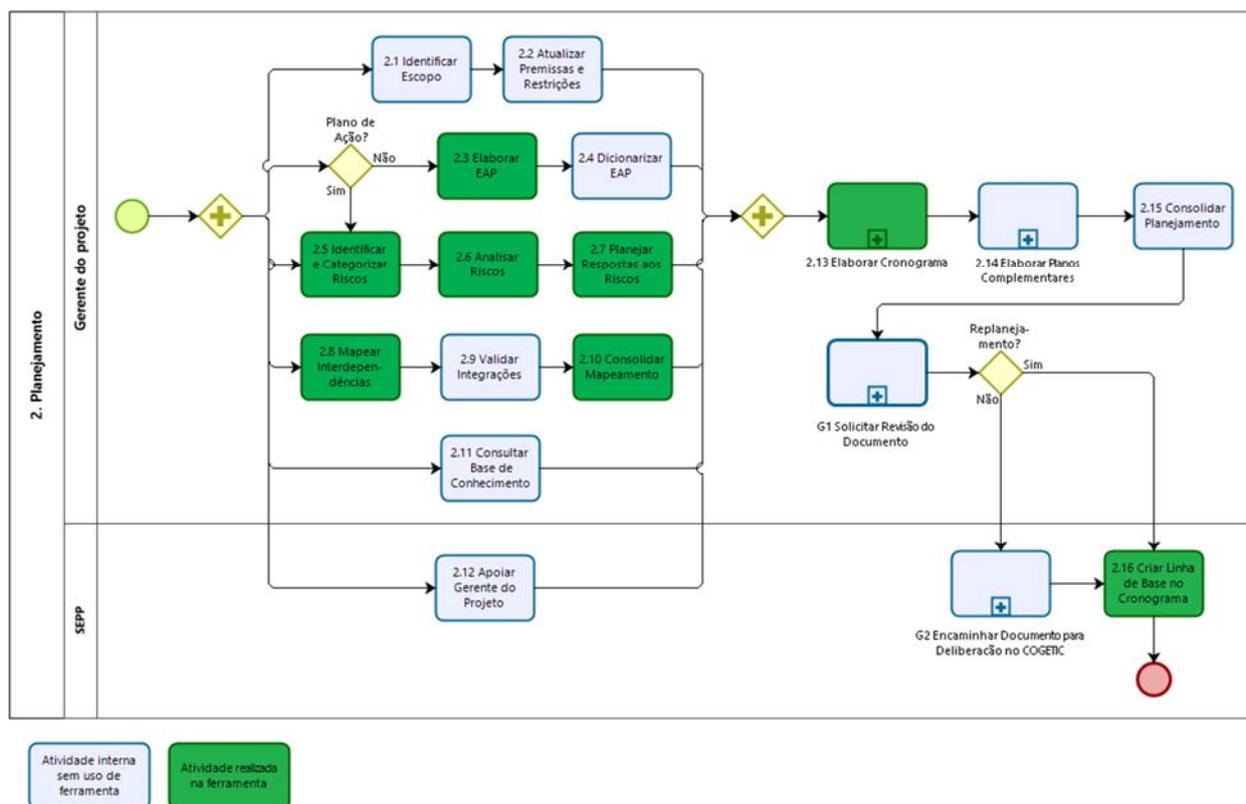
Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G2 – Encaminhar Documento para Deliberação do CGETIC – item 7.2.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Documento deliberado no CGETIC
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

7.2 Planejamento

O Planejamento do Projeto é composto pelos processos essenciais para definição do escopo, refinamento dos objetivos e desenvolvimento das ações necessárias ao alcance dos resultados esperados para o projeto. Com base nas premissas, restrições e no escopo inicial, o gerente do projeto deve planejar as atividades que serão realizadas, incluindo elaboração de cronograma, mapeamento das interdependências, alocação de recursos, análise de custos, entre outras.

Ao final desta fase, o projeto deverá estar suficientemente detalhado para ser executado com o mínimo de imprevistos. O esforço de planejamento deve ser adequado à necessidade de cada projeto. Assim, quanto maior e mais complexo um projeto, maior deve ser o seu detalhamento. Por outro lado, um projeto mais simples demanda menos esforço de planejamento.

MUITO IMPORTANTE: Durante o planejamento, o gerente deve envolver as partes interessadas, pois elas possuem conhecimento que pode ser aproveitado na elaboração do projeto. O comprometimento das partes interessadas em prol de um objetivo comum é uma das chaves para o sucesso.



2.1 Identificar escopo

Descrição:

O gerente do projeto deve identificar o escopo, desenvolvendo uma descrição detalhada do projeto e do produto. O escopo do projeto contém as principais atividades a serem executadas para o pleno gerenciamento da iniciativa. O escopo do produto deve prever as atividades a serem realizadas para atendimento das necessidades intrínsecas ao negócio.

Observação: A identificação do escopo deve ser realizada em conjunto com as partes interessadas. Deve-se, sempre que possível, explicitar também os itens que estão fora do escopo da iniciativa.

Responsável:

Gerente do projeto

Resultado esperado:

Escopo identificado



Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A
--------------------------	-----	----------------	-----

2.2 Atualizar premissas e restrições

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve atualizar as premissas e restrições já identificadas quando da abertura da iniciativa. Premissas são fatos considerados verdadeiros e condições necessárias para que os objetivos e metas sejam alcançados. Restrições são limitações impostas que delimitam as opções de estratégias a serem usadas. Premissas e restrições são fontes de riscos a serem mapeadas.</p> <p>A base de conhecimento do DTI é um instrumento importante para apoiar o levantamento de premissas e restrições.</p> <p><u>Observação:</u> O levantamento das premissas e restrições pode ser realizado em conjunto com as partes interessadas.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Premissas e restrições atualizadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2.3 Elaborar EAP

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve, com base no escopo identificado, realizar a subdivisão das entregas em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) organiza e define o escopo total do projeto, apoia a identificação de riscos, facilita a negociação com o cliente, viabiliza o acompanhamento executivo e serve como base para o planejamento do projeto.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	EAP elaborada
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2.4 Dicionarizar EAP

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve dicionarizar a EAP, elaborando uma breve descrição para cada pacote de trabalho.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	EAP dicionarizada
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2.5 Identificar e categorizar riscos

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve identificar riscos com base na lista de riscos já disponível quando da abertura da iniciativa e categorizar, observando a Estrutura Analítica de Risco (EAR).</p> <p>Cada premissa, restrição e demais aspectos da iniciativa devem ser novamente analisados na busca por riscos que possam impactar a consecução dos objetivos da iniciativa tanto positivamente quanto negativamente. A descrição final do risco deverá ser composta pela sua causa-raiz (fonte do risco) e pelo seu efeito.</p> <p>A base de conhecimento do DTI serve como um grande instrumento para apoiar a identificação de riscos.</p> <p><u>Observação:</u> É de suma importância o envolvimento das partes interessadas, bem como da equipe do projeto, no levantamento dos riscos a serem registrados na ferramenta de projetos.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Riscos identificados, categorizados e registrados/atualizados no site do projeto.

Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A
--------------------------	-----	----------------	-----

2.6 Analisar riscos

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve realizar a análise qualitativa dos riscos por meio da verificação da severidade (matriz de probabilidade x impacto) e da priorização desses.</p> <p>Se o GP julgar necessário, pode ser agendada reunião com a equipe para análise dos riscos identificados, e a SEGPP pode também ser convidado a participar. Neste momento, os envolvidos deverão revisar, com o foco no enriquecimento de sua descrição, probabilidade, impacto, responsáveis, nível de escalonamento, entre outras informações de cada risco registrado.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Riscos analisados qualitativamente e atualizados no <i>site</i> do projeto
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2.7 Planejar respostas aos riscos

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve planejar respostas aos riscos, buscando minimizar os possíveis impactos ou probabilidades de um risco negativo e agir de maneira oposta no caso de um positivo, isto é, tentando maximizar seus resultados. Essas são ações de mitigação que podem ser tomadas antes da ocorrência do risco.</p> <p>O gerente do projeto deve planejar ações de respostas a problemas, ou seja, que possam ser tomadas após a ocorrência do risco. Podem também ser planejadas respostas de transferência do risco ou de sua simples aceitação.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Respostas aos riscos planejadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2.8 Mapear interdependências

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve mapear as dependências que a iniciativa possui em relação a outras iniciativas, gerando uma lista de produtos a serem entregues (ofertas) e recebidos (demandas) que já pode ser registrada na ferramenta de projetos.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Interdependências identificadas e atualizadas na ferramenta de projetos
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2.9 Validar integrações

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve organizar reunião entre os ofertantes e demandantes, para validação e alinhamento das interdependências identificadas, levando em consideração o grau de necessidade do projeto demandante e a capacidade produtiva da equipe demandada.</p> <p><u>Importante:</u> A SEGPP pode ser convidado para atuar como mediador nessas reuniões.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Integrações validadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A



2.10 Consolidar mapeamento

Descrição:	O gerente do projeto deve consolidar o mapeamento das interdependências na ferramenta de projetos e especificar o prazo para entrega de cada produto demandado e ofertado, formalizando, assim, as restrições envolvidas. <i>Observação:</i> Esta consolidação poderá gerar a necessidade de adaptação dos cronogramas dos projetos envolvidos.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Mapeamento consolidado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2.11 Consultar base de conhecimento

Descrição:	O gerente do projeto, em conjunto com a SEGPP, deve consultar a base de conhecimento do DTI, analisando as informações geradas por iniciativas similares já desenvolvidas. A utilização da base de conhecimento pode: <ul style="list-style-type: none">▪ Evitar retrabalhos.▪ Aprimorar/melhorar a condução da iniciativa.▪ Aumentar a qualidade do processo.▪ Tomar ações corretivas para novas diretrizes.▪ Prevenir recorrência de incidentes.▪ Avaliar riscos que podem ser compatíveis com a iniciativa.		
Responsável:	Gerente do Projeto	Resultado esperado:	Base de conhecimento consultada
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

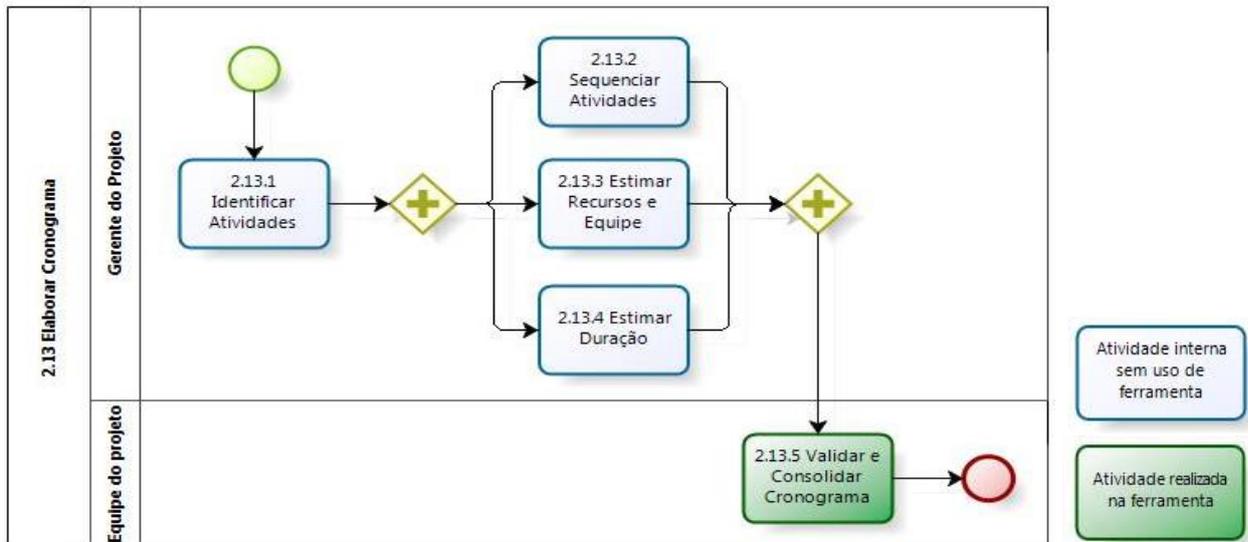
2.12 Apoiar gerente do projeto

Descrição:	A SEGPP deve apoiar o gerente do projeto nas diversas atividades desenvolvidas nesta fase.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Gerente do projeto apoiado em suas atividades
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A



2.13 Elaborar cronograma [+]

Descrição:	O gerente do projeto deve elaborar o cronograma identificando as atividades necessárias para a realização de cada um dos pacotes de trabalho estruturados na EAP, com a finalidade de alcançar os objetivos do projeto.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Cronograma elaborado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A



2.13.1 Identificar atividades

Descrição:	O gerente do projeto deve, com o apoio da equipe do projeto, identificar as atividades que serão realizadas para produção das entregas que servirão de base para estimar, planejar, executar, monitorar e controlar os trabalhos da iniciativa. <u>Observação:</u> Para facilitar o gerenciamento, os pacotes de trabalho são, normalmente, decompostos em pedaços menores chamados atividades, que representarão o esforço de trabalho necessário para sua execução e atendimento.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Atividades identificadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2.13.2 Sequenciar atividades

Descrição:	O GP deve sequenciar as atividades, com o apoio da equipe do projeto, identificando os diversos relacionamentos existentes e analisando as relações de precedência mais adequadas entre as atividades da iniciativa. Todas as restrições para o projeto levantadas até o momento devem ser levadas em consideração e refletidas no cronograma, visando buscar maior eficiência no seu planejamento. <u>Observação:</u> As relações lógicas devem ser projetadas para criação de um cronograma mais próximo da realidade.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Atividades sequenciadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A



2.13.3 Estimar recursos e equipe

Descrição:	O GP deve, com o apoio da equipe do projeto, estimar os recursos materiais (equipamentos, suprimentos, entre outros) e humanos que serão necessários para realização de cada atividade, determinando a quantidade e quando estarão disponíveis. Os recursos e as pessoas abordados aqui correspondem a tudo que será utilizado na execução das atividades previstas para o projeto. <u>Observação:</u> Os membros da equipe podem ter alocação integral, parcial ou pontual.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Recursos e equipes estimados
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2.13.4 Estimar duração

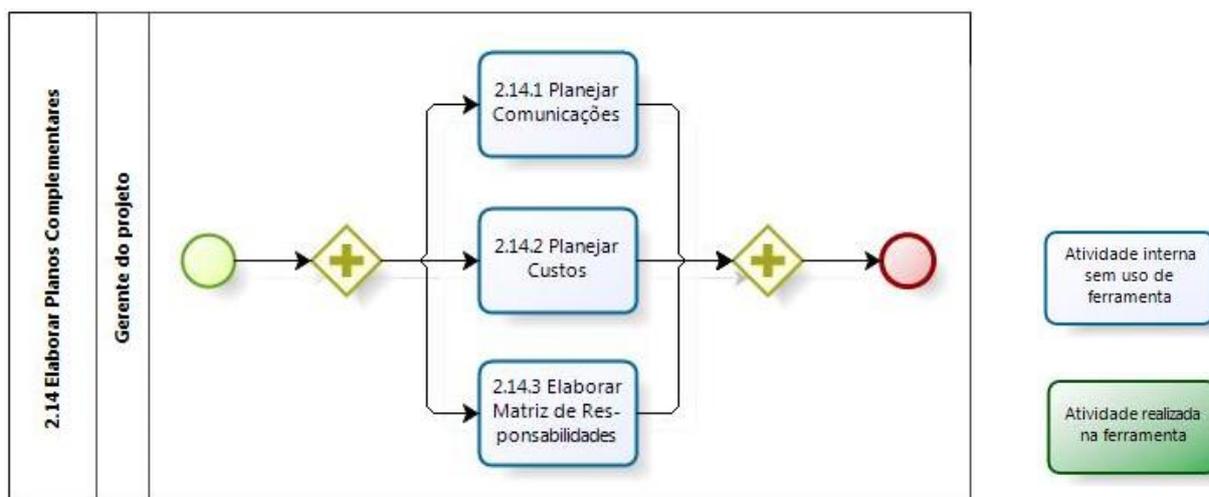
Descrição:	O gerente do projeto deve estimar a duração, determinando quantos períodos de tempo (dias ou horas) serão necessários para a execução de cada uma das atividades com os recursos e equipe estimados. Para elaboração de uma estimativa adequada, devem ser considerados fatores como a competência, a produtividade das pessoas envolvidas e a sua curva de aprendizagem. Estimar a duração é um dos aspectos mais importantes para o planejamento de um projeto. <u>Observação:</u> O gerente do projeto pode utilizar técnicas, tais como: estimativa de três pontos (PERT), análoga, paramétrica, opinião especializada, análise de pontos de função <i>versus</i> produtividade, <i>planning poker</i> , entre outros.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Durações estimadas para todas as atividades do cronograma
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2.13.5 Validar e consolidar cronograma

Descrição:	O GP deve validar o cronograma em reunião com a equipe do projeto, avaliando as atividades definidas, sequenciadas, bem como as suas respectivas estimativas de duração. Devem ser apresentadas as restrições impostas para a iniciativa, realizando o nivelamento dos recursos para otimização do planejamento, ajustando o cronograma para alcance das metas e objetivos previstos e, por fim, consolidando-o para conhecimento e deliberação. <u>Observação:</u> O cronograma deverá apresentar os prazos para atendimento de todos os itens da EAP em nível macro. Os pacotes de trabalho a serem realizados serão planejados detalhadamente no cronograma por ondas sucessivas sempre que possível.		
Responsáveis:	Equipe do projeto e gerente do projeto	Resultado esperado:	Cronograma validado e consolidado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2.14 Elaborar planos complementares [+]

Descrição:	O gerente do projeto pode fazer uso de planos complementares, visando detalhar informações adicionais e importantes ao planejamento. A seguir, são expostos os planos considerados opcionais nesta MGP. <u>Observação:</u> O gerente do projeto pode também utilizar outros planos ou informações para melhor detalhamento do planejamento, tais como: diagramas, organogramas, diretório de participantes, etc.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Planos complementares elaborados
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A



2.14.1 Planejar comunicações

Descrição:	O gerente do projeto pode elaborar o plano de comunicação para que seja identificada a necessidade de informação e o método como esta será divulgada aos interessados. Quanto mais pessoas, áreas e entidades envolvidas numa iniciativa, maior é a importância e necessidade de um plano de comunicação. <u>Observação:</u> Em muitos casos, o plano de comunicação é fundamental para criar ou consolidar uma cultura favorável ao ambiente da iniciativa e minimizar as diferenças culturais, níveis de conhecimentos, perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar no resultado da iniciativa.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Comunicação planejada
Guia operacional:	N/A	Modelo:	PC – Plano de comunicação

2.14.2 Planejar custos

Descrição:	O gerente do projeto pode planejar os custos, estimando um orçamento para execução da iniciativa. Esse orçamento pode envolver custo de mão de obra, materiais e suprimentos, serviços contratados, gerenciamento, sistemas utilizados, inflação e juros. As aquisições referenciadas no projeto podem constar do escopo da própria iniciativa ou do escopo do ciclo de aquisições bianuais estabelecidas pelo plano de contratações do DTI, que é derivado do PDTIC vigente no CNJ. O ciclo de aquisições é monitorado pela SEGTI. <u>Observação:</u> Os custos podem ser orçados também com base na estimativa de tamanho funcional do que será desenvolvido ou mantido.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Custos planejados



Guia operacional:	N/A	Modelo:	<i>CUSTO – Plano de custos</i>
--------------------------	-----	----------------	--------------------------------

2.14.3 Elaborar matriz de responsabilidades

Descrição:	O gerente do projeto pode elaborar a matriz de responsabilidades identificando os principais participantes e suas respectivas responsabilidades, tais como: quem executa, acompanha, revisa, aprova, etc. A matriz de responsabilidades é uma forma prática de visualização do processo de interação entre os envolvidos.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Responsabilidades mapeadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	<i>MRE – Matriz de responsabilidades</i>

2.15 Consolidar planejamento

Descrição:	O GP deve consolidar o planejamento, abordando a estratégia necessária para gerenciamento do projeto e apresentando as informações das áreas de conhecimento de escopo, tempo, riscos, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações e partes interessadas.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Planejamento consolidado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	<i>PGP – Plano geral do projeto PA – Plano de ação</i>

G1 Solicitar revisão do documento

Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G1 – Validar Documento – item 7.1.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Documento revisado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G2 Encaminhar documento para deliberação do CGETIC

Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G2 – Encaminhar Documento para Deliberação do CGETIC – item 7.2.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Documento deliberado no CGETIC
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

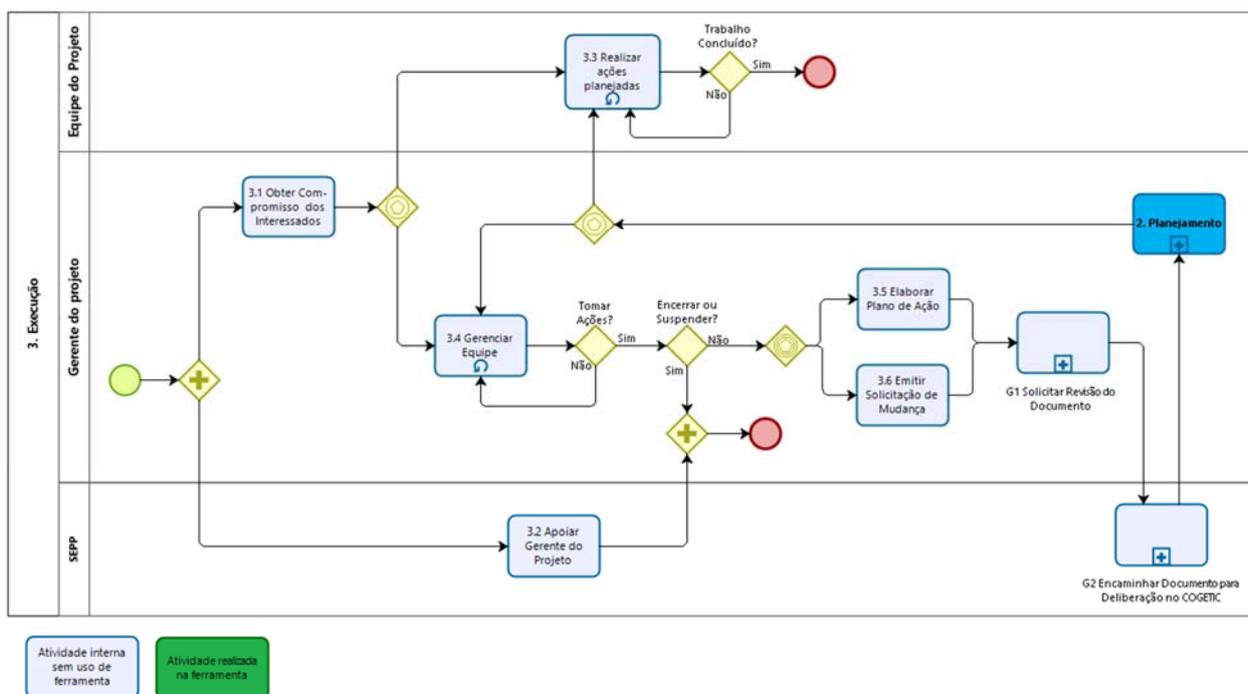
2.16 Criar linha de base no cronograma

Descrição:	A SEGPP deve salvar a linha de base do cronograma por meio da ferramenta <i>Project</i> e alterar o <i>status</i> do projeto de “Planejamento” para “Execução e Controle”.		
	<u>Observação:</u> A linha de base do cronograma é utilizada para comparação do planejado com o realizado. Assim, o GP, além de avaliar os impactos na execução das atividades do projeto de forma preventiva, pode reprogramar as atividades, evitando alto impacto no prazo final ou ainda, se necessário, replanejando o projeto.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Linha de base do cronograma criada
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

7.3 Execução

A execução visa concluir o trabalho definido no planejamento a fim de cumprir os objetivos do projeto. Quanto melhor for o planejamento da iniciativa, menos onerosa ela se torna. Na execução, o gerente do projeto atua em duas grandes frentes: **1) desenvolvimento dos produtos e 2) gerenciamento do projeto.**

Atividades administrativas, como alocar recursos ou pessoas adicionais, agendar reuniões, acompanhar treinamentos, avaliar desempenho, resolver conflitos, entre outras, também consomem tempo. Além disso, uma grande parcela do tempo do gerente do projeto é dedicada às comunicações e ao apoio aos interessados para que a iniciativa realmente possa atingir seus objetivos e gerar os benefícios esperados.



3.1 Obter compromisso dos interessados

Descrição:	O gerente do projeto deve obter o compromisso dos interessados, aumentando o suporte, minimizando a resistência e maximizando as chances de sucesso da iniciativa. Ele deve ainda garantir que as partes interessadas entendam claramente as metas, os objetivos, os benefícios e os riscos do projeto. Isso permite que as partes interessadas apoiem ativamente o projeto e ajudem na orientação das atividades e decisões do projeto.		
	<u>Observação:</u> A estratégia de comunicação, as habilidades interpessoais, o estabelecimento de confiança, a solução de conflitos e a escuta ativa facilitam o consenso em favor dos objetivos do projeto e a negociação de acordos para atendimento de suas necessidades. Essas são ações que ajudam o gerente do projeto na obtenção do compromisso de modo que seja mantido o engajamento constante dos interessados.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Gerenciamento do engajamento dos interessados
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

3.2 Apoiar gerente do projeto

Descrição:	A SEGPP deve apoiar o gerente do projeto nas diversas atividades desenvolvidas nesta fase.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Gerente do projeto apoiado em suas atividades
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

3.3 Realizar ações planejadas

Descrição:	<p>A equipe do projeto deve realizar o trabalho sob a coordenação do gerente. Caso haja necessidade de execução de alguma atividade não prevista ou de mudança (escopo, tempo, custo, qualidade, entre outros), isso deve ser reportado ao GP, que analisará e tomará as ações necessárias para manter o bom andamento da iniciativa.</p> <p>O gerente pode aplicar as técnicas descritas a seguir para facilitar o acompanhamento da realização do trabalho junto à equipe do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de pontos de controle diários, de pequena duração, com a equipe. ▪ Reuniões de retrospectiva, para verificar com a equipe se os processos e ferramentas utilizadas estão sendo eficientes e se há possíveis pontos de melhoria para a realização do trabalho. ▪ Gráficos de <i>burndown</i>, utilizado para representar diariamente o progresso do trabalho em execução. Ele permite que a equipe tenha visibilidade do seu ritmo e verifique se tal ritmo está adequado para atingir as metas que foram planejadas. ▪ Planejamento de entregas, pequenas e constantes, que envolvam desde o levantamento/documentação de requisitos até a codificação e testes de uma funcionalidade a ser entregue e verificada pelo cliente, gerando, assim, benefícios e resultados em curto prazo. <p><u>Observação:</u> Periodicamente a equipe deve verificar a lista de atividades a serem executadas (definidas no cronograma do projeto), desenvolvê-las e reportá-las ao gerente do projeto.</p>		
Responsável:	Equipe do projeto	Resultado esperado:	Ações planejadas executadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

3.4 Gerenciar equipe

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve gerenciar a equipe, estabelecendo ações de acompanhamento, fornecendo <i>feedback</i> e resolvendo problemas/conflitos para otimização do desempenho da equipe e da iniciativa.</p> <p>O gerente também deve, além de ter uma atitude proativa na resolução de problemas, estar atento ao desenvolvimento e à mobilização da equipe alocada para realização do trabalho, equilibrando a multidisciplinaridade, o conhecimento técnico, as habilidades de cooperação e o trabalho em equipe.</p> <p><u>Observação:</u> O gerente do projeto deve efetuar a comunicação eficiente e trabalhar com as partes interessadas para atender às necessidades/expectativas, abordando questões à medida que elas ocorrem e promovendo o compromisso apropriado de todos os envolvidos.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Equipe gerenciada em suas atividades
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

3.5 Elaborar Plano de Ação

Descrição:	O gerente do projeto deve elaborar um plano de ação ao identificar que há necessidade de tomada de ações preventivas, corretivas ou de melhoria, de curto prazo, com intuito de tratar um determinado problema, desvio ou grande risco envolvendo a iniciativa.		
-------------------	---	--	--



	<p>O plano de ação permite que as ações a serem desenvolvidas estejam bem definidas, esclarecendo o que e porque deve ser feito, registrando responsáveis, prazos, locais, custos envolvidos e as diretrizes para a verificação de sua eficácia e permitindo o acompanhamento e a verificação da sua efetiva implantação.</p> <p><u>Observação:</u> A SEGPP faz o acompanhamento dos planos de ação vinculados a uma iniciativa formalizada, já aqueles sem vínculo com iniciativas formais deverão ser acompanhados pelos seus respectivos coordenadores ou indicados por eles.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto ou coordenador	Resultado esperado:	Plano de ação elaborado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	PA – Plano de Ação

3.6 Emitir solicitação de mudança

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve emitir a solicitação de mudança objetivando ajustar a iniciativa às alterações (escopo, tempo, custo, entre outros) e mapear os possíveis impactos gerados.</p> <p>Qualquer parte interessada ou membro da equipe pode identificar e encaminhar mudanças para análise do gerente do projeto. Neste momento, o GP deve avaliar a causa-raiz, analisar os impactos gerados, procurar opções internas de contorno e verificar se a mudança pode ser absorvida pela iniciativa.</p> <p>Com isso, deve-se também avaliar o impacto gerado no projeto. Dependendo da situação, o gerente do projeto terá autonomia para decidir pela implementação da mudança, devendo aplicá-la diretamente no planejamento. Se houver a necessidade de formalização, a solicitação de mudança precisará ser elaborada e submetida ao processo de deliberação e aprovação pelos níveis superiores.</p> <p><u>Observação:</u> É importante ressaltar que mudanças são esperadas e não podem ser tratadas com “pavor”. A gestão de riscos auxilia muito neste momento, visto que a identificação, análise e tratamento desses podem sugerir mudanças benéficas ao projeto.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Solicitação de mudança emitida
Guia operacional:	N/A	Modelo:	SMP – Solicitação de mudança no projeto

G1 Solicitar revisão do documento

Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G1 – Validar Documento – item 7.1.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Documento revisado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G2 Encaminhar documento para deliberação do CGETIC

Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G2 – Encaminhar Documento para Deliberação do CGETIC – item 7.2.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Documento deliberado no CGETIC
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2. Planejamento

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve revisar o planejamento com base nos impactos gerados pelas mudanças ou planos de ação aprovados (tais impactos devem refletir em toda a documentação do planejamento). Esta atividade pode ser realizada somente após a sua devida aprovação na reunião do CGETIC.</p>		
-------------------	---	--	--



	Observação: Elementos do planejamento que podem sofrer atualizações: escopo, requisitos, cronograma, qualidade, linha de base do cronograma, previsões de duração, atividades, entre outros.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Planejamento refinado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

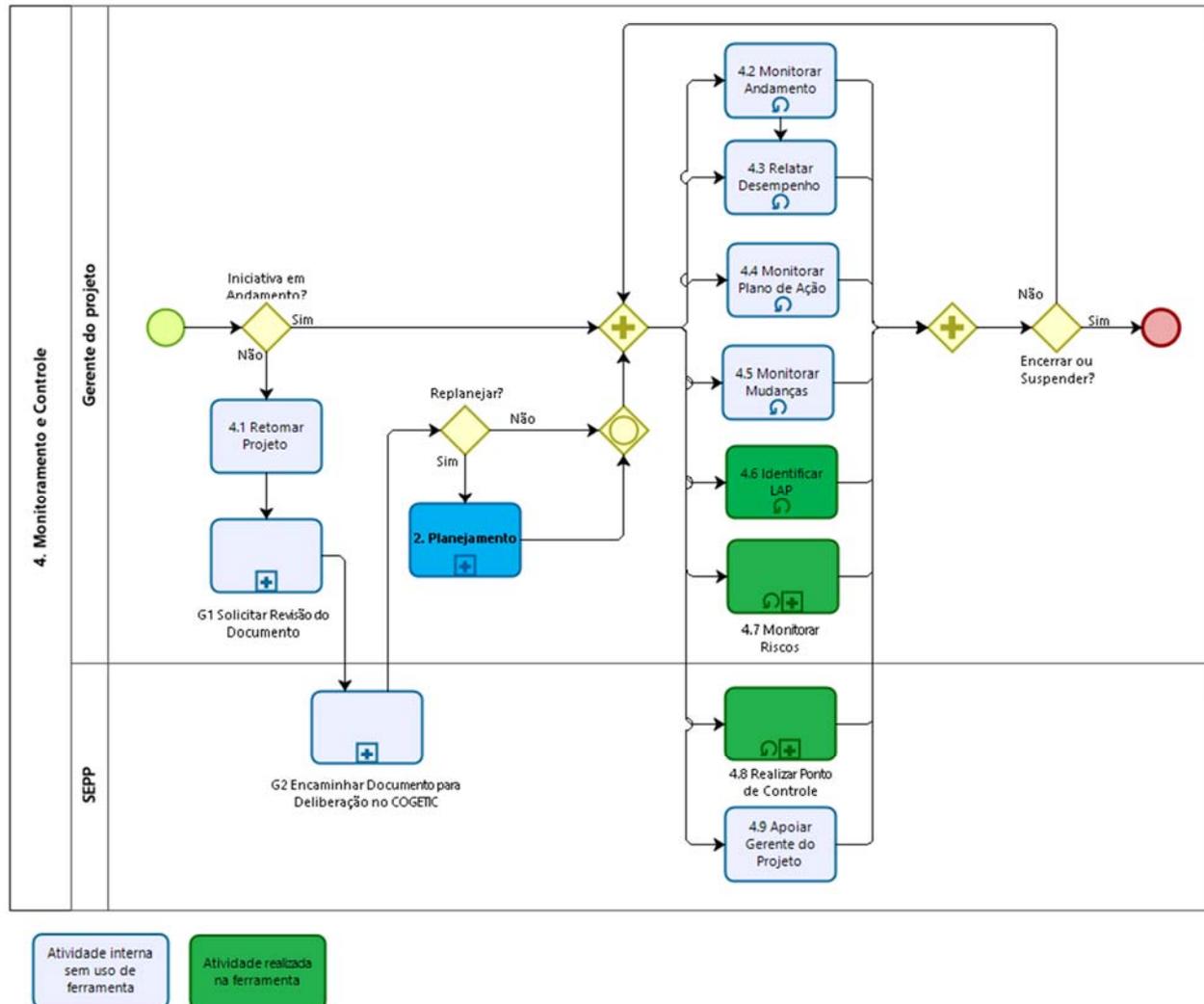
7.4 Monitoramento e Controle

A fase de monitoramento e controle busca verificar se os objetivos da iniciativa estão sendo atingidos de modo que possíveis problemas ou riscos sejam identificados em momento mais adequado. Dessa forma, é possível a aplicação de ações preventivas e corretivas reduzindo, assim, os impactos negativos na iniciativa e, se possível, aumentando os positivos. O principal benefício desta fase é o acompanhamento do desempenho da iniciativa, que passa a ser observada e medida regularmente para identificação de variações em relação ao que foi planejado.

O monitoramento deve ser tratado como atividade contínua, independentemente da fase em que a iniciativa se encontra. O gerente do projeto deve estar atento à necessidade de realização de um replanejamento. É muito importante salientar que todos os processos que envolvem o monitoramento e controle são realizados em paralelo às demais fases previstas nesta MGP. O GP pode retomar, suspender ou encerrar a iniciativa durante este processo.

A Seção de projetos e Processo do DTI auxilia o monitoramento e controle das iniciativas por meio de pontos de controle, gabinetes de integração, escalonamento de riscos, geração de relatórios de desempenho, entre outras ações, para apoiar o gerente nas tarefas do projeto.

IMPORTANTE: Todo o trabalho de gerenciamento da iniciativa que for de conhecimento do GP e da equipe deve ser planejado. Assim, as atividades de monitoramento e controle também devem estar previstas no planejamento.



4.1 Retomar projeto

Descrição:

O gerente do projeto pode, independentemente da fase em que a iniciativa se encontrar no momento da sua suspensão, optar pela formalização da retomada do projeto, analisando a estratégia, importância, clientes e outros fatores que justifiquem essa formalização. Esta pode ser feita por meio dos documentos abaixo:

- Solicitação de Mudança do Projeto:
Sugere-se utilizar após planejamento do projeto aprovado.
- Termo de Retomada do Projeto:
Sugere-se utilizar apenas se o planejamento do projeto estiver pendente de aprovação e se a fase de iniciação estiver concluída.
- O documento escolhido para a retomada deve apresentar a justificativa, considerações do gerente, bem como os possíveis impactos em premissas, restrições, riscos, áreas, grupos, entidades, entre outros, com o objetivo de facilitar o processo de tomada de decisão quanto ao retorno da iniciativa.

Observação: É possível, também, caso a aprovação da retomada já seja algo certo e acordado entre o gerente e o CGETIC, submeter, juntamente com o documento de retomada, o replanejamento do projeto.



Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Projeto retomado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	TRP – Termo de retomada de projeto

G1 Solicitar revisão do documento

Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G1 – Solicitar Revisão do Documento – item 7.1.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Documento revisado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G2 Encaminhar documento para deliberação do CGETIC

Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G2 – Encaminhar Documento para Deliberação do CGETIC – item 7.2.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Documento deliberado no CGETIC
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

2. Planejamento

Descrição:	O gerente do projeto deve revisar o planejamento com base nos impactos gerados pelas mudanças ou planos de ação aprovados (tais impactos devem refletir em toda a documentação do planejamento). Esta atividade pode ser realizada somente após a sua devida aprovação na reunião do CGETIC. <u>Observação:</u> Elementos do planejamento que podem sofrer atualizações: escopo, requisitos, cronograma, qualidade, linha de base do cronograma, previsões de duração, atividades, entre outros.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Planejamento refinado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A



4.2 Monitorar andamento

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve, constantemente, monitorar o andamento das atividades realizadas pela equipe do projeto. O monitoramento é útil para acompanhar a execução do trabalho previsto no cronograma. O GP avaliará o reporte da equipe e atualizará o progresso da atividade no cronograma. Ele deve incentivar a equipe do projeto a informar e a atualizar a situação de suas atividades.</p> <p>O gerente do projeto deve observar se existem atividades não iniciadas e que constam em atraso no cronograma. Caso a atividade esteja realmente em atraso, será preciso reprogramá-la para avaliação do impacto no prazo final do projeto. A execução de atividades em paralelo ou o aumento das horas de esforço diárias do membro da equipe envolvido podem ser soluções para evitar que o prazo final do projeto ou da entrega seja diretamente impactado.</p> <p>É importante destacar que o DTI dispõe de processo e métodos para apoiar a execução de projetos que envolvam desenvolvimento ou manutenção de <i>software</i></p> <p>Além do cronograma elaborado no <i>Project Professional</i> o gerente do projeto pode fazer uso de outras ferramentas para auxiliar no acompanhamento das atividades, tais como: <i>Agilefante, AgileWrap, Redmine, Xplanner-Plus, Scrumdo</i>, entre outras.</p> <p><u>Observação:</u> A análise do que realmente está acontecendo na iniciativa e a comparação do desempenho ao que foi planejado são muito importantes para garantir que as metas sejam alcançadas.</p>		
	Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.3 Relatar desempenho

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve levar ao conhecimento das partes interessadas o desempenho do projeto com o objetivo de divulgar as informações relacionadas ao progresso do trabalho planejado. Nele constam informações sobre a situação das atividades para o período avaliado (não iniciadas, previstas, realizadas e observações, se necessário). Deve também informar riscos iminentes ou a necessidade de tomada de alguma ação para mitigação ou contingenciamento.</p> <p>O gerente do projeto deve avaliar as variações de desempenho de prazo, custo, escopo, qualidade, entre outras, comparando o previsto com o realizado e propondo ações corretivas, preventivas e/ou de melhoria.</p> <p>O modelo do relatório de desempenho aborda os principais itens necessários para o relato do progresso do projeto, o qual visa facilitar a discussão e disseminar a informação. É importante ressaltar que outras formas de reporte podem ser usadas, como <i>e-mails</i>, registros de pontos de controle com a equipe ou SEGPP, reuniões dos gabinetes de integração, entre outras.</p> <p><u>Observação:</u> A periodicidade do relatório de desempenho, o formato, as informações e as partes interessadas podem variar conforme as necessidades do projeto.</p>		
	Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:
Guia operacional:	N/A	Modelo:	<i>RDP – Relatório de desempenho do projeto</i>

4.4 Monitorar Plano de Ação

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve monitorar e controlar o plano de ação garantindo que este seja plenamente implementado e que as ações desenvolvidas estejam sendo efetivas para a melhoria, correção ou prevenção proposta.</p> <p>As demais técnicas e alternativas para monitoramento e controle também são aplicadas aos planos de ação, pois tais, assim como projetos e programas, são tratados por esta metodologia como uma iniciativa.</p>
-------------------	---



	<u>Observação:</u> É importante ressaltar que a SEGPP somente apoia plano de ação vinculado à iniciativa.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Plano de ação monitorado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	

4.5 Monitorar mudanças

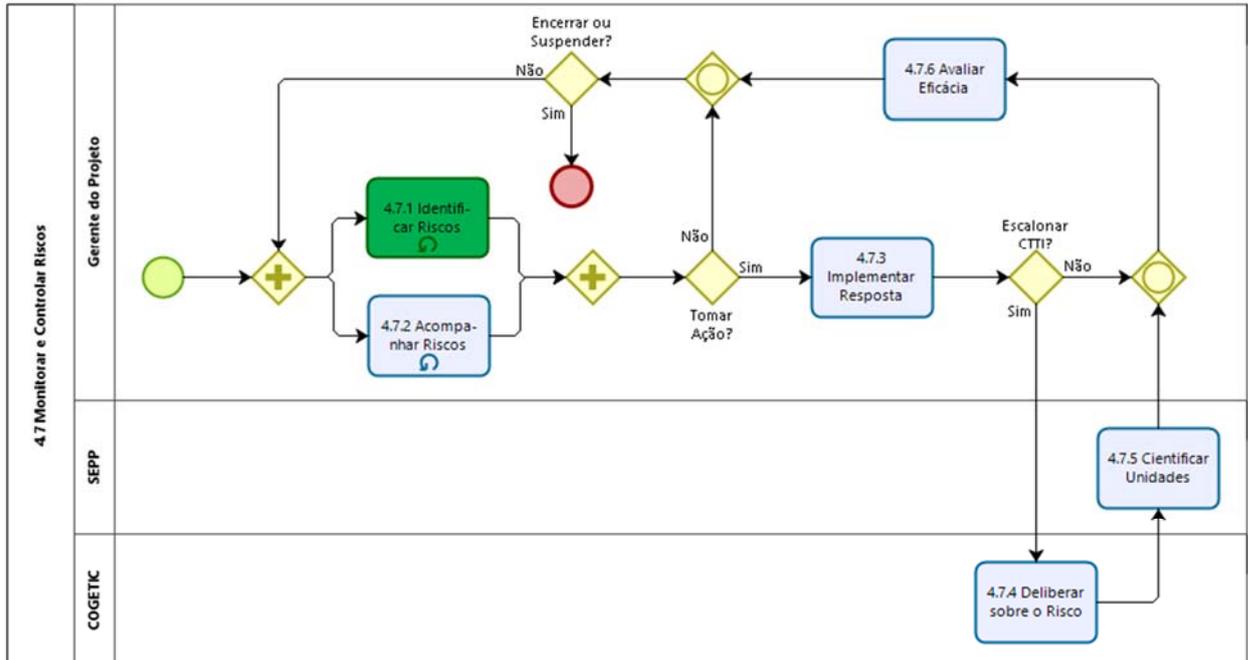
Descrição:	<p>O gerente do projeto deve monitorar e controlar as mudanças para garantir que aquelas autorizadas sejam plenamente implementadas e, ainda, verificar se as atividades decorrentes foram efetivas na solução da causa-raiz.</p> <p>Para mais informações sobre o processo de emissão de uma solicitação de mudança, consulte o Processo 3.5 Emitir Solicitação de Mudança apresentado neste documento.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Mudanças monitoradas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	

4.6 Identificar LAP

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve, durante todo o ciclo de vida da iniciativa, identificar as lições aprendidas e registrar na ferramenta de projetos, formalizando e compartilhando o aprendizado gerado para uso posterior, analisando a sua causa principal, verificando os motivos que o ocasionaram e descrevendo as ações escolhidas bem como os resultados gerados por essas decisões.</p> <p>As lições aprendidas devem abordar tanto aspectos positivos quanto negativos de situações que ocorreram. As lições podem ser sugeridas por qualquer pessoa envolvida no projeto, no entanto devem ser sempre revisadas e registradas pelo gerente do projeto.</p> <p>Aprender uma lição significa adquirir experiência com base em situações similares ocorridas com o objetivo de melhorar o desempenho de outras iniciativas e evitar a recorrência de erros ou falhas.</p> <p><u>Observação:</u> O gerente do projeto pode planejar reuniões com os envolvidos com foco no levantamento de melhorias, pontos fortes e/ou fracos, sugestões, riscos, etc. Com base nesse levantamento, ele pode sintetizar valiosas lições para composição da base de conhecimento do DTI e da instituição.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Lições aprendidas identificadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.7 Monitorar riscos [+]

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve monitorar e controlar os riscos, isso envolve a escolha de estratégias alternativas, de mitigação, de contingência, assim como a adoção de ações preventivas, além de uma revisão no planejamento do projeto, ser for o caso.</p> <p>Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto.</p> <p><u>Observação:</u> É possível identificar riscos com antecedência para determinação de ações preventivas para redução ou aumento dos impactos negativos ou positivos, respectivamente, na iniciativa.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Riscos monitorados
Guia operacional:	N/A	Modelo:	



4.7.1 Identificar riscos

Descrição: O gerente do projeto, com a sua equipe, deve estar constantemente atento à identificação de riscos. Como se trata de um processo iterativo e contínuo, novos riscos podem surgir, tornarem-se evidentes ou derivar de respostas aplicadas aos riscos já existentes. As partes interessadas podem fornecer informações adicionais. Se o GP julgar necessário, pode ser agendada reunião com a equipe para análise dos riscos identificados e em monitoramento.

Observação: O gerente do projeto pode cadastrar riscos no site da iniciativa a qualquer momento, utilizando a ferramenta de projetos.

Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Riscos identificados
Guia operacional:	GOP - IdentificarAnalisarRiscos	Modelo:	

4.7.2 Acompanhar riscos

Descrição: O gerente do projeto deve acompanhar os riscos (tenham eles ocorrido ou não), os quais podem ser tratados com estratégias apropriadas por meio da elaboração de soluções de contorno ou de contingência. Essa definição de estratégias e respostas pode englobar a delegação de atividades e responsabilidades a várias áreas do CNJ.

Algumas vezes, a equipe do projeto não conseguirá responder ao risco efetivamente, ou porque não conseguiu o apoio devido de outras áreas, ou porque não visualiza estratégia capaz de contornar o risco, ou mesmo porque o impacto do risco (se ocorrer) será tão grande que é obrigação da equipe avisar a níveis hierárquicos superiores. Pode acontecer também de o GP não poder delegar uma responsabilidade a alguém de outra unidade organizacional, por exemplo. Nessas situações, o gerente do projeto deve escalonar ao seu superior hierárquico o risco em questão, para verificar se ele pode apoiar ou atuar na resposta ao risco.

Seguem abaixo os níveis de escalonamento de riscos:



	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interno: o risco (ocorrido ou não) é tratado pela equipe do projeto; ▪ Coordenador: caso o risco não possa ser tratado em nível interno, o gerente deve envolver o coordenador na busca de respostas. ▪ CGETIC: o risco é respondido por meio de deliberação do CGETIC, registrada na ata de reunião; ▪ ECP: o risco é levado ao Escritório Corporativo de projetos, que atua na resolução ou na delegação de responsabilidades para que tal seja respondido efetivamente. ▪ SG/DG: o Escritório Corporativo de projetos leva o risco ao secretário (a) geral ou diretor (a)-geral, que fica como responsável por respondê-lo. <p><u>Observação:</u> É importante que os riscos sejam acompanhados pela SEGPP para fortalecer a comunicação, agilizar as possíveis respostas a esses riscos e atuar na resolução de conflitos e em negociações que se façam necessárias, especialmente as que envolvem diferentes unidades organizacionais.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Riscos acompanhados e escalonados
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.7. 3 Implementar respostas

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve analisar as alternativas que foram planejadas para resposta ao risco e, quando necessário, implementá-la(s). As respostas ao risco incluem desde a prevenção do problema até a implementação de ações de contingência caso tal risco tenha ocorrido.</p> <p>Deve-se considerar que uma responsabilidade fundamental do GP é desenvolver suas habilidades de comunicação, negociação e resolução de conflitos. Assim, mesmo quando o risco envolve unidades organizacionais ou equipes diferentes, é responsabilidade dele tentar responder ao risco, entrando em contato com as unidades e pessoas envolvidas e negociando estratégias de resposta que sejam eficazes.</p> <p>Ao definir as repostas para os riscos, é importante que o responsável estime um prazo para que seja avaliada a eficácia das ações tomadas.</p> <p>O responsável pela implementação da resposta ao risco informa periodicamente ao gerente do projeto a sua eficácia, os imprevistos e qualquer correção necessária para tratamento adequado dos riscos.</p> <p><u>Observação:</u> Se não for possível identificar resposta adequada ao risco, mesmo após escalonamento, a ação de resposta pode ser simplesmente aceitá-lo. Nesse caso, o gerente do projeto deve alterar o nível de escalonamento para “Interno”, caso não esteja assim, e registrar o motivo desta aceitação no campo “resolução”, deve, porém, continuar monitorando os efeitos desse risco.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Resposta implementada
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.7. 4 Deliberar sobre o risco

Descrição:	<p>O CGETIC deve deliberar sobre o risco quando este lhe é submetido por meio de escalonamento, que ocorre quando o gerente do projeto, em conjunto com o EP/STI, o avalia como crítico. Nesse caso, o risco será levado pela SEGPP à próxima reunião do CGETIC, onde será discutido e suas possíveis respostas deliberadas. Como o CGETIC é o nível máximo de resolução de riscos dentro do DTI, caso esta não consiga deliberar por estratégias de resposta a tais riscos, pode ocorrer, por decisão dela, o escalonamento ao nível ECP ou DG.</p> <p>Após a deliberação do CGETIC e já informada, pela SEGPP, a situação do risco escalonado para nível ECP, este procurará intervir buscando possíveis soluções ou respostas. Isso, normalmente, englobará a atuação direta do ECP na resolução de conflitos e em negociações que se façam necessárias. Dependendo da abrangência do projeto e da</p>		
-------------------	---	--	--



	<p>importância do risco, a Secretaria Geral ou Diretoria-Geral poderá ser envolvida como responsável por responder ao risco, elevando, assim, o nível de escalonamento para DG.</p> <p>É importante observar que, em caso de riscos já ocorridos no momento de sua identificação, pode ser necessário escaloná-los de imediato. Isso acontece quando a equipe do projeto não dispõe de alternativas para tratamento do problema. Nessa situação, a SEGPP deve ser avisada para que o risco seja escalonado adequadamente e imediatamente, se for preciso.</p> <p><u>Observação:</u> O gerente do projeto deve comunicar previamente seus superiores hierárquicos quando o risco for escalonado ao CGETIC, devendo esclarecer as ações e os motivos que ocasionaram este escalonamento.</p>		
Responsável:	CGETIC	Resultado esperado:	Risco deliberado pelo CGETIC
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.7. 5 Cientificar unidades

Descrição:	A SEGPP deve, independentemente do resultado da deliberação do CGETIC, via <i>e-mail</i> , cientificar das decisões todas as áreas envolvidas e indicar quais procedimentos serão tomados.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Unidades envolvidas cientificadas sobre as deliberações dos riscos
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.7. 6 Avaliar eficácia

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve avaliar a eficácia das respostas aplicadas aos riscos, identificando os benefícios e melhorias, bem como a forma que os riscos foram gerenciados, desde sua identificação até o seu encerramento, com o propósito de buscar a contínua melhoria dos processos.</p> <p><u>Observação:</u> A avaliação da eficácia fornece dados que podem gerar lições aprendidas valiosas para a organização.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Eficácia avaliada
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

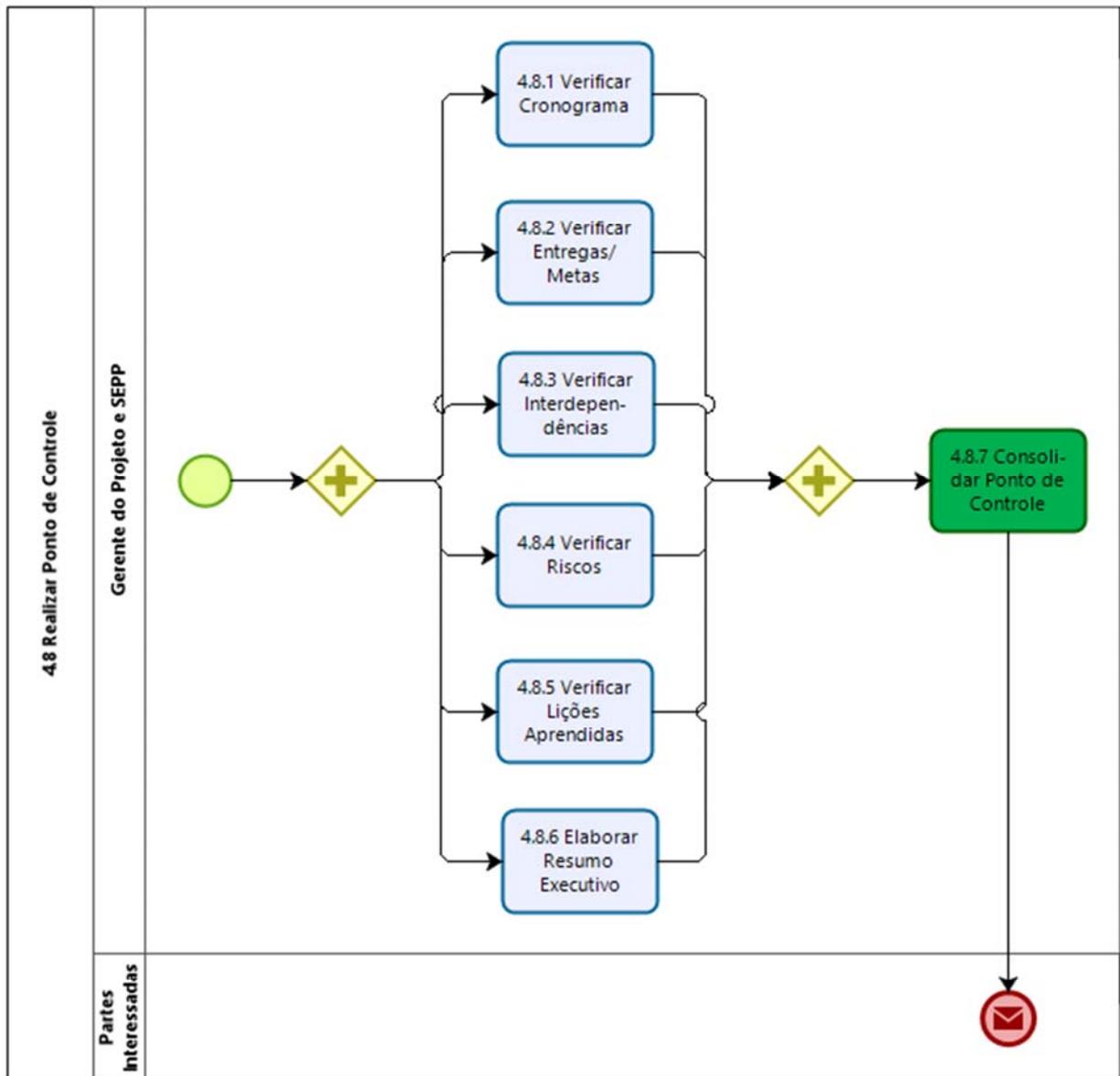
4.8 Realizar ponto de controle

[+]

Descrição:	<p>A SEGPP deve, dependendo da experiência do gerente do projeto e também da abrangência de sua iniciativa, realizar pontos de controles periódicos, visando o acompanhamento da evolução da iniciativa e também dos prazos, metas, riscos envolvidos, interdependências, lições aprendidas, entre outros. A frequência da realização de reuniões de ponto de controle é acertada entre o gerente e o apoiador da SEGPP.</p> <p>A realização dos pontos de controle garante que as informações estejam atualizadas, confiáveis e realistas, sendo devidamente divulgadas por meio dos painéis apresentados nas reuniões do CGETIC e dos relatórios executivos e de auditoria requisitados com frequência ao DTI.</p> <p>Os critérios que orientam a periodicidade para a realização dos pontos de controle da SEGPP estão expostos abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetos institucionais (acompanhados pelo DGE) ou definidos como prioritários pela coordenadoria - A cada 10 dias. ▪ Projetos e planos de ação - A cada 15 dias. ▪ Projetos de sustentação (evolutivas) - A cada 30 dias. ▪ Aquisições - são atualizadas a cada 20 dias ou conforme a demanda. <p><u>Observação:</u> A periodicidade desses pontos de controle pode ser ajustada conforme a necessidade da iniciativa e em comum acordo com o gerente do projeto. A reunião pode ser</p>		
-------------------	---	--	--



	substituída pela emissão de relatório de desempenho do projeto, o qual deve informar o progresso das atividades, metas, riscos prioritários, prazos, etc.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Ponto de controle realizado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A



4.8. 1 Verificar cronograma

Descrição:	O gerente do projeto e a SEGPP devem verificar as informações sobre o progresso do projeto, como atividades que foram iniciadas (duração real, duração restante e
-------------------	---



	<p>porcentagem concluída) e as que foram concluídas. Caso as atividades não estejam atualizadas, o gerente pode atualizar as informações durante o ponto de controle.</p> <p>O cronograma é analisado para evitar a inconsistência, mudanças de situação que não foram refletidas no cronograma e impactos nos prazos previstos (principalmente naquelas atividades que estejam no caminho crítico e que possam impactar diretamente o prazo final do projeto).</p> <p>Os seguintes itens devem ser observados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas as atividades do cronograma devem estar atualizadas até a presente data. ▪ As modificações no cronograma devem ser publicadas. ▪ Verificação da necessidade de reprogramação (mudanças que não geram alto impacto no prazo final do projeto) e que podem ser realizadas sem a necessidade de formalização; ▪ Verificação da necessidade de replanejamento (mudanças que geram alto impacto no prazo final do projeto e que forcem a necessidade de uma nova aprovação do planejamento do projeto). <p>Tanto para reprogramação quanto para replanejamento, o gerente do projeto deve analisar, com o apoio da SEGPP, qual melhor decisão tomar, simulando os possíveis ajustes no cronograma.</p> <p><u>Observação:</u> Caso haja a necessidade de replanejamento, o gerente do projeto deverá revisitar toda a fase de planejamento e, em seguida, solicitar que a linha de base vigente das atividades impactadas no projeto seja salva pelo apoiador da SEGPP.</p>		
Responsáveis:	SEGPP e Gerente do projeto	Resultado esperado:	Cronograma verificado e atualizado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.8. 2 Verificar entregas/metras

Descrição:	<p>O gerente do projeto e a N/A devem verificar se as entregas previstas para o período atual foram realizadas e se as metas serão alcançadas. É importante analisar a necessidade de remoção de impedimentos para que as metas sejam cumpridas. Neste momento, deve-se avaliar a necessidade de replanejamento de entregas e, se for o caso, revisar o escopo da iniciativa.</p>		
Responsáveis:	SEGPP e Gerente do projeto	Resultado esperado:	Entregas/metras verificadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.8. 3 Verificar interdependências

Descrição:	<p>O gerente do projeto e a SEGPP devem verificar as interdependências que envolvem a iniciativa, observando os prazos, andamento e entrega de produtos mapeados no levantamento das interdependências já identificadas como produtos.</p> <p>Observando-se o mapeamento de interdependências, é feita a análise dos prazos. Ocorrendo o não cumprimento de prazo de entrega, será necessário levantar com os responsáveis pelos produtos envolvidos novas estimativas de prazo e os impactos gerados. Neste momento, novas interdependências podem ser identificadas e atualizadas para a iniciativa.</p>		
Responsável:	SEGPP e Gerente do projeto	Resultado esperado:	Interdependências verificadas e atualizadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.8. 4 Verificar riscos

Descrição:	<p>O gerente do projeto e a SEGPP devem verificar os riscos para evitar inconsistência, mudanças de situação e possíveis problemas ocorridos. Caso o gerente não tenha ajustado os riscos conforme as modificações ocorridas, ele deve adequar às informações durante o</p>		
-------------------	---	--	--



	<p>encontro, fazendo uso do campo “resolução”, disponível no formulário do risco na ferramenta de projetos. O apoiador da SEGPP deve observar os seguintes itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar cada um dos riscos do projeto verificando se existem atualizações necessárias. ▪ Verificar a necessidade de cadastrar novos riscos. ▪ Examinar a exigência de escalonamento de riscos para instâncias superiores. 		
Responsável:	SEGPP e Gerente do projeto	Resultado esperado:	Riscos verificados
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.8.5 Verificar lições aprendidas

Descrição:	<p>O gerente do projeto e a SEGPP devem verificar as lições aprendidas, analisando a forma como o registro foi realizado. Este, por sua vez, deve facilitar a compreensão das lições auxiliando na constatação de sua utilidade, deve, ainda, trazer informações que agreguem conhecimento no gerenciamento de projetos futuros.</p> <p><u>Observação:</u> São fontes de informações para lições aprendidas: riscos ocorridos, interdependências, mudanças necessárias, situações adversas, entre outras.</p>		
Responsável:	SEGPP e Gerente do projeto	Resultado esperado:	Lições aprendidas verificadas
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.8.6 Elaborar resumo executivo

Descrição:	<p>O gerente do projeto e a SEGPP devem elaborar o resumo executivo, informando sucintamente qual a situação atual do projeto.</p> <p><u>Observação:</u> Este resumo é apresentado nas carteiras de projeto, painéis e relatórios executivos disponibilizados para consulta por meio da ferramenta de projetos e também encaminhados pela SEGPP diretamente para a alta gestão do CNJ sempre que solicitado.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Resumo executivo elaborado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.8.7 Consolidar ponto de controle

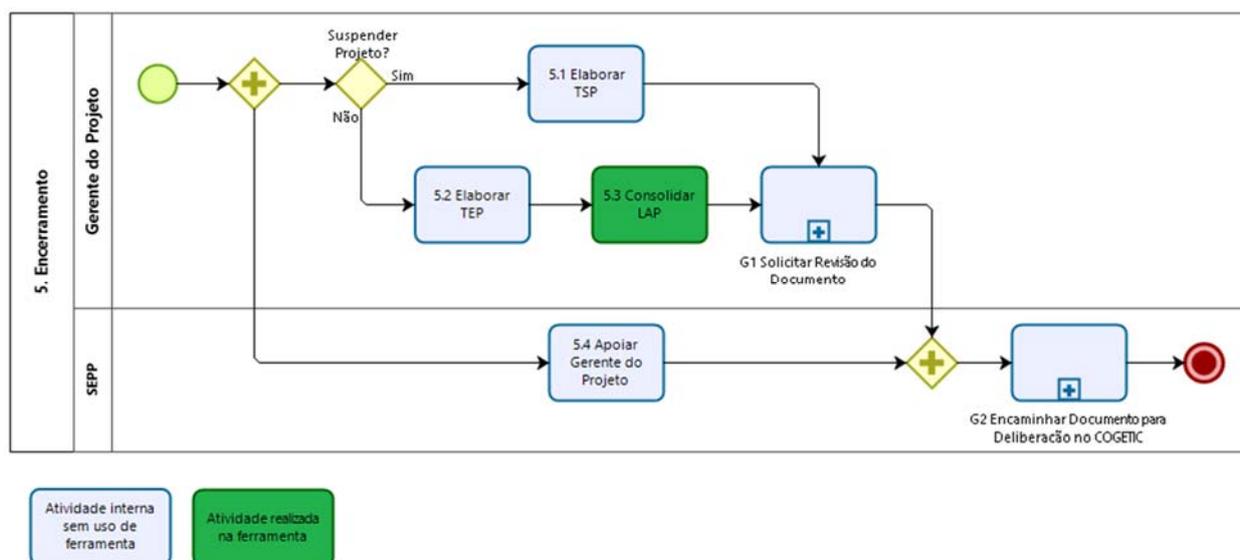
Descrição:	<p>A SEGPP deve consolidar o ponto de controle com todas as informações tratadas e discutidas durante a reunião e registrá-las no formulário “ponto de controle”, disponível na ferramenta de projetos. Posteriormente, a SEGPP deve elaborar um <i>e-mail</i> contendo as informações da reunião e enviá-lo às partes interessadas (gerente do projeto, seu respectivo chefe de seção, coordenador e demais envolvidos, quando aplicável). A ferramenta de projetos mantém o histórico de todas as reuniões de ponto de controle entre a SEGPP e o gerente do projeto.</p> <p><u>Observação:</u> A SEGPP deve elaborar, com o apoio do gerente do projeto, o status geral do projeto para apresentar o seu andamento que será exibido nos painéis e relatórios automatizados disponíveis na ferramenta de projetos.</p>		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Ponto de controle consolidado e divulgado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

4.9 Apoiar gerente do projeto

Descrição:	A SEGPP deve apoiar o gerente do projeto nas diversas atividades desenvolvidas nesta fase.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Gerente do projeto apoiado em suas atividades
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

7.5 Encerramento

O encerramento visa assegurar que todo o trabalho do projeto esteja completo, tendo como foco a sua conclusão formal, a elaboração de documentação necessária para a divulgação aos envolvidos, a alimentação da base de conhecimento com informações históricas, a obtenção do aceite por parte do cliente e a transição do produto, serviço ou resultado para seu ambiente final. Os processos previstos para esta fase são realizados, inclusive, no caso de suspensão ou de cancelamento da iniciativa.



5.1 Elaborar TSP

Descrição:	O gerente do projeto pode, se julgar conveniente, elaborar o Termo de Suspensão do Projeto (TSP). A suspensão não significa que a iniciativa tenha sido cancelada, mas que deverá aguardar alguma decisão ou ação para ser retomada. Ao suspender o projeto, o gerente deve avaliar e informar as entregas já realizadas e os possíveis impactos que podem ocorrer com essa suspensão. <u>Observação:</u> Para projetos que são acompanhados pelo ECP, recomenda-se um alinhamento sobre o documento antes de sua submissão ao CGETIC.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	TSP elaborado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	TSP – Termo de Suspensão do Projeto

5.2 Elaborar TEP



Descrição:	<p>O gerente do projeto deve elaborar o Termo de Encerramento do Projeto (TEP) com a finalidade de atestar a sua conclusão, registrar o atendimento do escopo, a qualidade dos produtos e serviços e o atendimento dos prazos. No caso de cancelamento, o gerente deve descrever os motivos que levaram a essa decisão.</p> <p>O GP deve contatar o cliente para que este encaminhe suas considerações finais sobre o projeto (dificuldades, eventos relevantes, percepção geral e avaliação dos resultados obtidos) e garantir que tais sejam documentadas.</p> <p>Caso haja alguma ressalva apontada na avaliação dos produtos ou serviços gerados, é importante que ela seja registrada e, se possível, sejam indicadas as alternativas para sua resolução ou melhoria. Inclusive, pode-se indicar, por exemplo, que a ressalva não será resolvida ou que será tratada por outro projeto ou plano de ação.</p> <p>É importante ressaltar que todos os riscos devem ser devidamente encerrados neste momento.</p> <p><u>Observação:</u> Para projetos que são acompanhados pelo ECP, recomenda-se um alinhamento sobre o documento antes de sua submissão ao CGETIC.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	TEP elaborado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	TEP – Termo de encerramento do projeto

5.3 Consolidar LAP

Descrição:	<p>O gerente do projeto deve consolidar as Lições Aprendidas do Projeto (LAP), revisando e complementando os seus registros.</p> <p><u>Observação:</u> O encerramento dos riscos pode gerar valiosas lições aprendidas para alimentação da base de conhecimento.</p>		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	LAP consolidada
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

5.4 Apoiar gerente do projeto

Descrição:	A SEGPP deve apoiar o gerente do projeto nas diversas atividades desenvolvidas nesta fase.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Gerente do projeto apoiado em suas atividades
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G1 Solicitar revisão do documento

Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G1 – Solicitar Revisão do Documento – item 7.1.		
Responsável:	Gerente do projeto	Resultado esperado:	Documento revisado
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A

G2 Encaminhar documento para deliberação do CGETIC

Descrição:	Para mais informações sobre este processo, consulte o Processo Geral G2 – Encaminhar Documento para Deliberação do CGETIC – item 7.2.		
Responsável:	SEGPP	Resultado esperado:	Documento deliberado no CGETIC
Guia operacional:	N/A	Modelo:	N/A