



MGP - Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI



Tribunal Regional do Trabalho
da 2ª Região

Secretaria de Tecnologia da Informação

Maio de 2014

Histórico de Alterações

Data	Versão	Descrição	Autor	Aprovado Por
21/10/2013	1.0	Criação do documento	Robson Marins	Márcio Nisi
10/04/2014	1.1	Correções do documento	Robson Marins	Márcio Nisi
18/05/2014	1.2	Alterações no documento conforme solicitado em reunião do CTI	Renato Selmer Robson Marins	Márcio Nisi

Índice

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 CONCEITOS GERAIS.....	6
2.1 O que é um projeto?.....	6
2.2 Gerenciamento de Projetos.....	6
2.3 Partes interessadas (Stakeholders)	6
2.4 Gerente de Projeto.....	7
2.5 Patrocinador.....	7
2.6 GPWEB.....	7
2.7 Ciclo de vida do projeto.....	7
2.8 Grupos de processos.....	8
2.8.1 Iniciação.....	8
2.8.2 Planejamento.....	8
2.8.3 Execução e controle.....	9
2.8.4 Encerramento.....	9
3 METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DE TI.....	9
4 VISÃO GERAL.....	10
4.1 Fluxo da Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI.....	10
4.2 Perfis de Acesso ao GPWEB.....	10
5 INICIAÇÃO.....	10
5.1 Descrição.....	10
5.2 Processos.....	10
5.2.1 Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP).....	10
5.2.2 Aprovar o Termo de Abertura do Projeto (TAP).....	12
6 PLANEJAMENTO.....	13
6.1 Descrição.....	13
6.2 Processos.....	13
6.2.1 Cadastrar Projeto.....	13
6.2.2 Criar Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	14
6.2.3 Criar o Plano que Aquisições.....	15
6.2.4 Criar o Plano de Gerenciamento de Risco.....	15
6.2.5 Criar o Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	16
6.2.6 Desenvolver o Cronograma.....	16
6.2.7 Aprovar Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).....	18
7 EXECUÇÃO E CONTROLE.....	18
7.1 Descrição.....	18
7.2 Processos.....	18
7.2.1 Executar e Controlar o Projeto.....	18
7.2.1.1 Registro ou assentamento das tarefas.....	19
7.2.1.2 Reuniões do projeto.....	19
7.2.1.3 Gestão das mudanças do projeto.....	19
7.2.2 Cadastrar Solicitação de Mudança.....	19
7.2.3 Aprovar a Solicitação de Mudança.....	20

7.2.4 Replanejar o Projeto.....	20
8 ENCERRAMENTO.....	21
8.1 Descrição.....	21
8.2 Processos.....	21
8.2.1 Elaborar Termo de Encerramento do Projeto (TEP).....	21
8.2.2 Aprovar Termo de Encerramento do Projeto (TEP).....	21
8.2.3 Cadastrar as lições aprendidas.....	22
9 APROVAÇÃO.....	23
10 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	23

1 INTRODUÇÃO

A crescente cobrança por eficiência e eficácia no serviço público, em especial no Poder Judiciário, através de determinações de órgãos superiores de controle como o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), fizeram o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT2) criar um planejamento estratégico institucional e de TI, com objetivos e ações bem definidas e principalmente com metas a serem atingidas.

Para a Secretaria de Tecnologia da Informação (Setin) cumprir o que orienta o seu Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), é primordial que o seu Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) seja planejado, executado e monitorado através das boas práticas.

O PDTI está basicamente orientado a projetos, que precisam ser planejados, executados e avaliados, para que seus resultados agreguem valor ao TRT2.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP) de TI do TRT2 documenta, para cada uma das fases do ciclo de vida do projeto, os critérios de entrada e de saída e todas as informações que controlam o ciclo, tendo como base as boas práticas de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, estando devidamente alinhada com diretrizes do Project Management Institute (PMI), especificamente na 4ª Edição do Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

A metodologia não pretende substituir a experiência e criatividade de cada profissional. O objetivo principal é guiar e padronizar o processo de gerenciamento dos projetos de TI no âmbito do TRT2.

Para sua efetividade, diversas ações deverão ser tomadas, a saber:

1. Compartilhamento das Informações – administração e manutenção de um ambiente que permita que a base de conhecimento de projetos seja compartilhada;
2. Capacitação – esforço constante de treinamento e monitoria para os gerentes de projetos e integrantes das equipes de projetos;
3. Melhoria Contínua – esforço da Setin para proporcionar melhoria sistemática e gradual de práticas, instrumentos e ferramentas de gerenciamento de projetos.

Por fim, a aplicação da metodologia traz as seguintes considerações:

1. Todos os projetos pertencentes ao PDTI do TRT2 obrigatoriamente devem ser gerenciados conforme a MGP definida e aprovada pela Setin;
2. Todos os novos projetos de TI a partir da aprovação da MGP, deverão ser gerenciados em consonância com a MGP definida e aprovada pela Setin;
3. Os documentos devem ser utilizados conforme estabelece a metodologia;
4. Na falta de um escritório de projetos de TI (EP), qualquer sugestão deverá ser enviada à Seção de Governança em Tecnologia da Informação (SGTI) que a encaminhará à diretoria da Setin para análise;
5. O fluxo deve ser seguido e os procedimentos descritos devem ser tomados como guia para o uso da metodologia;
6. Em caso de dúvidas, a SGTI apoiará a utilização e manutenção da metodologia;
7. A ferramenta padrão para o uso da MGP é o GPWEB.

A metodologia, antes de ser um recurso meramente burocrático, desempenha um papel de facilitador no processo de gerenciamento dos projetos, ao permitir ao gerente do projeto adotar, preferencialmente, ações proativas e reativas para o sucesso dos projetos.

2 CONCEITOS GERAIS

Esta seção explica alguns conceitos da área de gerenciamento de projetos. Para uma abordagem mais ampla sobre o assunto, pode-se consultar o guia PMBoK 4ª edição.

2.1 O que é um projeto?

Projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBoK 4ª edição). Portanto, requer objetivos claros, medidas de resultados, datas de início e término que atendam aos requisitos negociados e explícitos das partes interessadas (*stakeholders*) (Xavier, C. et al, 2006).

Um projeto tem três características básicas:

1. É temporário – Possui início e fim;
2. Cria serviços, produtos ou resultados únicos – Por mais parecidos que os projetos sejam, a situação será diferente: os donos, o design, os fornecedores, a mão de obra e diversas outras variáveis vão torná-los únicos;
3. Elaboração Progressiva – Um projeto é desenvolvido em etapas, à medida que se avança em um projeto vai se detalhando o escopo do seu produto ou sua entrega.

Para Pfeiffer (2005), um projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar um determinado objetivo, dentro de uma abrangência definida, num prazo de tempo limitado e com recursos específicos.

São exemplos de projetos: um programa de capacitação, a reforma de instalações físicas, o desenvolvimento de um software, a festa de confraternização anual, a implantação de uma rede, até a instauração e conclusão de um processo judicial (MGP-CSJT).

Diferentemente, as rotinas ou operações são contínuas e repetitivas. Elas envolvem um trabalho sem interrupções e sem data de término, normalmente se repetem os mesmos processos para a produção do mesmo resultado. O propósito das operações é manter a organização funcionando, enquanto o objetivo do projeto é atingir suas metas e ser concluído.

2.2 Gerenciamento de Projetos

Conforme o PMBoK 4ª edição, gerenciamento de projetos é a aplicação de CONHECIMENTO, HABILIDADES, FERRAMENTAS e TÉCNICAS nas atividades de projetos, de forma a atender as expectativas das partes interessadas. Envolve o balanceamento de:

- Escopo;
- Tempo;
- Custo;
- Qualidade;
- Necessidades (requisitos definidos);
- Expectativas (subjetivos ou não definidos).

Isso indica que para o gerenciamento de projetos não é necessário apenas a vontade ou a necessidade da realização dessa tarefa. É preciso reconhecer que o gerente de projetos precisa de conhecimentos específicos da área para melhor desempenhar as suas funções (MGP-CSJT).

2.3 Partes interessadas (*Stakeholders*)

São pessoas, grupos de pessoas ou organizações que estão envolvidas no projeto, que possam ser afetadas de forma positiva ou negativa com os seus resultados. São exemplos de partes interessadas: gerentes do projeto, clientes, equipes do projeto, fornecedores, usuários, patrocinadores, sociedade.

O gerente do projeto tem a função de planejar e controlar a execução do projeto, suprindo as suas necessidades e mantendo o foco na meta estabelecida. Deverá contar com o respaldo de patrocinadores e estar sempre atento à condução do projeto, aos anseios das partes interessadas e ao desempenho de sua equipe.

Habilidades de comunicação, organização, planejamento, resolução de conflitos e negociação são desejadas no perfil do profissional que atuará como gerente de projeto, objetivando êxito nos projetos.

2.4 Gerente de Projeto

O gerente de projeto tem a responsabilidade de planejar e controlar a execução dos projetos. Ele e sua equipe planejam e coordenam o desenvolvimento do projeto colhendo métricas, suprindo necessidades, recrutando recursos adequados, sempre mantendo o foco na meta do projeto.

Para desempenhar bem o seu papel, é necessário ao gerente do projeto:

- Ter habilidades de apresentação, comunicação e negociação;
- Mostrar capacidade de liderança e de desenvolver o espírito de equipe;
- Ter boa capacidade de gerenciamento de tempo e um histórico de decisões acertadas tomadas rapidamente em situações de estresse;
- Ter boas habilidades de relacionamento interpessoal e mostrar opinião sensata na seleção de pessoal;
- Ser objetivo na definição e avaliação do trabalho, assegurando a participação de toda a equipe.

2.5 Patrocinador

Pessoa ou grupo com muito interesse pelo projeto, ao patrocinador cabe garantir os recursos organizacionais para que ele seja executado. Com disponibilidade, poder e influência suficiente para advogar em favor dos propósitos do projeto.

Enquanto o gerente de projeto irá desempenhar funções de gestão e técnica na maioria do tempo, o patrocinador irá atuar mais como um líder visionário.

Finalmente, é o patrocinador o responsável pelo projeto perante a organização. Ele deve assegurar que os benefícios do projeto estão sendo entregues.

2.6 GPWEB

Segundo o PMBoK 4ª edição, existem nove áreas de conhecimento em gestão de projetos: escopo, tempo, recursos humanos, integração, comunicação, qualidade, custos, riscos e aquisições. Essas áreas são comuns nos variados tipos de projeto que podem existir e servem como orientação para o sucesso dos resultados e atingimento dos objetivos relatados no escopo.

O GPWEB é um sistema de gerenciamento de projetos que busca estruturar ideias de projetos e transformá-las em projetos de fato, sendo o seu maior foco no escopo, no tempo e nos custos.

2.7 Ciclo de vida do projeto

Segundo o PMBoK 4ª edição, a organização ou os gerentes de projetos podem dividir projetos em fases para oferecer melhor controle gerencial com ligações adequadas com as operações em andamento da organização executora. Coletivamente, essas fases são conhecidas como o ciclo de vida do projeto. Muitas organizações identificam um conjunto específico de ciclos de vida para serem usados em todos os seus projetos.

Gerenciar um projeto complexo em uma única fase pode ser perigoso e levar o projeto inteiro ao cancelamento. Entende-se por projetos complexos aqueles que envolvam um grande número de recursos, financeiros, humanos ou materiais, possuam restrições importantes, procedimentos rigorosos ou muito específicos de aquisições, uso de alta tecnologia, multidisciplinaridade, grande número de partes interessadas, necessidade de uma gestão eficaz de riscos e incertezas.

Exemplos de Projetos Complexos:

- Construção de um estádio para a copa de 2014;
- Modernização de um porto;
- Construção de uma refinaria;
- Construção de um novo fórum trabalhista.

Por outro lado, projetos comuns são mais facilmente gerenciáveis e normalmente já dispõem de muitas informações oriundas de lições aprendidas de projetos anteriores.

Para melhorar o entendimento, suponha um projeto de desenvolvimento e implantação de um sistema de processo judicial eletrônico. Caso se queira gerenciar esse projeto numa única fase, os processos do grupo de planejamento podem se tornar extremamente longos e exaustivos, pois deverão contemplar todo o planejamento envolvido no desenvolvimento e na implantação do sistema. Nesse caso, a quebra do projeto em fases bem definidas pode ser essencial para o sucesso do projeto.

Exemplificando, esse projeto pode ser decomposto nas seguintes fases:

- 1 – Estudo de viabilidade;
- 2 – Levantamento macro de requisitos;
- 3 – Desenvolvimento do projeto;
- 4 – Testes e correções;
- 5 – Teste beta;
- 6 – Implantação em paralelo;
- 7 – Migração.

Cada uma dessas fases pode ser um projeto por inteiro, ou seja, na fase de estudo de viabilidade serão realizados os processos de iniciação, planejamento do estudo de viabilidade, execução, controle e encerramento. Igualmente, na fase de teste, será realizada a iniciação, planejamento da implantação do software em setores que realizarão o teste, execução, controle e encerramento.

Portanto, é importante não confundir as fases do projeto, que poderão variar de acordo com a complexidade de cada projeto, com os processos envolvidos no gerenciamento do projeto – grupo de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento).

2.8 Grupos de processos

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos organizam e descrevem a realização do projeto. O PMBoK documenta cinco grupos de processo para esse fim e todos eles são inter-relacionados e dependentes uns dos outros. Nessa metodologia, houve a junção do grupo de processos de execução com o grupo de processos de monitoramento e controle, por entender que as entradas e saídas de ambos os grupos são essenciais, no sentido de garantir a execução de fato do projeto, conforme planejado. Vale ressaltar que os processos definidos na metodologia da Setin podem ter nomenclaturas diferentes das do PMBoK.

2.8.1 Iniciação

O processo de iniciação, como o próprio nome sugere, ocorre no início do projeto ou de cada fase em projetos grandes. A iniciação recebe uma proposta de projeto e verifica a forma, o conteúdo e o alinhamento da proposta com os objetivos estratégicos da instituição.

A iniciação confirma que um projeto deve ter início, concedendo aprovação para que se comprometam os recursos da organização necessários àquele projeto. As saídas desse processo se tornam entrada para o grupo de planejamento.

2.8.2 Planejamento

O planejamento é o processo de formular e revisar as metas e objetivos do projeto e delinear os planos que serão usados para cumprir os resultados que o projeto deverá atingir. Envolve também a determinação de vários cursos possíveis de ação e a escolha de quais desses seriam as melhores alternativas para se alcançar os fins desejados.

É nesse grupo de processos que os requisitos do projeto são especificados, sendo o guia para os processos de

execução e controle e o consecutivo êxito no projeto.

O gerente do projeto deve fazer iterações frequentes dos processos de planejamento (elaboração progressiva) até a sua conclusão. Tendo em vista que cada projeto é único, nunca foi executado, portanto, o planejamento deve abranger todas as áreas do gerenciamento de projetos e considerar prazos, definições de atividades, escopo, possíveis riscos e prever a alocação de recursos humanos necessários para concluí-lo.

É nesse grupo de processo que haverá os maiores conflitos, envolvendo, principalmente, os prazos e o escopo. No entanto, cabe ao gerente de projeto influenciar e convencer os interessados que, para garantir qualidade, é necessário que o prazo seja aceito, considerando as limitações da área de TI.

2.8.3 Execução e controle

É nesse grupo de processos que o gerente coordena, direciona e monitora os recursos e os resultados parciais a fim de atender aos objetivos do projeto.

Mantendo o plano sob controle, o gerente do projeto garante que a execução permaneça em sincronia com os objetivos esperados do projeto.

Esse grupo de processos costuma absorver a maior parte do tempo e dos recursos do projeto. Os maiores desafios que os projetos irão enfrentar encontram-se nesse ciclo e dizem respeito aos cronogramas. É nesse grupo de processos que é avaliado se o projeto está seguindo conforme o planejado.

Se forem detectados desvios, será aplicada uma ação corretiva para colocar as atividades de acordo com o plano do projeto – o que pode exigir novas passagens pelo processo de planejamento até que os objetivos determinados tenham sido reajustados.

2.8.4 Encerramento

O grupo de processos de encerramento é, provavelmente, o mais ignorado. No entanto, esse grupo de processos é responsável pelo término formal e ordenado das atividades de uma fase ou do projeto todo. Assim que os objetivos são alcançados, a maioria dos integrantes do projeto se prepara para migrar para um próximo projeto, nesse momento, é necessário que todas as informações do projeto sejam reunidas e armazenadas para referências futuras. A documentação reunida durante o processo de encerramento pode ser analisada e aproveitada para evitar possíveis problemas em projetos futuros.

Além disso, nesse grupo de processos, encontra-se o Termo de Encerramento do Projeto (TEP), que deve ser elaborado e assinado pelo patrocinador do projeto e pelo gerente de projeto responsável. O TEP tem como objetivo oficializar o aceite do cliente ou patrocinador do projeto, indicando que todos os requisitos do cliente, especificações do produto e resultados foram atendidos.

3 METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DE TI

Com o intuito de padronizar e gerenciar os projetos de TI, essa metodologia adaptou os processos descritos no guia PMBoK 4ª edição, contemplando:

- Seleção de processos apropriados e necessários ao cumprimento dos objetivos do projeto;
- Utilização de uma abordagem comum, definida para ser adotada pela área de TI;
- Cumprimento dos requisitos para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas;
- Busca de equilíbrio entre demandas concorrentes de escopo, tempo, qualidade, recursos e riscos, para gerar o produto, serviço ou resultado especificado.

4 VISÃO GERAL

4.1 Fluxo da Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI

A figura 1 apresenta a visão geral dos processos da MGP da TI. Esses processos serão detalhados nas seções seguintes.

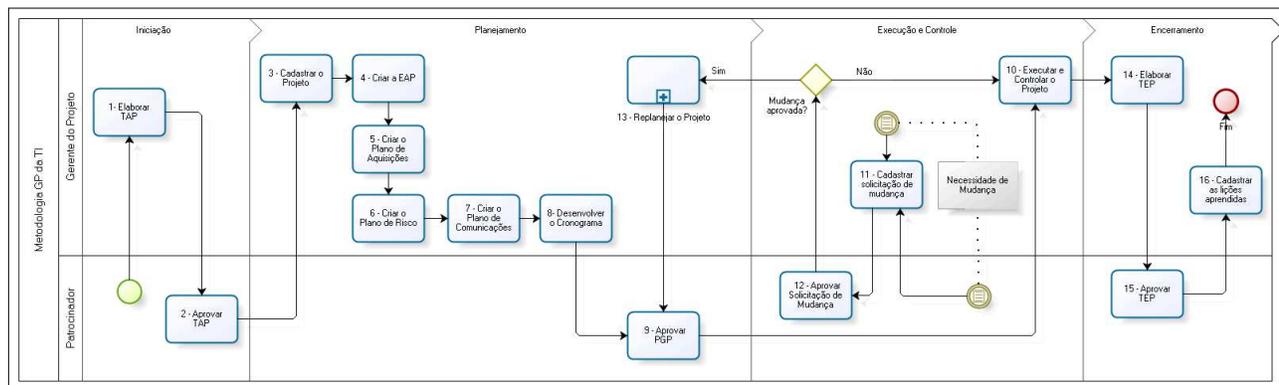


Figura 1 - Visão geral dos processos da MGP da TI.

4.2 Perfis de Acesso ao GPWEB

O controle dos acessos ou cadastramento de informações no GPWEB será feito a partir de dois perfis, a saber:

- **Perfil de Gerente de Projetos:** Acesso total às informações e edição dos projetos;
- **Perfil de Designados:** Acesso às informações dos projetos que estão vinculados à mesma organização do usuário. São permitidos o cadastro e a edição dos assentamentos das atividades em que o usuário é o designado.

Os usuários designados não podem alterar as informações nas atividades como duração, descrição ou datas. Essas alterações só podem ser efetuadas pelo gerente do projeto.

5 INICIAÇÃO

5.1 Descrição

O grupo de processos de iniciação consiste nos processos realizados para definir e aprovar um novo projeto, obtendo orientação para tal.

Dentre as principais entregas dessa etapa, podemos destacar:

- Identificação da necessidade do projeto;
- Verificação do alinhamento com o Planejamento Estratégico;
- Escolha do gerente do projeto;
- Elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP);
- Aprovação do TAP.

5.2 Processos

5.2.1 Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)

O TAP é o reconhecimento formal da existência de um projeto. Além disso, a aprovação do TAP garante o esforço necessário ao detalhamento do projeto e aloca oficialmente um gerente para a sua condução.

No TAP devem constar todas as necessidades e justificativas que motivaram a aprovação e a iniciação do projeto.

Portanto, deve fornecer também uma descrição geral do projeto e das oportunidades que este trará para a instituição.

O gerente do projeto iniciará a identificação dos principais objetivos e entregas do projeto, além de possíveis restrições, premissas e riscos.

Para o cadastro do TAP, as seguintes informações são obrigatórias:

1. **Nome do Projeto:** Nome definido pelo gerente do projeto;
2. **Código:** Usar nomenclatura de número de projeto definida pela origem da demanda. Exemplo: PDTI, CNJ ou CSJT;
3. **Ano:** Ano de início do projeto;
4. **Organização:** Área responsável pelo projeto;
5. **Quem aprova:** Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) na figura do Des. Presidente do CTI, Comitê de Segurança da Informação e Comunicações (CSIC) na figura do Des. Presidente do CSIC ou Diretores das áreas demandantes do projeto;
6. **Responsável:** Superior do gerente do projeto;
7. **Gerente:** Nome do gerente do projeto;
8. **Nível de Acesso:** Selecionar a opção "Protegido" - Garante que somente o gerente do projeto pode alterar o cadastro do projeto;
9. **Justificativa:** Descreve as motivações do projeto e o alinhamento com o planejamento estratégico;
10. **Objetivo:** Algo em cuja direção o trabalho deve ser orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um objetivo a ser atingido, um resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado;
11. **Declaração de Escopo:** Descreve o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas e todos os produtos e subprodutos do projeto;
12. **Não escopo:** Descreve de forma explícita o que não será feito pelo projeto, evitando expectativas sobre entregas que não fazem parte dele;
13. **Tempo estimado:** Informar o tempo estimado de duração do projeto;
14. **Custos estimados e fonte de recurso:** Valores iniciais e ainda imprecisos das aquisições de custo da equipe do projeto;
15. **Premissas:** Hipóteses que são consideradas verdadeiras para fins de planejamento;
16. **Restrições:** Limitação interna ou externa ao projeto que afetará o seu desempenho;
17. **Riscos previamente identificados:** Identifica os riscos já conhecidos do projeto;
18. **Patrocinadores:** Comitê de Tecnologia da Informação (CTI), Comitê de Segurança da Informação e Comunicações (CSIC), a Diretoria da área demandante ou a Diretoria da Setin. Em alguns casos, pode ser o próprio demandante do projeto. Os patrocinadores são escolhidos a partir dos usuários do GPWEB;
19. **Interessados:** Pessoas que estão envolvidas no projeto, que possam ser afetadas de forma positiva ou negativa com os seus resultados. São escolhidos a partir dos usuários do GPWEB.

Entradas	Saídas	Responsável
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI); 2. Plano Estratégico Institucional (PEI); 3. Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI); 4. Ficha de solicitação de sistema aprovada pelo CTI (exclusivo para projetos de sistemas); 5. Resoluções, normativos e recomendações dos órgãos administrativos superiores (CSJT e CNJ); 6. Solicitação da Setin. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Termo de Abertura do Projeto (TAP). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente do projeto.

5.2.2 Aprovar o Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Para a sua aprovação, o TAP deve ser encaminhado a um dos seguintes patrocinadores do projeto:

- Comitê de Tecnologia da Informação (CTI);
- Comitê de Segurança da Informação e Comunicações (CSIC);
- Diretoria da Setin;
- Diretoria da área demandante.

Deve-se atentar à avaliação das restrições e premissas envolvidas no projeto, no sentido de não serem assumidos projetos que comprometam exaustivamente os recursos de TI ou que inviabilizem a operação dos demais serviços ou da área de TI.

A aprovação do TAP associa formalmente o projeto ao trabalho contínuo da organização, permitindo o início de fato dos trabalhos necessários para o planejamento, a execução e o encerramento do projeto.

Cabe ao gerente do projeto notificar ao patrocinador do projeto sobre o início das atividades e o registro do projeto no portfólio. É importante lembrar que o registro no portfólio de projetos de TI permitirá à Diretoria da Setin e ao Comitê de TI avaliar a quantidade de projetos e as respectivas prioridades quando for necessário analisar a capacidade da área de TI em absorver novos projetos demandados, sendo uma importante ferramenta de consulta gerencial.

Entradas	Saídas	Responsável
<ol style="list-style-type: none"> 1. Termo de Abertura do Projeto (TAP) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TAP aprovado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Patrocinador do projeto (o Comitê de Tecnologia da Informação - CTI, o Comitê de Segurança da Informação e Comunicações - CSIC, a Diretoria da área demandante ou a Diretoria da Setin).

6 PLANEJAMENTO

6.1 Descrição

O grupo de processos de planejamento agrupa os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver as ações necessárias para alcançar o objetivo proposto.

Os processos de gerenciamento de projetos são apresentados como elementos distintos, com interfaces bem definidas, porém, na prática, eles se sobrepõem e se integram por completo.

Portanto, esses processos são guias para a aplicação de conhecimentos e habilidades de gerenciamento de projetos, sendo realizados, na prática, de forma iterativa e incremental.

6.2 Processos

6.2.1 Cadastrar Projeto

Com base nas informações do TAP, o gerente do projeto deve cadastrar o projeto na ferramenta GPWEB.

Para o cadastro do projeto, as seguintes informações são obrigatórias:

1. **Nome do Projeto:** Nome definido pelo gerente do projeto;
2. **Organização:** Área responsável pelo projeto;
3. **Gerente:** Nome do gerente do projeto;
4. **Supervisor:** Diretor da Coordenadoria do gerente do projeto;
5. **Autoridade:** Responsável pela aprovação do projeto;
6. **Código:** Usar nomenclatura de número de projeto definido pela origem da demanda. Exemplo: PDTI, CNJ ou CSJT;
7. **Nível de Acesso:** selecionar a opção “Protegido”;
8. **Ano:** Ano de início do projeto;
9. **Data de início:** Data prevista para início do projeto;
10. **Meta de término:** Data prevista para término do projeto;
11. **Versão:** Indica a versão atual do Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP) cadastrado no GPWEB;
12. **Integrantes:** Escolha da equipe do projeto dentre as pessoas cadastradas no GPWEB, qual o seu envolvimento no projeto e as suas responsabilidades;
13. **Detalhamento**
 1. **Justificativa:** Descreve as motivações do projeto e o alinhamento com o planejamento estratégico;
 2. **Objetivo:** Algo em cuja direção o trabalho deve ser orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um objetivo a ser atingido, um resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado;
 3. **Declaração de Escopo:** Descreve o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas e todos os produtos e subprodutos do projeto;
 4. **Não escopo:** Descreve de forma explícita o que não será feito pelo projeto, evitando expectativas sobre entregas que não fazem parte dele;
 5. **Premissas:** Hipóteses que são consideradas verdadeiras para fins de planejamento;
 6. **Restrições:** Limitação interna ou externa ao projeto que afetará o seu desempenho.

Entradas	Saídas	Responsável
1. TAP	1. Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP	1. Gerente do projeto.

6.2.2 Criar Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A EAP é a subdivisão das entregas do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil, por meio de uma estrutura hierárquica que representa as entregas em seus respectivos níveis de detalhe.

A EAP é construída com base na declaração do escopo do projeto contida no TAP.

Nesse processo, somente é necessária a identificação das tarefas macros do projeto. O detalhamento maior poderá ser feito na etapa seguinte, ou seja, na elaboração do cronograma.

A figura 2 mostra uma esquematização dos níveis de uma EAP.

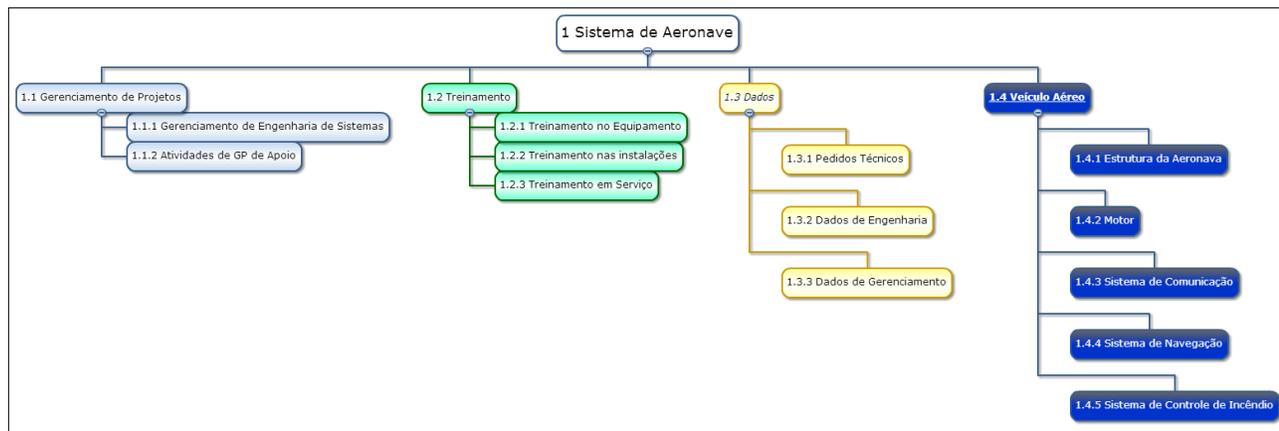


Figura 2 - Exemplo de uma EAP (Pág. 105 PMBok 4ª edição).

A figura 3 mostra uma esquematização dos níveis de uma EAP em árvore, feita no GPWEB.

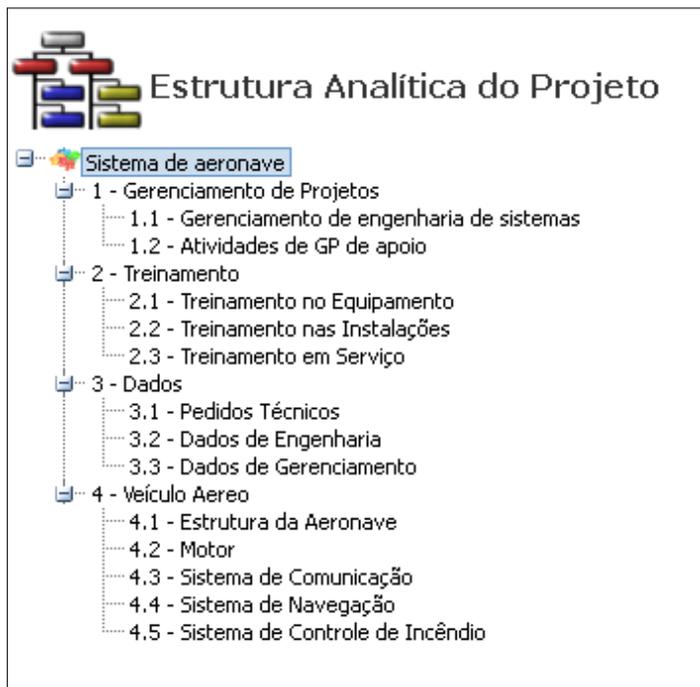


Figura 3 - Exemplo de uma EAP em árvore

Entradas	Saídas	Responsável
1. TAP.	1. EAP.	1. Gerente do projeto.

6.2.3 Criar o Plano que Aquisições

O plano de aquisições descreve como serão administrados os processos de aquisição de bens e serviços neste projeto. As perguntas a serem respondidas no plano são: o que, quanto, quando e como obter os bens e serviços necessários ao projeto. Portanto, o plano de aquisições indica como o processo de aquisições será gerenciado através do planejamento das compras, da seleção dos fornecedores, da administração e do encerramento do contrato. Esse plano está subordinado às normas contidas na Instrução Normativa 04, que dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Os projetos que necessitem de contratos para aquisição de soluções de TI, que viabilizem ou sejam essenciais ao andamento do projeto, devem possuir um gestor do contrato – um servidor com capacidade gerencial, técnica e operacional relacionada ao objeto da contratação. Desta forma, na iniciação de um projeto, caso seja conhecida *a priori* a necessidade de contratação de serviços ou produtos de TI, é necessário que se identifique a origem da fonte de recursos para tal fim.

6.2.4 Criar o Plano de Gerenciamento de Risco

Um risco é qualquer evento ou incerteza que pode afetar o andamento do projeto. Os riscos podem ser:

- **Negativos:** podem dificultar a entrega dos produtos e serviços contratados. Nesses casos, são chamados de ameaças;
- **Positivos:** podem alavancar o projeto e melhorar seu desempenho. Nesses casos, são chamados de oportunidades.

O gerente do projeto deverá permanecer atento a todas essas situações, tirando proveito das oportunidades e evitando ou reduzindo os efeitos dos riscos negativos.

O plano de gerenciamento dos riscos tem por objetivo decidir como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto. Ele detalha as tarefas de gerenciamento de riscos que serão executadas, as responsabilidades atribuídas e quaisquer recursos adicionais necessários para a atividade de gerenciamento de riscos.

Riscos com menor probabilidade de acontecer, ou com menor grau de impacto, tendem a ter um menor grau de monitoramento, já que esse monitoramento utiliza recursos do projeto para ser executado.

Riscos com maior probabilidade de ocorrência, ou com maior impacto ao projeto, têm ser monitorados, mesmo que isso implique gastos maiores de recursos, pois o impacto dos mesmos poderia ser bem maior ao projeto caso fossem identificados tardiamente.

Estratégias de respostas para riscos negativos ou ameaças:

- **Mitigar:** Reduzir a probabilidade e/ou a consequência do risco para níveis aceitáveis;
- **Evitar:** Eliminar o risco (a condição para que ele ocorra), de modo a resguardar os objetivos do projeto contra tais eventos;
- **Transferir:** Transferir a responsabilidade e consequências do risco a terceiros.

Estratégias de respostas para riscos positivos ou oportunidades:

- **Explorar:** Eliminar a incerteza associada a um risco positivo específico fazendo com que a oportunidade definitivamente aconteça;
- **Compartilhar:** Atribuir a propriedade a terceiros que possam capturar melhor a oportunidade em benefício

do projeto;

- **Melhorar:** Maximização dos principais acionadores da oportunidade refletindo num aumento do impacto positivo do risco no projeto.

Estratégias de respostas para riscos positivos e negativos:

- **Aceitar:** Reconhecer a situação e “planejar contingência”.

Riscos secundários são aqueles que surgem após a implementação de uma resposta a um determinado risco. Sempre que se planeia uma resposta a um risco, avalie sempre a possibilidade de essa resposta gerar riscos secundários, e em caso afirmativo, garanta que faz a identificação e planejamento de respostas também para os riscos secundários.

Risco residual é um risco remanescente, ou seja, um risco mínimo que ainda permanece após a implementação de uma resposta a um risco. Os riscos residuais são aceitos pelo gestor de projetos, pois são riscos com um baixo impacto e/ou uma baixa probabilidade de ocorrer. Caso ocorra, o projeto dispõe da reserva de contingência para lidar com estas situações.

Para o cadastro dos riscos do projeto, as seguintes informações são obrigatórias:

1. **Descrição:** Identificação do risco;
2. **Categoria:** Agrupamento de riscos com características comuns. Exemplos: operacional, jurídico, custo, imagem, etc;
3. **Tipo:** Oportunidade (risco positivo) ou ameaça (risco negativo);
4. **Consequência:** Resultado da ocorrência do risco;
5. **Probabilidade:** Grau de probabilidade de o risco ocorrer;
6. **Impacto:** Grau de impacto no projeto caso o risco ocorra;
7. **Ação:** Estratégia usada para a resposta ao risco. Ex: Mitigar, explorar, compartilhar.
8. **Gatilho:** Gatilhos são eventos que indicam que um determinado risco está prestes a ocorrer, e que está na hora de se iniciar as ações planejadas de resposta;
9. **Resposta ao Risco:** medidas a serem tomadas caso o risco ocorra ou quando ele está prestes a ocorrer;
10. **Responsável:** Pessoa responsável pelo monitoramento e resposta ao risco;
11. **Status:** Situação atual do risco.

6.2.5 Criar o Plano de Gerenciamento das Comunicações

Segundo o PMBoK 4ª edição, o Gerenciamento das Comunicações do Projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.

Os gerentes de projetos em empresas de excelência consideram que chegam a utilizar até 90% de seu tempo em comunicação interpessoal interna com os integrantes das suas equipes. (KERZNER, 2006, 456).

Para o cadastro dos eventos de comunicação do projeto, as seguintes informações são obrigatórias:

1. **Evento:** Descrição do evento;
2. **Objetivo:** A que se destina o evento;
3. **Responsável:** Nome do responsável pelo evento;
4. **Público-alvo:** A quem se destina o evento;
5. **Canal:** Em que meio de comunicação se dará o evento;
6. **Periodicidade:** Qual a periodicidade de ocorrência do evento.

6.2.6 Desenvolver o Cronograma

O cronograma é um instrumento de planejamento e controle semelhante a um diagrama, em que são definidas e

detalhadas minuciosamente as atividades a serem executadas durante um período estimado.

A seguir, um roteiro para facilitar a criação do cronograma do projeto:

- 1. Definir as atividades** - Definir quais atividades serão necessárias para entregar cada pacote de trabalho definido na EAP. Para facilitar, decomponha progressivamente as atividades até chegar a uma lista de atividades aceitáveis e tangíveis;
- 2. Sequenciar a execução das atividades** – Identificar os relacionamentos existentes entre as tarefas, de forma a paralelizar as atividades não dependentes e a sequenciar as dependentes. Com esse esforço, é possível gerar o gráfico de Gantt (Figura 4), facilitando a visualização do paralelismo e sequenciamento das atividades;
- 3. Estimar a duração de cada atividade** – Estimar o tempo de execução para as tarefas do cronograma, levando em consideração a disponibilidade dos recursos e a sua capacidade técnica;
- 4. Desenvolver o cronograma** – Finalizadas as etapas anteriores, é importante indicar a data de início do projeto. No momento em que se altera a data inicial da primeira atividade do projeto, as datas das demais tarefas serão calculadas automaticamente pelo GPWEB (considerando que os relacionamentos estejam devidamente preenchidos);
- 5. Alocar os recursos nas atividades** – identificar as pessoas que realizarão cada atividade e colocá-las como designados das tarefas.

Vale salientar que a criação, o acompanhamento e o monitoramento do cronograma deve ser feito diretamente no GPWEB.

trabalho do projeto. Nessa etapa, pode-se destacar três blocos de ações que ajudam o gerente do projeto a executar e controlar o seu projeto, a saber:

1. Registro ou assentamento das tarefas;
2. Reuniões de projeto;
3. Gestão das mudanças do projeto.

7.2.1.1 Registro ou assentamento das tarefas

Para o gerente do projeto controlar o andamento do projeto é fundamental que os designados reportem o andamento das suas tarefas, citando as dificuldades encontradas, relatando como a tarefa foi desenvolvida, passos necessários ou qualquer informação que ele julgue importante para o projeto. Vale ressaltar que esses registros ou assentamentos servem como um canal de comunicação entre o gerente do projeto e a sua equipe.

É nos assentamentos que os designados informam o percentual de avanço da tarefa, qual a data do registro e a descrição do que foi feito.

Embora não obrigatório, é interessante que seja informada a quantidade de horas trabalhadas em cada tarefa. A ideia não é controlar o trabalho dos designados, o mais importante é que essa informação poderá servir como base de conhecimento para futuras avaliações de duração de tarefas similares, permitindo mais precisão na estimativa de duração das atividades dos projetos novos.

7.2.1.2 Reuniões do projeto

Na criação de uma nova reunião é importante a escolha do responsável, a tarefa a qual essa ata está vinculada (caso pertinente), data e hora, local e participantes.

Depois de criada a ata de reunião, o gerente do projeto pode criar a pauta da reunião e fazer o seu relato do andamento, criar uma lista de ações com data limite e responsável.

Posteriormente, essa ata poderá ser impressa e assinada por todos os participantes. No caso de participantes externos ao TRT2, é importante citá-los no relato da reunião, assim como suas pendências e as suas futuras ações em relação ao projeto.

As reuniões do projeto podem e devem ser registradas no GPWEB.

7.2.1.3 Gestão das mudanças do projeto

As mudanças são inevitáveis ao longo do projeto. No entanto, as solicitações de mudança devem ser formalizadas com o intuito de garantir a real necessidade de efetuar-las. As solicitações podem ser originadas de vários atores, como o patrocinador, gerente do projeto, equipe do projeto e outros. Vale ressaltar que a responsabilidade de avaliar as mudanças, mensurar seus impactos e propor alternativas é do gerente do projeto.

7.2.2 Cadastrar Solicitação de Mudança

As solicitações de mudanças devem ser registradas na ferramenta GPWEB, de forma clara e coesa quanto à necessidade e à justificativa. O documento assinado que comprova a aprovação da mudança, pode ser anexado a qualquer nível da EAP ou até mesmo a uma tarefa específica.

Depois de aprovadas as mudanças, o projeto precisará ser replanejado, incluindo a atualização do PGP.

Dessa forma, é reforçada a ideia de que, embora os processos sejam apresentados como elementos distintos, sequenciais e com interfaces bem definidas, na prática, eles se sobrepõem e interagem de forma não detalhada integralmente nessa metodologia.

Entradas	Saídas	Responsável
1. PGP;	1. Solicitação de Mudança	1. Gerente do projeto.

2. Solicitação de Mudança do projeto.	Cadastrada.	
---------------------------------------	-------------	--

7.2.3 Aprovar a Solicitação de Mudança

A responsabilidade de avaliar se a mudança está relacionada de fato ao escopo do projeto e se há necessidade concreta de realizá-la é da mesma entidade que aprovou o PGP, sempre levando em consideração as informações passadas pelo gerente do projeto. Sendo a mudança aprovada, é necessário rever o planejamento do projeto. Cabe ao gerente de projeto tomar as medidas no sentido de orientar e gerenciar a adaptação e o planejamento, de acordo com a mudança solicitada.

Entradas	Saídas	Responsável
1. Solicitação de Mudança Cadastrada.	1. Solicitação de Mudança aprovada ou rejeitada.	1. Patrocinador do projeto (o Comitê de Tecnologia da Informação - CTI, o Comitê de Segurança da Informação e Comunicações - CSIC, a Diretoria da área demandante ou a Diretoria da Setin).

7.2.4 Replanejar o Projeto

Nesse processo, toda a alteração aprovada deverá ser repassada ao PGP e uma nova aprovação deverá ser providenciada junto à entidade que originalmente o aprovou.

A figura 5 representa o processo de replanejamento e as etapas necessárias antes de uma nova aprovação do PGP:

1. **Alterar o projeto:** alterar as informações oriundas da aprovação da modificação do projeto na ferramenta GPWEB;
2. **Alterar a EAP:** caso necessário, alterar a EAP;
3. **Alterar o plano de aquisições:** caso necessário, alterar o plano de aquisições;
4. **Alterar o plano de risco:** caso necessário, alterar o plano de risco;
5. **Alterar o plano de comunicações:** caso necessário, alterar o plano de comunicações;
6. **Alterar o cronograma:** caso necessário, alterar o cronograma.

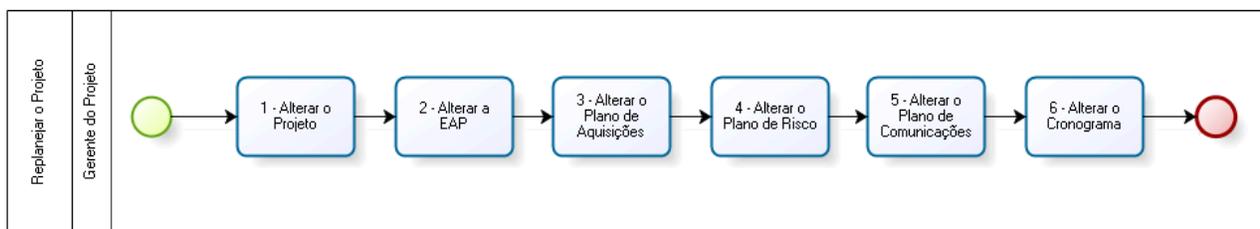


Figura 5 - Processo de Replanejamento

Entradas	Saídas	Responsável
1. Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);	1. PGP alterado e aprovado.	1. Patrocinador do projeto (o Comitê de Tecnologia da

2. Solicitações de Mudança aprovada.		Informação - CTI, o Comitê de Segurança da Informação e Comunicações - CSIC, a Diretoria da área demandante ou a Diretoria da Setin).
--------------------------------------	--	---

8 ENCERRAMENTO

8.1 Descrição

O encerramento do projeto é a finalização de todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, de todos os contratos, para encerrar formalmente o projeto.

Durante o encerramento do projeto, o gerente revisará todas as informações prévias dos encerramentos das fases anteriores, assegurando que todo o trabalho do projeto está completo e que os objetivos previstos foram alcançados.

Uma vez que o escopo é medido em comparação com o plano de gerenciamento, o gerente revisará o documento para garantir a conclusão antes do encerramento do projeto. Ademais, o encerramento deve investigar ou documentar os motivos de ações realizadas no projeto quando este é encerrado de forma prematura antes de sua conclusão.

Por fim, nessa fase serão encerrados os contratos, coletadas e arquivadas as lições apreendidas junto com os demais registros do projeto para uso futuro.

8.2 Processos

8.2.1 Elaborar Termo de Encerramento do Projeto (TEP)

Ao final do projeto, é elaborado o Termo de Encerramento do Projeto (TEP), que realiza uma revisão pós-projeto ou de final de fase, registrando os impactos da adequação de qualquer processo e reunindo todos os artefatos produzidos com as suas respectivas aceitações.

Entradas	Saídas	Responsável
1. PGP.	1. TEP.	1. Gerente do projeto.

8.2.2 Aprovar Termo de Encerramento do Projeto (TEP)

O processo de formalização da aceitação das entregas do projeto inclui a revisão das entregas pelo Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) e/ou Comitê de Segurança da Informação e Comunicações (CSIC) para assegurar que todo o escopo do projeto foi concluído satisfatoriamente, obtendo-se a aceitação formal do projeto.

Entradas	Saídas	Responsável
1. TEP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregas validadas; 2. TEP aprovado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Patrocinador do projeto (o Comitê de Tecnologia da Informação - CTI, o Comitê de Segurança da Informação e Comunicações - CSIC, a Diretoria da área demandante ou a Diretoria da Setin).

8.2.3 Cadastrar as lições aprendidas

Segundo o Guia PMBOK 4ª edição, as lições aprendidas correspondem à aprendizagem obtida durante o processo de realização do projeto. Adicionalmente, o aprendizado obtido durante a prestação de outros serviços também poderia ser documentada através do mesmo método.

A não realização da identificação e cadastramento das lições aprendidas do projeto aumenta a probabilidade de repetir ações que podem ter causado falhas, como estouros de orçamento, aumento de escopo, redução da qualidade em relação às expectativas, cronograma falho, etc.

9 APROVAÇÃO

Comitê de Tecnologia da Informação (CTI)

Desembargadora Jucirema Maria Godinho Gonçalves

Desembargador Paulo José Ribeiro Mota

Desembargador Roberto Barros da Silva

Desembargador Antero Arantes Martins

10 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

DINSMORE, Paul. CABANIS-BREWEN, Jeannette. *AMA Manual de Gerenciamento de Projetos*. 2a. edição. Brasport, 2009

VERZUH, Eric. *MBA Compacto: gestão de projetos*.

PETERS, Tom. *Rompendo as Barreiras da Administração*. São Paulo: Harbra, 1993.

PMI. *Guia PMBOK - Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 4ª ed. Ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.

HELDMAN, Kim. *Gerência de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

CLELAND David I., IRELAND Lewis R. *Gerência de projetos*. Rio de Janeiro:

Editora Reichmann e Affonso Editores, 2002.