

CGU

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO
DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



PROCESSO DE

GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

VERSÃO 2.0

NOVEMBRO/2018

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

SAS, Quadra 01, Bloco A, Edifício Darcy Ribeiro
70070-905 – Brasília-DF

Wagner de Campos Rosário

Ministro da Transparência e Controladoria-Geral da União

José Marcelo Castro de Carvalho

Secretário-Executivo

Antônio Carlos Bezerra Leonel

Secretário Federal de Controle Interno

Gilberto Waller Junior

Ouvidor-Geral da União

Antônio Carlos Vasconcellos Nóbrega

Corregedor-Geral da União

Cláudia Taya

Secretária de Transparência e Prevenção da Corrupção

Henrique Aparecido da Rocha

Diretor de Tecnologia da Informação

Equipe Técnica

Thais Lima de Paulo

Renata Assis de Matos

Suene Bezerra Leite

Ana Vitoria Piaggio

Maíra Hanashiro

Pedro Pinheiro Cardoso

Raniere Araújo de Campos

Brasília, novembro de 2018.

HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Autor
06/2014	1.0	Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-DTI Versão 1.0 (publicada pela Ordem de Serviço Nº 20)	Raniere Araújo de Campos Thaís Lima de Paulo
11/2018	2.0	Processo de Gerenciamento de Projetos de TI	Thaís Lima de Paulo Renata Assis de Matos Suene Bezerra Leite Ana Vitoria Piaggio

SUMÁRIO

SUMÁRIO	4
1. INTRODUÇÃO	6
2. OBJETIVO DO PROCESSO	6
3. BENEFÍCIOS ESPERADOS.....	6
4. DEFINIÇÕES	7
5. POLÍTICAS DO PROCESSO	7
POLÍTICA 01: ESCOPO DO PROCESSO	8
POLÍTICA 02: PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TI	8
POLÍTICA 03: CICLO DE VIDA DO PROJETO.....	9
POLÍTICA 04: ACOMPANHAMENTO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS (EP-DTI).....	10
POLÍTICA 05: ESCOPO DO PROJETO	11
POLÍTICA 06: GERAÇÃO DE LINHA DE BASE DO CRONOGRAMA	11
POLÍTICA 07: CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO	12
POLÍTICA 08: COMUNICAÇÃO EM PROJETOS	12
POLÍTICA 09: ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS X SUBPROJETOS	13
POLÍTICA 10: GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS NO PROJETO.....	14
POLÍTICA 11: SUSPENSÃO / CANCELAMENTO DE PROJETOS	14
POLÍTICA 12: GERENCIAMENTO DE LIBERAÇÃO	15
6. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	16
ESCRITÓRIO DE PROJETOS	16
GERENTE DO PROJETO.....	16
ANALISTA DE TI	17
GESTOR DA SOLUÇÃO.....	17
7. ATIVIDADES DO PROCESSO.....	19
7.1. FASE DE PLANEJAMENTO	19
FORMALIZAR INÍCIO DA EXECUÇÃO DO PROJETO	19
DEFINIR ESCOPO E OBJETIVOS DO PROJETO	20
DEFINIR QUALIDADE E CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	20
ELABORAR CRONOGRAMA	21
PLANEJAR CUSTOS	22
DEFINIR EQUIPE	22
PLANEJAR COMUNICAÇÃO	23
IDENTIFICAR E ANALISAR RISCOS.....	23

PLANEJAR AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES	24
ELABORAR TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP).....	25
OBTER APROVAÇÃO DOS ARTEFATOS DE PLANEJAMENTO DO PROJETO.....	25
DEFINIR LINHA DE BASE DO PROJETO.....	26
7.2. FASE DE EXECUÇÃO	26
ORIENTAR E GERENCIAR A EXECUÇÃO DO PROJETO	26
FORMALIZAR ENTREGA E ACEITE DO PRODUTO OU SERVIÇO	27
COMUNICAR INFORMAÇÕES SOBRE O PROJETO.....	28
MONITORAR E CONTROLAR O PROJETO.....	28
GERENCIAR MUDANÇAS NO PROJETO.....	29
7.3. FASE DE ENCERRAMENTO	30
ENCERRAR PROJETO	30
ANEXO I - FLUXOGRAMA DO PROCESSO	31

1. INTRODUÇÃO

Gerenciamento de projetos, segundo a quinta edição do Guia PMBOK®, é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Um bom gerenciamento de projetos requer o planejamento e o acompanhamento adequado das tarefas a fim de atingir seus objetivos, dentro do prazo e do orçamento estimados. Para isso, é essencial estabelecer critérios mínimos para acompanhar a execução do projeto.

Este documento tem como objetivo estabelecer as características do processo de Gerenciamento de Projetos de TI no âmbito da Diretoria de Tecnologia da Informação do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – DTI/CGU. O processo foi baseado nas boas práticas de projetos do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), quinta edição, editado pelo *Project Management Institute – PMI®*, com adaptações para adequação à realidade da DTI. Além disso, foram consultadas metodologias de gerenciamento de projetos de outros órgãos do Poder Executivo Federal. As principais referências utilizadas para embasamento deste processo foram: a metodologia de Projetos do SISP – MGP-SISP do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI do Banco Central do Brasil – BACEN.

A utilização deste processo permitirá a padronização na forma de gerenciar os projetos, alinhando os processos de trabalho e criando uma documentação adequada. Com isso, obtém-se a melhoria na governança, o que reflete em aumento da eficácia, eficiência, efetividade, produtividade e menor dependência dos indivíduos, aumentando a retenção do conhecimento na organização.

O documento está estruturado nos seguintes tópicos:

- Objetivo do Processo;
- Benefícios Esperados;
- Definições;
- Políticas do Processo;
- Papéis e Responsabilidades;
- Atividades do processo;
- Anexo I - Fluxograma do processo.

2. OBJETIVO DO PROCESSO

O objetivo do Processo de Gerenciamento de Projetos de TI no âmbito da DTI/CGU pode ser descrito nos seguintes termos:

Planejar, gerenciar e acompanhar os projetos de TI, assegurando a participação das partes interessadas, e monitorando a qualidade e os riscos associados aos projetos.

3. BENEFÍCIOS ESPERADOS

São benefícios esperados com a implementação do Processo de Gerenciamento de Projetos de TI no âmbito da DTI/CGU:

- Padronizar o gerenciamento de projetos de TI, com utilização de boas práticas e artefatos comuns;
- Aumentar o nível de maturidade do processo de gerenciamento de projetos de TI para o nível 3 – Definido, segundo o processo PO10 – Gerenciamento de Projetos do framework Cobit 4.1;
- Estabelecer o uso de uma única ferramenta para gerenciar o portfólio de projetos de TI;
- Fornecer informações confiáveis e atualizadas sobre o andamento dos projetos às partes interessadas;
- Entregar resultados de projetos dentro do tempo, do orçamento e da qualidade acordados.

4. DEFINIÇÕES

No contexto deste processo, são adotadas as definições a seguir:

- **Projeto:** esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Um projeto deve ter uma data prevista para iniciar e uma data prevista para terminar.
- **Portfólio de Projetos:** consolidação dos projetos de uma unidade organizacional com o intuito de gerenciar melhor os recursos compartilhados e obter melhores resultados.
- **Escopo do Produto:** descrição das características e funcionalidades do produto ou serviço a ser entregue ao final do projeto.
- **Escopo do Projeto:** descrição do trabalho a ser realizado para entregar o produto com as funcionalidades especificadas.
- **Mentoring:** termo inglês, normalmente traduzido como "tutoria", "mentoria", "mentorado" ou "apadrinhamento". O *mentoring* é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente.
- **Cronograma do projeto:** documenta as atividades do projeto, suas respectivas datas de início e de término, além dos recursos alocados e das restrições do cronograma.
- **Linha de Base do Cronograma:** fotografia retirada no momento da aprovação do que foi planejado que contém as datas de início e término de todas as atividades do cronograma e é utilizada para avaliar a evolução do projeto por meio da comparação do planejado com o realizado.
- **Plano de Comunicação do Projeto:** descreve como os processos de comunicação serão gerenciados desde a identificação das partes interessadas até o encerramento do projeto. Deve ser um documento de fácil entendimento e deve servir como base para a execução das comunicações no projeto.

5. POLÍTICAS DO PROCESSO

Políticas são intenções e/ou expectativas gerenciais documentadas formalmente. São utilizadas para direcionar decisões e para garantir o desenvolvimento e a implementação consistente de processos, papéis e atividades.

A seguir são documentadas as políticas que orientam a execução do Processo de Gerenciamento de Projetos de TI no âmbito da DTI/CGU:

POLÍTICA 01: ESCOPO DO PROCESSO	
Descrição	Todos os projetos que implementam ações previstas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação deverão seguir o Processo de Gerenciamento de Projetos de TI.
Razão	Garantir que as ações aprovadas e priorizadas no Plano Diretor de TI sejam acompanhadas adequadamente.
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidade no gerenciamento e acompanhamento da execução dos projetos ▪ Tempestividade na divulgação de informações sobre o andamento dos projetos ▪ Controle integrado de mudanças nos projetos, considerando o impacto nos demais projetos do portfólio
Informações complementares	Todos os projetos que implementam ações aprovadas e priorizadas no PDTI deverão seguir este Processo de Gerenciamento de Projetos, independente do seu tamanho, prazo, urgência ou quaisquer outros fatores relacionados ao projeto. Além disso, todos esses projetos devem ser gerenciados em uma única ferramenta, permitindo a extração de informações padronizadas, ainda que combinada com ferramentas específicas para gestão das tarefas, como é o caso das ferramentas de metodologias ágeis.

POLÍTICA 02: PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TI	
Descrição	O portfólio de projetos de TI deve ser estruturado após a aprovação do Plano Diretor de TI, contendo todos os projetos que implementam as ações priorizadas segundo o Processo de Planejamento de TI, e deve manter-se atualizado durante toda a vigência do PDTI.
Razão	Realizar o acompanhamento e o controle integrado dos projetos de TI.
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhoria no índice de projetos encerrados dentro do prazo e do orçamento estimados ▪ Melhoria no grau de satisfação das unidades gestoras de solução de TI com os resultados de projetos entregues pela DTI
Informações complementares	<p>O gerenciamento do portfólio de projetos deve ser dinâmico, refletindo as alterações em projetos ao longo do tempo. Dessa forma, mudanças em um projeto devem ser analisadas com uma visão global sobre os projetos de um mesmo portfólio, subsidiando a tomada de decisões estratégicas.</p> <p>Por exemplo, a mudança de prioridade em um projeto pode ensejar a decisão de não executar outro projeto do mesmo portfólio, considerando os recursos disponíveis.</p> <p>Da mesma forma, mudanças de escopo em um determinado projeto devem ser analisadas em conjunto com os demais projetos de um mesmo portfólio, principalmente quando se tratar de mudanças no prazo de um projeto, uma vez que essa decisão poderá impactar no prazo de entrega dos demais projetos.</p>

POLÍTICA 03: CICLO DE VIDA DO PROJETO	
Descrição	<p>O ciclo de vida dos projetos de TI tem início no processo de Planejamento de TI, que corresponde à fase de Iniciação do PMBOK, na qual o Processo de Gerenciamento de Projetos de TI está fortemente embasado.</p> <p>Após a seleção e priorização das demandas, tem início o processo de Gerenciamento de Projetos, que é organizado nas fases de Planejamento, Execução e Encerramento do projeto. O processo de Gerenciamento de Liberações, quando for o caso, é executado de forma concomitante ao gerenciamento de projetos, contemplando as mesmas fases.</p>
Razão	Definir claramente o ciclo de vida do projeto, estabelecendo suas fases e os principais marcos a serem alcançados.
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Padronização na condução e gerenciamento de projetos ▪ Clareza e objetividade na apresentação das informações para acompanhamento dos projetos
Informações complementares	<p>O diagrama abaixo descreve como se dá o relacionamento entre os processos de Planejamento de TI e Gerenciamento de Projetos no ciclo de vida do projeto:</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>O Processo de Planejamento de TI descreve a seleção, priorização e balanceamento do portfólio de ações e investimentos em Tecnologia da Informação necessários ao atendimento das demandas de negócio. Os principais marcos desse processo são:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação e registro de demandas; 2. Identificação de soluções automatizadas; 3. Priorização e balanceamento do portfólio de ações; 4. Aprovação do Plano Diretor de TI, que autoriza a execução das ações previstas. <p>Uma vez priorizadas, as ações são implementadas por meio de projetos, seguindo o Processo de Gerenciamento de Projetos, cujos principais marcos são:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fase de Planejamento: <p>Aprovação do cronograma e documentos de planejamento do projeto pelas partes interessadas. Essa aprovação é fundamental e deve ser formalizada, no mínimo, para os seguintes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Termo de Abertura do Projeto – TAP ▪ Cronograma do projeto <p>Após a aprovação dos documentos de planejamento, será gerada a linha de base para o cronograma do projeto.</p>

2. Fase de Execução:

- Ações Preparatórias: ações que precisam ser executadas para iniciar a construção do produto, a exemplo da preparação de ambientes de infraestrutura;
- Construção do Produto/Serviço:
 - Entrega do(s) produto(s) / serviço(s). É importante observar que podem haver várias entregas ao longo do projeto;
 - Aceite da Unidade Gestora. Considerando que podem existir várias entregas ao longo do projeto, também pode haver a necessidade de formalizar mais de um aceite com a Unidade Gestora da Solução. Entretanto, ao final do projeto deverá ser coletado o aceite final, que corresponde à autorização para entrada em ambiente de produção;
- Ações de Implantação:
 - Ações necessárias para realizar a entrega / implantação em ambiente de produção.

3. Fase de Encerramento:

- Avaliação do projeto, por parte do Gerente do Projeto e do EP-DTI;
- Lições aprendidas no projeto devem ser registradas para contribuição e aprendizado em outros projetos;
- Termo de Encerramento do Projeto – TEP;
- Ações de encerramento do projeto.

Durante todo o processo de Gerenciamento de Projetos, devem ser observados também os procedimentos de Monitoramento e Controle do projeto, a fim de garantir que a execução do projeto esteja em acordo com o planejamento e corrigir eventuais desvios, quando necessário.

POLÍTICA 04: ACOMPANHAMENTO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS (EP-DTI)

Descrição

O Escritório de Projetos da DTI/CGU tem como objetivo dar orientações e suporte no planejamento de projetos, cuidando da melhoria contínua dos processos de gerenciamento relacionados aos projetos.

Razão

Fornecer orientações aos gerentes de projeto a fim de garantir a correta aplicação do Processo de Gerenciamento de Projetos de TI.

Benefícios

- Padronização das técnicas e ferramentas utilizadas no gerenciamento de projetos
- Capacitação dos gerentes de projetos na modalidade de *Mentoring*
- Apoio aos gerentes de projetos no planejamento e execução dos projetos de TI

Informações complementares

O EP-DTI tem uma amplitude **Departamental**, isto é, abrange somente a Diretoria de Tecnologia da informação da CGU e atua nas três abordagens: **estratégica, tática e operacional**.

A atuação de caráter estratégico oferece serviços relacionados a questões estratégicas da DTI, tais como gerir o portfólio de projetos, prover informação para a tomada de decisão, monitorar a realização da estratégia, entre outros.

A atuação de caráter tático oferece serviços que atendem a um grupo de projetos ou indivíduos, tais como prover processo de gerenciamento de projetos, prover ferramentas de gerenciamento de projetos, prover treinamento para gerentes e equipes de projeto, entre outros.

Por fim, a atuação de caráter operacional oferece serviços direcionados a um projeto ou indivíduo, tais como apoiar o planejamento e controle do projeto, fazer *mentoring*, gerenciar um projeto estratégico e realizar ações corretivas e preventivas em um projeto que apresente dificuldades de execução, entre outros.

<p>O acompanhamento do Escritório de Projetos se dará da seguinte forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Início do projeto: o EP-DTI participa do planejamento do projeto, visando garantir que o planejamento aborde todos os aspectos e diretrizes dos processos relacionados; ▪ Execução do projeto: são realizadas reuniões periódicas de acompanhamento, envolvendo o Gerente do Projeto e o EP-DTI, a fim de verificar se a execução está de acordo com o planejamento do projeto e propor ações corretivas, quando for o caso; <p>Encerramento do projeto: o EP-DTI participa das ações de encerramento do projeto, visando garantir que todas as tarefas necessárias sejam corretamente executadas antes da conclusão do projeto.</p>

POLÍTICA 05: ESCOPO DO PROJETO
Descrição
<p>O escopo do projeto deve ser definido no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e no cronograma do projeto e aprovado pela Unidade Gestora da Solução e pela Diretoria de Tecnologia da Informação.</p> <p>Alterações de escopo que impactem significativamente o prazo e/ou o custo do projeto devem ser formalmente aprovadas e autorizadas segundo o Processo de Planejamento de TI.</p>
Razão
Definir e formalizar o escopo do projeto e suas alterações.
Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clareza na definição dos objetivos do projeto ▪ Alinhamento das expectativas entre as partes interessadas ▪ Aumento na probabilidade de sucesso do projeto, na medida em que a equipe trabalhará com objetivos claros e bem definidos
Informações complementares
<p>Na elaboração do Termo de Abertura do Projeto, deve-se documentar o escopo do projeto, com base na definição dos objetivos e requisitos do produto. É importante também definir o “não escopo” do projeto, ou seja, explicitar aquilo que não faz parte do escopo e não será feito, de forma a evitar entendimentos errôneos sobre o que será ou não contemplado no projeto.</p> <p>O cronograma dos projetos de TI deverá ser elaborado na ferramenta de gerenciamento de projetos adotada pela DTI/CGU. O cronograma deve contemplar todas as tarefas necessárias para atender aos objetivos e requisitos do projeto, inclusive as tarefas a serem desempenhadas por outras equipes de trabalho, e deve estar atualizado ao longo de todo o projeto.</p> <p>Alterações de escopo que impactem significativamente o prazo e/ou o custo do projeto devem ser submetidas à autorização das instâncias de governança de TI, conforme previsto no Processo de Planejamento de TI.</p>

POLÍTICA 06: GERAÇÃO DE LINHA DE BASE DO CRONOGRAMA
Descrição
<p>A linha de base inicial do cronograma será gerada após a aprovação do escopo do projeto. Uma nova linha de base do cronograma deverá ser gerada sempre que houver repactuação de prazos, e deve ser divulgada para toda equipe do projeto.</p>
Razão
Registrar os prazos definidos para o projeto e suas repactuações.
Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhar facilmente o andamento do projeto por meio da comparação do planejado x realizado ▪ Permitir a adoção de ações corretivas no projeto de forma tempestiva, visando alinhar à execução do projeto ao seu planejamento ▪ Demonstrar o impacto de mudanças no prazo do projeto
Informações complementares

<p>Para garantir a correta utilização desse recurso, alguns critérios serão levados em consideração para ensejar a geração de uma nova linha de base. Tais critérios estão elencados a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudança de escopo aprovada; ▪ Inclusão de um novo projeto no portfólio, com prioridade superior; ▪ Atraso ou repactuação de prazo em outro projeto do mesmo portfólio, gerando impacto nos demais projetos, em razão da capacidade limitada de recursos. <p>Importante observar que outros fatores podem provocar atrasos nas tarefas do projeto, seja por responsabilidade da Diretoria de Tecnologia da Informação, da Unidade Gestora da Solução ou mesmo por fatores externos. Nesses casos, não será gerada nova linha de base para o projeto, devendo este ser apresentado em atraso, com indicação do motivo que provocou o atraso.</p>

POLÍTICA 07: CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO
Descrição
Os critérios de aceitação do projeto deverão ser definidos formalmente na fase de planejamento e registrados no Termo de Abertura do Projeto (TAP), com aprovação pela Unidade Gestora da Solução e pela Diretoria de Tecnologia da Informação.
Razão
Definir os critérios de qualidade/aceitação que serão utilizados para validar os produtos entregues ao final do projeto.
Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior clareza e objetividade nos objetivos do projeto e critérios de aceitação ▪ Validação dos produtos entregues com base em critérios de aceitação formalmente definidos, evitando a entrega de produtos que não atendem os objetivos estabelecidos para o projeto
Informações complementares
<p>O Gerenciamento da qualidade busca assegurar que o projeto satisfaça as necessidades do cliente e envolve todas atividades do projeto por todo o seu ciclo de vida. Para isso, é fundamental identificar os requisitos e padrões da qualidade do projeto e do produto, identificando os critérios de aceitação, e documentar como o projeto demonstrará a conformidade a esses critérios.</p> <p>Esses critérios serão utilizados ao final do projeto para avaliar se os objetivos estabelecidos foram, de fato, alcançados.</p>

POLÍTICA 08: COMUNICAÇÃO EM PROJETOS
Descrição
As comunicações em cada projeto devem ser planejadas e gerenciadas de acordo com o Plano de Comunicação estabelecido.
Razão
Estabelecer um conjunto mínimo de eventos de comunicação que devem ser realizados para o projeto.
Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilizar a tomada de decisão disponibilizando a informação certa na hora certa para as pessoas certas ▪ Garantir que as comunicações nos projetos de TI ocorram de forma constante e padronizada, buscando superar problemas na execução do projeto oriundos de falhas na comunicação
Informações complementares
<p>O Plano de Comunicação do projeto descreve como os processos de comunicação serão gerenciados desde a identificação das partes interessadas até o encerramento do projeto. Deve ser um documento de fácil entendimento e deve servir como base para a execução das comunicações no projeto.</p> <p>O Plano de Comunicação deverá estabelecer as seguintes diretrizes para cada evento de comunicação:</p> <p>What? O que? Qual informação?</p>

Who?	Quem é o responsável?
Who?	Para quem? Quem precisa da informação?
When?	Quando serão necessárias e qual a periodicidade?
Where?	Onde ocorrerão ou serão armazenadas?
How?	Como? Template, Procedimento, Melhores práticas

POLÍTICA 09: ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS X SUBPROJETOS

Descrição

Um projeto pode ser dividido em subprojetos visando à distribuição de responsabilidades, à supervisão de forma mais direta e à agilidade no acompanhamento da execução.

Razão

Definir critérios para a divisão das atividades de um projeto em subprojetos.

Benefícios

- Delegação de responsabilidades a mais de um gerente de projetos, cada qual com seu escopo de atuação
- Visão integrada de todos os subprojetos relacionados em um único projeto, que é o projeto principal
- Visualização em tempo real dos impactos dos subprojetos no projeto principal

Informações complementares

Um projeto, dependendo do tamanho e quantidade de entregas e atividades, pode tornar-se difícil de gerenciar. Nesse caso, o controle centralizado, na forma de um único cronograma, com centenas de atividades pode facilmente sair do controle.

A divisão das atividades de um projeto em subprojetos permite a delegação de responsabilidades e possibilidade de vários gerentes atuarem de forma integrada. Dessa forma, o sucesso de determinado projeto está relacionado ao alcance dos objetivos dos subprojetos a ele vinculados. A criação de subprojetos dentro de um projeto principal ajuda os gerentes de projetos a obter acesso às partes do cronograma e a ter controle sobre essas partes.

A eficiência e eficácia da atuação dos gerentes em subprojetos pode ser alavancada se tais gerentes puderem: saber como o trabalho de suas equipes impacta no projeto principal, planejar o trabalho de suas equipes e ser responsáveis diretos por entregas e atividades. Ou seja, informação, descentralização e responsabilização como aspectos de sucesso no trabalho com subprojetos.

Quando um projeto for dividido em subprojetos, é importante observar as seguintes considerações:

- O andamento do(s) subprojeto(s) causará impacto no projeto principal. Ou seja, o projeto principal não será considerado finalizado enquanto houver subprojetos na sua estrutura que ainda não foram finalizados.
- Quando um subprojeto atrasar, o projeto principal também poderá ser considerado atrasado, se as atividades do subprojeto fizerem parte do caminho crítico do projeto.
- O gerente do projeto principal deverá ter acesso ao(s) cronograma(s) do(s) subprojeto(s) que estiver(em) vinculado(s) na estrutura do projeto principal.

A divisão de um projeto em subprojetos deve considerar os aspectos a seguir:

- Tamanho do projeto: se o projeto contiver muitas tarefas, decompô-lo em subprojetos poderá facilitar o gerenciamento. Se algumas partes do projeto incluírem um trabalho fragmentado em mais detalhes do que as demais, estas partes podem ser transformadas em subprojetos, para que a maioria dos usuários veja somente uma descrição geral do subprojeto, mas para que os interessados possam ver o conteúdo com mais detalhes.
- Hierarquia entre projetos: alguns projetos podem estar subordinados ou relacionados a outros projetos, podendo vincular-se como subprojetos daqueles. A precisão desta hierarquia ou relação pode resultar em uma estrutura de projetos e subprojetos, que deve refletir as prioridades e as responsabilidades de

cada área da organização, bem como os inter-relacionamentos entre atividades em diferentes áreas e o alcance temporal dos projetos.

- Gerentes de projeto diferentes para coordenar partes específicas do projeto: quando um projeto envolver tarefas muito específicas que serão gerenciadas por outro gerente de projetos

POLÍTICA 10: GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS NO PROJETO

Descrição

Cada solicitação de mudança deve ser avaliada com relação ao seu custo, benefício e esforço necessário, avaliando também o impacto em outros projetos subsequentes.

Razão

Gerenciar as mudanças no projeto, avaliando o custo/benefício de cada mudança e garantindo o envolvimento e a aprovação das partes interessadas.

Benefícios

- Apresentar o impacto das solicitações de mudança para subsidiar a tomada de decisão com base no custo/benefício de cada mudança
- Permitir uma análise integrada dos impactos das mudanças em todo o portfólio de projetos, e não apenas no projeto cuja mudança está sendo solicitada

Informações complementares

As mudanças são naturais em um ambiente corporativo. Entretanto, os recursos são limitados e, dessa forma, é necessário realizar uma análise de custo/benefício para subsidiar a tomada de decisão sobre a incorporação da mudança nos requisitos do projeto. Não é possível evitar as mudanças, mas é possível gerenciá-las.

Ao se tratar uma solicitação de mudança, o ideal é avaliar alternativas de atendimento que não tenham impacto no cronograma do projeto. Por exemplo, pode-se abrir mão de um requisito a fim de permitir a inclusão de outro requisito que seja mais importante. Ou então, pode-se abrir mão de um requisito de qualidade que tenha sido elencado como critério de aceitação para o projeto.

Também deve ser avaliado o impacto de não promover a mudança. É necessário fornecer as informações apropriadas e envolver as pessoas certas em cada caso, a depender da mudança e das características do projeto.

Se existir alguma alternativa de solução viável sem impacto no cronograma, esta deve ser considerada, a fim de não prejudicar a execução dos demais projetos do portfólio. Entretanto, pode-se chegar à conclusão de que não existe uma alternativa de solução viável sem impacto no cronograma, a fim de garantir o atendimento dos objetivos do projeto. Se esse for o caso, a solicitação de mudança deve ser escalada para os titulares da Diretoria de TI e da Unidade Gestora da Solução para deliberação quanto à aceitação da mudança no projeto, conforme previsto no Processo de Planejamento de TI.

Caso seja aceita, será gerada uma nova linha de base para o projeto que sofreu a mudança, bem como para todos os projetos subsequentes do mesmo portfólio.

POLÍTICA 11: SUSPENSÃO / CANCELAMENTO DE PROJETOS

Descrição

Um projeto pode ser suspenso ou cancelado mediante solicitação fundamentada da Unidade Gestora da Solução ou da Diretoria de TI.

Razão

Desenvolver critérios para a suspensão ou o cancelamento de projetos.

Benefícios

- Clareza na definição de critérios para decidir sobre a suspensão ou o cancelamento de projetos

Informações complementares

Segundo o guia de gerenciamento de projetos PMBOK, o final de um projeto é alcançado quando os objetivos de um projeto tiverem sido atingidos, ou, por alguma razão, quando se torna claro que os objetivos do projeto não poderão ser atingidos.

Encerrar um projeto porque chegou-se à conclusão de que os objetivos não serão alcançados não é uma decisão fácil, uma vez que houve o investimento de tempo e dinheiro no projeto. No entanto, em algumas situações essa decisão é necessária, para evitar o desperdício de mais recursos em um investimento que não irá alcançar os objetivos da instituição.

Um projeto de TI pode ser suspenso ou cancelado nas seguintes situações:

1) Pela Unidade Gestora da Solução, quando:

- Se tornar claro que os objetivos do projeto não poderão ser atingidos, seja por fatores internos ou externos;
- Os objetivos do projeto forem alterados de forma significativa, de forma que seja necessário reestruturar todo o projeto;
- O projeto for despriorizado, em razão da estratégia da unidade.

2) Por quaisquer das partes, quando:

- Não houverem mais recursos financeiros ou de pessoal a serem empregados no projeto;
- Houverem pré-requisitos de negócio não concluídos que inviabilizem ou prejudiquem o andamento do projeto.

3) Pela Diretoria de TI, quando:

- O projeto for despriorizado em razão de alterações de prioridade de outras ações, segundo o Processo de Planejamento de TI;
- O prazo do projeto finalizou e o projeto ainda não foi concluído, se houverem outro(s) projeto(s) prioritários que não podem ser adiados.

Quando cessar a causa da suspensão, o projeto será replanejado e poderá ser reinserido no portfólio de Projetos, a depender da sua avaliação de impacto e prioridade em relação aos demais.

Em caso de cancelamento, a reinclusão do projeto no portfólio será precedida de nova definição de prioridade, segundo o Processo de Planejamento de TI.

Em qualquer caso, quando um projeto for cancelado ou suspenso, sua situação será atualizada na ferramenta de gerenciamento de projetos, informando os motivos do cancelamento ou suspensão.

POLÍTICA 12: GERENCIAMENTO DE LIBERAÇÃO

Descrição

Quando um projeto envolver uma liberação em ambiente de produção, o gerente de projetos assumirá também o papel de líder da liberação, devendo também observar as políticas e diretrizes do processo de Gerenciamento de Liberações.

Razão

Garantir que os processos de Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Liberações sejam aplicados quando um projeto envolver também uma liberação em ambiente de produção.

Benefícios

- Melhor planejamento da liberação, reduzindo o risco de incidentes e problemas relacionados com a transição de liberações para o ambiente produtivo.
- Melhor controle no atendimento dos requisitos técnicos e operacionais.
- Avaliação final da liberação com base em critérios de aceitação pré-definidos.

Informações complementares

O objetivo do Processo de Gerenciamento de Liberação é implantar liberações em ambiente produtivo, entregando os requisitos de negócio que foram projetados e construídos e garantindo o atendimento dos requisitos técnicos e operacionais.

Nesse contexto, uma liberação em ambiente produtivo deve ser tratada como um projeto, aplicando as melhores práticas dos processos de Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Liberações.

Os processos de Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Liberações são complementares, devendo ser executados simultaneamente.

6. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Um papel é um conjunto de responsabilidades, atividades e autoridades definidas em um processo e atribuídas a uma pessoa, equipe ou função. A seguir são apresentados os papéis envolvidos no processo de Gerenciamento de Projetos de TI:

ESCRITÓRIO DE PROJETOS	
Perfil	<p>São competências desejáveis para este perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiência e sólidos conhecimentos em gerenciamento de projetos. ▪ Capacidade analítica para tomar decisões e priorizar a utilização de recursos no âmbito da gestão do Processo de Gerenciamento de Projetos. ▪ Habilidade de negociação para obter consenso e colaboração entre as diferentes áreas da Diretoria de Tecnologia da Informação da CGU. <p>Recomenda-se que esse papel seja exercido por Servidor Público do quadro permanente da CGU.</p>
Objetivos	Dar orientações e suporte no planejamento de projetos, cuidando da melhoria contínua dos processos de gerenciamento relacionados aos projetos.
Tarefas/Atividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Converter as ações aprovadas e priorizadas em projetos ▪ Gerar linhas de base de projetos
Responsabilidades/ Autoridades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar os gerentes de projetos no planejamento e na execução das tarefas do projeto, de acordo com as diretrizes deste processo ▪ Deliberar acerca da utilização de ferramentas para automação do processo de Gerenciamento de Projetos

GERENTE DO PROJETO	
Perfil	<p>São competências desejáveis para este perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiência e sólidos conhecimentos em gerenciamento de projetos. ▪ Liderança e foco na implantação e entrega de projetos. ▪ Boa capacidade de comunicação e organização. ▪ Conhecedor das melhores práticas de gerenciamento de projetos.
Objetivos	Executar as atividades de planejamento e coordenação do projeto de TI.
Tarefas/Atividades	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejar o projeto ▪ Coordenar a execução do projeto ▪ Avaliar o projeto e solicitar encerramento
Responsabilidades/ Autoridades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenar a execução das tarefas do projeto ▪ Envolver as demais equipes e estabelecer prazos para a execução das atividades, visando garantir o alcance dos objetivos do projeto ▪ Seguir as políticas, normas e diretrizes do processo de Gerenciamento de Projetos ▪ Seguir as políticas, normas e diretrizes do processo de Gerenciamento de Liberações quando o projeto envolver uma liberação ▪ Reportar ao Escritório de Projetos sobre o andamento do projeto sob sua responsabilidade ▪ Reportar às partes interessadas sobre o andamento do projeto sob sua responsabilidade, seguindo a periodicidade e o formato definidos no Plano de Comunicação

ANALISTA DE TI
Perfil
São competências desejáveis para este perfil: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Profissional técnico com competência e conhecimento para condução das ações de Tecnologia da Informação previstas no cronograma do projeto.
Objetivos
Aplicar seu conhecimento técnico para executar as tarefas de tecnologia da informação previstas no planejamento do projeto.
Tarefas/Atividades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Executar as tarefas previstas no planejamento do projeto, conforme demanda do Gerente do Projeto
Responsabilidades/ Autoridades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Executar as atividades programadas ▪ Comunicar ao Gerente do Projeto sobre a execução das atividades ▪ Fornecer feedback técnico ao Gerente do Projeto a respeito do andamento das atividades e dos riscos relacionados ao projeto

GESTOR DA SOLUÇÃO
Perfil
São competências desejáveis para este perfil: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiência e sólidos conhecimentos na área de negócio a qual o projeto visa atender. ▪ Liderança e poder de decisão quanto aos requisitos do projeto. ▪ Boa capacidade de comunicação, organização e articulação com as demais unidades organizacionais envolvidas.
Objetivos
Aplicar seu conhecimento de negócio para definir os objetivos e validar as entregas do projeto.
Tarefas/Atividades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir os requisitos de negócio do projeto ▪ Homologar as entregas do projeto
Responsabilidades/ Autoridades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deliberar sobre os requisitos de negócio a serem implementados no projeto ▪ Acompanhar o andamento do cronograma do projeto

A matriz RACI é um método utilizado para definir os papéis e responsabilidades dos atores envolvidos em um processo.

RACI é um acrônimo em inglês para:

- **Responsible (Responsável):**
 - Pessoa, função ou unidade organizacional responsável pela execução de uma atividade no âmbito de um processo.
- **Accountable (Responsabilizado):**
 - É o dono da atividade.
 - Deverá fornecer os meios para que a atividade possa ser executada.
 - Será responsabilizado caso a atividade não alcance os seus objetivos.
 - Cada atividade só pode possuir um *Accountable*.
- **Consulted (Consultado):**
 - Pessoas que deverão ser consultadas durante a execução da atividade.
 - As informações levantadas junto a essas pessoas tornam-se entradas para a execução da atividade.
- **Informed (Informado):**
 - Pessoas que serão informadas acerca do progresso da execução da atividade.

A matriz RACI a seguir documenta a relação existente entre as atividades do processo e os papéis envolvidos na execução dessas:

ATIVIDADE	ESCRITÓRIO DE PROJETOS	GERENTE DO PROJETO	ANALISTA DE TI	GESTOR DA SOLUÇÃO
Formalizar início da execução do projeto	R	A/R	I	I
Definir escopo e objetivos do projeto	I	A	R	R
Definir Qualidade (Critérios de Aceitação)	I	A	R	R
Elaborar Cronograma	I	A/R	C	C
Planejar Custos	I	A/R	C	C
Definir Equipe	-	A/R	I	-
Planejar Comunicação	C	A/R	I	C

Identificar e analisar riscos	I	A/R	C	I
Planejar aquisições e contratações	I	A/R	I	C
Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)	C	A/R	I	I
Obter aprovação dos artefatos de planejamento	I	A/R	I	R
Definir Linha de Base do projeto	A/R	R	I	I
Orientar e gerenciar a execução do projeto	I	A/R	C	I
Formalizar entrega e aceite do produto ou serviço	-	A/R	I	R
Comunicar informações sobre o projeto	I	A/R	C	I
Monitorar e controlar o projeto	I	A/R	C	-
Gerenciar mudanças no Projeto	I	A/R	C	C
Encerrar projeto	A/R	R	C	I

Responsável – R. Responsabilizado- A. Consultado – C. Informado – I.

7. ATIVIDADES DO PROCESSO

A seguir são descritas as atividades do processo de Gerenciamento de Projetos de TI:

7.1. FASE DE PLANEJAMENTO

FORMALIZAR INÍCIO DA EXECUÇÃO DO PROJETO	
Objetivo	Formalizar o início da execução do projeto para a Unidade Gestora da Solução e partes interessadas.
Início	Quando um novo projeto tiver início previsto no Plano Diretor de Tecnologia da Informação
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de Ações e Metas do Plano Diretor de TI
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto criado na ferramenta de gerenciamento de projetos ▪ Gestor da solução informado sobre o início da fase do projeto
Descrição das tarefas e fluxos de informação	O gerente do projeto deverá avisar ao gestor da solução (e partes interessadas) sobre o início do projeto.
Descrição detalhada da atividade	O início de um projeto se dá com a criação do projeto na ferramenta de gerenciamento de projetos adotada pela DTI. Esta ação, realizada pelo Escritório de Projetos, é realizada de acordo com o previsto no Plano de Ações e Metas do Plano Diretor de TI, que relaciona os projetos aprovados para execução.

Após receber a comunicação sobre a criação do projeto, o gerente do projeto deverá informar ao gestor da solução e às demais partes interessadas sobre o início da execução do projeto.

DEFINIR ESCOPO E OBJETIVOS DO PROJETO	
Objetivo	Definir o escopo e os objetivos do projeto.
Início	Após a formalização de início do projeto.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto criado na ferramenta de gerenciamento de projetos. ▪ Gestor da solução informado sobre o início da fase do projeto
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto
Descrição das tarefas e fluxos de informação	Levantar e documentar os objetivos e requisitos de negócio do projeto
Descrição detalhada da atividade	<p>O gerente do projeto deverá conduzir o processo de definição dos objetivos de negócio do projeto junto com o gestor da solução. Os objetivos e requisitos definirão o escopo do projeto e irão nortear todo o trabalho do projeto.</p> <p>É importante também definir o “não escopo” do projeto, ou seja, explicitar aquilo que não faz parte do escopo e não será feito, de forma a evitar entendimentos errôneos sobre o que será ou não contemplado no projeto. O escopo do projeto será registrado no Termo de Abertura do Projeto. O escopo do produto ou solução a ser entregue será registrado em documentos específicos, a exemplo do Documento de Visão (no caso dos projetos de desenvolvimento e/ou fábrica de software) ou Backlog do produto (no caso dos projetos de desenvolvimento de software com metodologia ágil).</p>

DEFINIR QUALIDADE E CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	
Objetivo	Definir a qualidade a ser alcançada no projeto por meio dos critérios de aceitação.
Início	Após a definição do escopo/objetivos do projeto.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição dos critérios de aceitação do projeto
Descrição das tarefas e fluxos de informação	Com base nos objetivos e requisitos definidos, o gerente do projeto deverá conduzir a definição dos critérios de aceitação junto ao gestor da solução.
Descrição detalhada da atividade	<p>O gerente do projeto deverá auxiliar o gestor da solução na definição dos critérios de aceitação do projeto. Os critérios de aceitação devem definir requisitos mínimos que o projeto precisa alcançar para ser considerado aceito pela área demandante. O gestor da solução precisa estar consciente de que esses critérios irão nortear o desenvolvimento da solução e que o não atendimento a esses critérios ensejará motivos para a não aceitação do produto.</p> <p>É importante também conscientizar o gestor de que o atendimento a esses critérios possui um custo de qualidade, e quanto mais critérios a serem atendidos, maior será o custo de desenvolvimento da solução. É fundamental definir critérios claros e objetivos, que possam efetivamente ser atendidos considerando as restrições do projeto. Ou seja, um dos requisitos para um critério de aceitação é que ele seja “alcançável”.</p>

Para nortear a definição dos objetivos do projeto e critérios de aceitação, foram adotados os critérios SMART, explicados a seguir.

Um objetivo SMART deve ser:

Specific: Específico;

Measurable: Mensurável por meio de indicadores e metas;

Assignable: Deve ser possível determinar o responsável pelo atingimento do objetivo;

Realistic: Realístico, ou alcançável. De nada adianta definir objetivos que não possam ser alcançados dentro das restrições do projeto;

Time-related: Deve ser possível determinar quando esse objetivo será atingido.

Os critérios de aceitação devem ser documentados e formalmente acordados com o gestor da solução. As atividades de homologação a serem executadas pelo gestor da solução deverão estar pautadas nos critérios definidos, que serão utilizados ao final do projeto para avaliar se os objetivos do projeto foram de fato alcançados.

ELABORAR CRONOGRAMA	
Objetivo	Elaborar o cronograma do projeto, identificando todas as tarefas a serem executadas a fim de alcançar os objetivos do projeto e as dependências entre elas.
Início	Após a definição do escopo/objetivos do projeto.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto ▪ Definição dos critérios de aceitação do projeto
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cronograma do projeto.
Descrição das tarefas e fluxos de informação	Com base nos objetivos e requisitos definidos, e considerando o prazo limite aprovado para a execução do projeto, o gerente deverá elaborar o cronograma de execução do projeto, na ferramenta de gerenciamento de projetos adotada pela DTI/CGU.
Descrição detalhada da atividade	<p>Para elaborar o cronograma do projeto, o gerente deverá executar as seguintes atividades:</p> <p>Definir as atividades do projeto: consiste em elencar todas as atividades a serem desempenhadas no projeto. Uma boa prática para montar o cronograma é descrever as fases, as entregas, os pacotes de trabalho, as atividades e os marcos do projeto;</p> <p>Sequenciar as atividades: identificar as dependências entre as atividades, relacionando-as na ferramenta de gerenciamento de projetos;</p> <p>Estimar a duração das atividades: informar qual a duração esperada de cada atividade, considerando também os recursos que irão desempenhá-las;</p> <p>Definir os recursos alocados: informar os recursos alocados para cada atividade;</p> <p>Concluir o cronograma: após definir, sequenciar e estimar a duração de cada atividade, é necessário desenvolver o cronograma e publicá-lo na ferramenta de gerenciamento de projetos.</p> <p>É importante considerar todas as atividades necessárias para o alcance dos objetivos, inclusive as atividades a serem desempenhadas por outras equipes da DTI/CGU. Quando houver atividades no cronograma a serem desempenhadas por outras equipes, é importante que os prazos das atividades sejam negociados com as equipes envolvidas (especialmente quando essas atividades estiverem no caminho crítico do projeto).</p>

Da mesma forma, é importante também incluir no cronograma as atividades de homologação dos produtos entregues, com as datas previstas para execução dessas atividades. Essas datas precisam ser previamente negociadas com o gestor da solução. O gestor deve estar ciente de que a inclusão das tarefas de homologação no cronograma representa um compromisso com os resultados do projeto. Caso haja atrasos nas atividades de homologação, isso poderá causar atrasos no cronograma e impactar negativamente o alcance dos objetivos do projeto.

Importante observar também que, no caso dos projetos que envolvem uma liberação, o processo de Gerenciamento de Liberações deve ser observado em conjunto com o Processo de Gerenciamento de Projetos de TI. Conseqüentemente, as tarefas do Gerenciamento de Liberações devem ser contempladas no cronograma do projeto.

O cronograma do projeto deve estar atualizado ao longo de todo o projeto. A atualização deve ser realizada pelo Gerente do Projeto, conforme periodicidade definida pelo Escritório de Projetos de TI.

PLANEJAR CUSTOS	
Objetivo	Planejar o custo do projeto.
Início	Após a definição do escopo/objetivos do projeto.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto ▪ Registro da demanda (gerado no Processo de Planejamento de TI) ▪ Parecer Técnico da solução (gerado no Processo de Planejamento de TI)
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento de custos do projeto
Descrição das tarefas e fluxos de informação	Com base nos objetivos e requisitos definidos, o gerente do projeto deverá estimar o custo do projeto e cadastrar na ferramenta de gerenciamento de projetos.
Descrição detalhada da atividade	No caso dos projetos que envolvem aquisições, contratações ou serviços a serem executados por terceiros (ex: desenvolvimento por fábrica de software), deverá ser estimado o valor a ser gasto em capital (investimento) e/ou operacional (custeio).

DEFINIR EQUIPE	
Objetivo	Definir a equipe do projeto.
Início	Após a definição do escopo/objetivos do projeto.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro da demanda (gerado no Processo de Planejamento de TI) ▪ Parecer Técnico da solução (gerado no Processo de Planejamento de TI) ▪ Premissas e restrições do projeto
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe do projeto definida.
Descrição das tarefas e fluxos de informação	Com base nos objetivos e requisitos definidos, e considerando as restrições de prazo, o gerente deverá definir a equipe que irá trabalhar no projeto.
Descrição detalhada da atividade	A definição da equipe do projeto deve levar em consideração fatores como:

- Capacidades/competências dos integrantes da equipe x necessidades de competências para o projeto;
- Disponibilidade da equipe no período do projeto (ex: ocorrência de férias, licença capacitação, etc);
- Necessidade de apoio técnico de outras equipes da DTI/CGU, ou mesmo de outras unidades da CGU e/ou outros órgãos.

PLANEJAR COMUNICAÇÃO	
Objetivo	Planejar como se dará a comunicação no projeto.
Início	Após a definição do escopo/objetivos do projeto.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de Comunicação (padrão) do Processo de Gerenciamento de Projetos; ▪ Expectativas dos stakeholders do projeto.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de comunicação do projeto.
Descrição das tarefas e fluxos de informação	Com base nos objetivos e requisitos definidos, e considerando os diferentes perfis de interessados, o gerente deverá elaborar o Plano de Comunicação do projeto.
Descrição detalhada da atividade	<p>O Plano de Comunicação representa um conjunto mínimo de eventos de comunicação que devem ser executados no projeto e será documentado no Termo de Abertura do Projeto – TAP, com aprovação do gestor da solução.</p> <p>O template do Termo de Abertura do Projeto contém um conjunto mínimo de eventos de comunicação necessários a todos os projetos da DTI. Cabe ao gerente do projeto deve avaliar a necessidade de inclusão de outros eventos de comunicação nesse plano, a depender da realidade do projeto que está sendo gerenciado, considerando o perfil e as expectativas das partes interessadas no projeto.</p> <p>Por exemplo, quando se tratar de um projeto envolvendo outros órgãos ou entidades da Administração Pública, pode ser necessário incluir eventos de comunicação com os órgãos interessados sobre o andamento do projeto.</p> <p>Ainda, dependendo do projeto, podem ser definidos eventos de comunicação diferentes para determinadas partes interessadas do projeto, a depender do grau de envolvimento e interesse de cada um.</p> <p>É importante que o Gerente do Projeto utilize o Plano de Comunicação para gerenciar as comunicações no projeto, de forma que todos os interessados recebam as informações necessárias, no momento correto, facilitando a tomada de decisões.</p>

IDENTIFICAR E ANALISAR RISCOS	
Objetivo	Identificar e analisar os riscos no projeto.
Início	Após a definição do escopo/objetivos do projeto e ao longo de todo o projeto.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro da demanda (gerado no Processo de Planejamento de TI) ▪ Parecer Técnico da solução (gerado no Processo de Planejamento de TI) ▪ Premissas e restrições do projeto
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento de Riscos do Projeto
Descrição das tarefas e fluxos de informação	

O gerente do projeto deverá identificar e analisar os riscos do projeto.
Descrição detalhada da atividade
<p>No início do projeto, o gerente do projeto deverá proceder à identificação dos riscos, levando em consideração os riscos previamente identificados no Parecer Técnico da solução. Nesse momento, podem ser identificados outros riscos.</p> <p>Diversas técnicas podem ser utilizadas para a identificação dos riscos. Algumas delas estão descritas a seguir:</p> <p>Opinião especializada – Reúnem-se especialistas no negócio e nos aspectos técnicos para discutir os potenciais riscos do projeto;</p> <p>Revisões de documentação – Revisam-se todos os documentos do projeto em busca de oportunidades e ameaças (riscos) para assegurar a cobertura na identificação de riscos;</p> <p>Análise de listas de verificação (checklists) – Lista de verificação que auxilia o processo de análise das informações históricas e da experiência da equipe;</p> <p>Análise de premissas – Validação das premissas identificadas e documentadas no decorrer dos processos de planejamento. Cada premissa é potencialmente um risco para o projeto;</p> <p>Técnicas de coleta de informações – Brainstorming, Delphi, Entrevistas, Questionários e pesquisas, Identificação de Causa-Raiz, etc.;</p> <p>Estrutura Analítica de Riscos – esta estrutura contém uma categorização dos riscos e trabalha como uma espécie de checklist para identificação.</p>

PLANEJAR AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES	
Objetivo	Planejar aquisições e/ou contratações do projeto.
Início	Após a definição do escopo/objetivos do projeto.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro da demanda; ▪ Parecer Técnico da solução; ▪ Premissas e restrições do projeto.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento das aquisições / contratações do projeto.
Descrição das tarefas e fluxos de informação	O gerente do projeto deverá identificar a necessidade de contratações e/ou aquisições para atender aos objetivos do projeto.
Descrição detalhada da atividade	<p>Quando um projeto envolver a necessidade de uma contratação ou aquisição, será criado um subprojeto do projeto principal, uma vez que o projeto de contratação/aquisição será gerenciado pela equipe de Projetos e Contratações da DTI.</p> <p>Normalmente, quando o projeto envolver a necessidade de aquisições e/ou contratações, a identificação dessa necessidade já terá ocorrido antes do início do projeto, na elaboração do Parecer Técnico da solução. Isso é importante, pois o subprojeto de contratação precisa estar previsto no Plano Diretor de TI.</p> <p>Se o subprojeto de contratação estiver priorizado, esse será o momento em que o gerente desse projeto deverá planejar o projeto de contratação. Como se trata de um subprojeto, o cronograma do projeto de contratação será considerado “parte” do projeto principal, influenciando diretamente no percentual de execução desse projeto. Ou seja, o projeto principal não será considerado finalizado enquanto o subprojeto de contratação não for finalizado. Qualquer atraso no subprojeto de contratação impactará diretamente no prazo do projeto principal. Dessa forma, mantém-se a independência dos projetos para fins de gerenciamento, porém sem perder a visão do todo.</p>

Caso o subprojeto de contratação ainda não tenha sido criado, o gerente do projeto principal deverá solicitar a criação desse subprojeto ao Escritório de Projetos da DTI, que deverá cadastrar o subprojeto na ferramenta de gerenciamento de projetos.

ELABORAR TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)	
Objetivo	Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP)
Início	Durante a execução das atividades da fase de planejamento do projeto.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto; ▪ Definição dos critérios de aceitação do projeto; ▪ Cronograma do projeto; ▪ Estimativa de custos do projeto; ▪ Equipe do projeto definida; ▪ Plano de Comunicações do Projeto; ▪ Levantamento de Riscos do Projeto; ▪ Planejamento das aquisições / contratações do projeto.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Termo de Abertura do Projeto elaborado.
Descrição das tarefas e fluxos de informação	Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP), com base nas informações levantadas na fase de planejamento.
Descrição detalhada da atividade	<p>O gerente do projeto deverá elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP), com base nas informações levantadas na fase de planejamento.</p> <p>O TAP deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrição do projeto; ▪ Link para o registro da demanda; ▪ Premissas e Restrições do projeto; ▪ Cronograma do Projeto; ▪ Estimativa de Custos; ▪ Critérios de Aceitação; ▪ Partes Interessadas; ▪ Eventos de comunicação; ▪ Principais riscos identificados.

OBTER APROVAÇÃO DOS ARTEFATOS DE PLANEJAMENTO DO PROJETO	
Objetivo	Obter a aprovação do gestor da solução (e partes interessadas) sobre os artefatos de planejamento do projeto
Início	Assim que os artefatos da fase de planejamento estiverem concluídos.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Termo de Abertura do Projeto elaborado.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Termo de Abertura do Projeto aprovado.
Descrição das tarefas e fluxos de informação	O gestor da solução (e partes interessadas) deverão aprovar formalmente os documentos de planejamento do projeto.
Descrição detalhada da atividade	

Para todos os projetos, é fundamental que o gestor da solução aprove formalmente o Termo de Abertura do projeto, que contemplará as principais informações sobre o planejamento do projeto.

Outras partes interessadas também deverão aprovar o documento, como:

- Coordenador-geral responsável pelo projeto;
- Diretor de Tecnologia da Informação;
- Outras equipes/unidades que sejam responsáveis por uma ou mais atividades previstas no cronograma do projeto.

Documentos complementares para o início da fase de Execução do projeto também deverão ser formalmente aprovados ao final da fase de Planejamento (ex: Documento de Visão).

Importante observar que o link para a documentação do Projeto aprovado deverá estar disponível na ferramenta de gerenciamento de projetos.

DEFINIR LINHA DE BASE DO PROJETO
Objetivo
Definir a linha de base do cronograma para o projeto
Início
Após a aprovação dos artefatos de planejamento.
Entradas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Termo de Abertura do Projeto aprovado. ▪ Cronograma do projeto elaborado na ferramenta de gerenciamento de projetos.
Saídas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linha de base do projeto definida.
Descrição das tarefas e fluxos de informação
O Gerente do Projeto deverá solicitar a geração da linha de base do projeto ao Escritório de Projetos, que será responsável pela geração das linhas de base dos projetos da DTI.
Descrição detalhada da atividade
Após a aprovação do Termo de Abertura do Projeto, o Gerente do Projeto deverá enviar uma requisição para o Escritório de Projetos da DTI, solicitando a geração da linha de base do projeto. Para isso, o TAP aprovado deverá estar disponível para consulta.
Com as informações do TAP e do cronograma, o Escritório de Projetos da DTI deverá gerar a linha de base do projeto na ferramenta de gerenciamento de projetos.

7.2. FASE DE EXECUÇÃO

ORIENTAR E GERENCIAR A EXECUÇÃO DO PROJETO
Objetivo
Conduzir a execução das tarefas do projeto conforme o planejamento.
Início
Após finalizada a etapa de planejamento do projeto.
Entradas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto; ▪ Cronograma do Projeto; ▪ Termo de Abertura do Projeto – TAP aprovado.
Saídas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Execução das tarefas conforme o planejamento.
Descrição das tarefas e fluxos de informação

O gerente do projeto deverá conduzir a execução das tarefas do projeto, conforme definido no cronograma do projeto, visando atender aos objetivos estabelecidos.
Descrição detalhada da atividade
<p>O gerente do projeto deverá supervisionar a execução das tarefas do projeto, identificando e resolvendo eventuais imprevistos que possam atrapalhar a execução das tarefas do projeto. O objetivo é garantir que as tarefas serão executadas no prazo previsto, e para isso, o GP deverá fazer uso da sua principal atividade de gerenciamento de projetos: a comunicação.</p> <p>Isso é importante especialmente quando a tarefa for de outra equipe (que não seja a equipe alocada no projeto). Nesses casos, é fundamental entrar em contato com a equipe responsável, antes do início previsto para a tarefa, para confirmar que a tarefa está priorizada na lista de tarefas da equipe e será executada no prazo previsto.</p> <p>Caso o GP perceba que uma determinada tarefa não será executada no prazo previsto, deverá avaliar o impacto do atraso dessa tarefa no prazo do projeto. Se a tarefa estiver no caminho crítico do projeto, é necessário que o GP faça algum tipo de intervenção no projeto, caso contrário, o projeto provavelmente irá atrasar.</p> <p>Algumas técnicas podem ser utilizadas pelo GP para evitar que o atraso no projeto se concretize:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adicionar recursos às atividades (compressão ou <i>crashing</i>); ▪ Aumentar as horas de trabalho (banco de horas); ▪ Executar atividades em paralelo (Paralelismo ou <i>Fast Tracking</i>); ▪ Reduzir o âmbito / escopo do Projeto (negociar com o gestor da solução). <p>Quando a tarefa for de responsabilidade de outra equipe da Diretoria de TI e não for possível resolver a questão com o líder da equipe, é necessário escalar essa situação para o nível superior (Coordenação ou Diretoria, se for o caso), a fim de estabelecer a prioridade nas atividades a serem executadas.</p> <p>Quando a tarefa for de responsabilidade do próprio gestor da solução (ex: tarefas de homologação), é necessário alertar ao gestor sobre a necessidade de iniciar a tarefa no prazo programado, para que não ocorra atraso no projeto.</p> <p>Para garantir o bom andamento do projeto, é essencial que as partes interessadas estejam informadas sobre o andamento das tarefas durante todo o projeto, antecipando potenciais atrasos e tomando as ações corretivas, quando necessário.</p>

FORMALIZAR ENTREGA E ACEITE DO PRODUTO OU SERVIÇO
Objetivo
Conduzir a entrega dos produtos ou serviços e formalizar o respectivo Termo de Aceite.
Início
Ao final de cada entrega prevista para o projeto.
Entradas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto ou serviço pronto para entrega.
Saídas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Termo de Aceite aprovado pelo gestor da solução
Descrição das tarefas e fluxos de informação
O gerente do projeto deverá conduzir e formalizar a entrega dos produtos previstos para o projeto.
Descrição detalhada da atividade
À medida em que o(s) produto(s) ou serviço(s) do projeto forem finalizados, o gerente do projeto deverá conduzir as ações de homologação por parte do gestor da solução e tratar eventuais necessidades de correções nos produtos entregues.

Após a homologação, o gerente do projeto deverá formalizar a entrega dos produtos entregues, elaborando o respectivo Termo de Aceite, que deverá ser aprovado pelo gestor da solução e armazenado na ferramenta de gerenciamento de projetos.
É importante destacar que pode haver mais de uma entrega ao longo do projeto, gerando mais de um Termo de Aceite para o projeto.

COMUNICAR INFORMAÇÕES SOBRE O PROJETO	
Objetivo	Distribuir as informações sobre o andamento do projeto às partes interessadas.
Início	De acordo com a periodicidade definida para cada evento de comunicação.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de Comunicação do projeto.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informação disponível para as partes interessadas.
Descrição das tarefas e fluxos de informação	Enviar ou comunicar às partes interessadas informações sobre o andamento do projeto, de acordo com os eventos de comunicação definidos no Plano de Comunicação.
Descrição detalhada da atividade	<p>Essa é uma das principais tarefas no gerenciamento de projetos.</p> <p>As comunicações do projeto são as mais variadas possíveis e são essenciais para garantir o alinhamento entre as partes interessadas do projeto. O gerente do projeto é o responsável por garantir esse alinhamento sempre comunicando de forma precisa, ágil e sem duplas interpretações.</p> <p>Além disso, a maioria dos problemas dos projetos são oriundos de falha de comunicação e existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a habilidade do GP em administrar as comunicações.</p> <p>O gerente do projeto deverá executar os eventos de comunicação conforme as definições do Plano de Comunicação, formalizado no Termo de Abertura do Projeto – TAP.</p> <p>Os eventos de comunicações podem ser reuniões periódicas com a Unidade Gestora da Solução ou com o Escritório de Projetos para fornecer informações sobre o andamento do projeto, bem como podem ser o envio de informações por meio da ferramenta de gerenciamento de projetos ou outro canal.</p> <p>Periodicamente, as informações sobre o andamento dos projetos serão obtidas da ferramenta de gerenciamento de projetos e divulgadas à Alta Gestão e demais partes interessadas. Dessa forma, é imprescindível que as informações sobre o andamento dos projetos estejam atualizadas na ferramenta dentro do prazo estabelecido pelo EP-DTI.</p>

MONITORAR E CONTROLAR O PROJETO	
Objetivo	Monitorar o andamento do projeto para garantir que a execução esteja de acordo com o planejamento, e tomar as ações corretivas tempestivamente, quando necessário.
Início	Durante todo o projeto.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cronograma do projeto; ▪ Plano de Comunicação do projeto; ▪ Premissas e restrições; ▪ Riscos identificados para o projeto.
Saídas	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Execução das tarefas conforme o planejamento; ▪ Execução de ações corretivas, quando necessário.
Descrição das tarefas e fluxos de informação
O gerente do projeto deverá monitorar continuamente o cronograma e os riscos do projeto, visando subsidiar decisões estratégicas da diretoria e/ou das partes interessadas.
Descrição detalhada da atividade
<p>O GP deve monitorar a execução das tarefas do cronograma, visando garantir que serão iniciadas na data prevista e que a execução ocorra de acordo com o planejado. Durante todo o projeto, o GP deverá avaliar se o andamento do projeto corresponde ao planejado, e em caso negativo, avaliar as causas dessa divergência e adotar as ações corretivas, quando necessário.</p> <p>É necessário também monitorar os riscos identificados para o projeto, a fim de aplicar os planos de resposta tempestivamente, quando identificados os gatilhos de riscos.</p> <p>Durante todo o projeto, o GP deve estar atento a quaisquer eventos que possam impactar o projeto, de forma positiva ou negativa, como mudanças na estratégia da instituição, mudanças em leis ou normativos, mudanças na priorização de projetos, dependências com terceiros ou até mesmo fatores externos à organização.</p> <p>Caso sejam identificados fatores que possam causar impacto significativo ao projeto, cabe ao Gerente do Projeto comunicar essa situação às partes interessadas, a fim subsidiar decisões estratégicas sobre a continuidade ou não do projeto.</p>

GERENCIAR MUDANÇAS NO PROJETO
Objetivo
Gerenciar as mudanças no projeto, equilibrando a tríade escopo, tempo e custo , a fim de alcançar os objetivos do projeto.
Início
Sempre que houver uma solicitação de mudança no projeto.
Entradas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto; ▪ Cronograma do projeto; ▪ Premissas e restrições; ▪ Riscos identificados para o projeto; ▪ Solicitação de Mudança.
Saídas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitação de Mudança avaliada e aprovada.
Descrição das tarefas e fluxos de informação
O gerente do projeto deverá avaliar o impacto de cada solicitação de mudança sobre o escopo, prazo e custo do projeto, e definir o tratamento a ser dado para cada solicitação.
Descrição detalhada da atividade
<p>Ao receber uma solicitação de mudança no projeto, o gerente do projeto deverá executar as seguintes ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar, juntamente com a equipe do projeto, as alternativas de soluções possíveis para o atendimento da mudança, avaliando, para cada alternativa, o potencial impacto em relação ao escopo, prazo e custo do projeto; ▪ Apresentar as alternativas de soluções ao gestor da solução, buscando priorizar as alternativas que não tenham impacto no cronograma ou no custo do projeto; ▪ Caso não exista solução viável sem impacto no orçamento e/ou no cronograma do projeto, essa situação deverá ser levada à Diretoria de TI, para avaliação e deliberação acerca da incorporação da mudança no projeto.

Caso a mudança seja aceita, o Gerente de Projeto deverá revisar os documentos de planejamento e o cronograma do projeto, obtendo novamente a aprovação do gestor da solução. Após a aprovação do gestor da solução, o GP deverá solicitar ao Escritório de Projetos a geração de uma nova linha de base para o projeto.

7.3. FASE DE ENCERRAMENTO

ENCERRAR PROJETO
Objetivo
Encerrar o projeto.
Início
Após a entrega de todos os produtos previstos e implantação em ambiente de produção.
Entradas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtos entregues em ambiente de produção. ▪ Termo de Aceite.
Saídas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto encerrado.
Descrição das tarefas e fluxos de informação
Garantir que todas as tarefas do projeto tenham sido adequadamente executadas e encerrar o projeto.
Descrição detalhada da atividade
<p>O gerente do projeto deverá revisar o cronograma do projeto, visando garantir que todas as tarefas foram efetivamente realizadas e os produtos previstos foram entregues, garantindo que não existam tarefas em aberto; formalizar a aceitação final das entregas do projeto; arquivar a documentação necessária, e definir e comunicar os responsáveis pela sustentação do sistema ou produto criado.</p> <p>O GP deverá fazer também a avaliação final do projeto, visando identificar possíveis pendências nas tarefas do projeto, de acordo com a política definida neste processo de Gerenciamento de Projetos. Caso existam pendências, estas deverão ser sanadas antes do encerramento do projeto.</p> <p>Ao final do projeto, o Gerente do Projeto preencherá um questionário de avaliação do projeto, que será utilizado como checklist para evitar o esquecimento de atividades importantes, bem como para coletar informações para futura geração de indicadores de desempenho de projetos.</p> <p>Por fim, o GP deverá solicitar ao EP-DTI o encerramento do projeto na ferramenta de gerenciamento de projetos. O EP-DTI fará também uma avaliação final, a fim de coletar informações para geração de indicadores, e encerrará o projeto.</p> <p>Após a resolução das questões pendentes e avaliação do projeto, o GP deverá comunicar formalmente ao gestor da solução e às partes interessadas que o projeto está encerrado.</p> <p>Também será elaborado o documento “Termo de Encerramento do Projeto” (TEP), que será revisado pelo EP-DTI e aprovado pelo gestor da solução. Todas as partes interessadas no projeto devem ser comunicadas formalmente sobre o seu encerramento.</p>

ANEXO I - Fluxograma do processo

