



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO

ATO Nº 121/GP/TRT 19, DE 19 DE OUTUBRO DE 2016

Aprova a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região.

A DESEMBARGADORA VICE-PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA DÉCIMA NONA REGIÃO, NO EXERCÍCIO DA PRESIDÊNCIA, no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO a importância da adoção de melhores práticas em gestão de projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para o aprimoramento da estrutura organizacional de TIC do Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região;

CONSIDERANDO a necessidade de observar as recomendações dos órgãos de controle no que concerne à orientação para adoção de metodologia formal de Gerência de Projetos na área de Tecnologia da Informação (TI);

CONSIDERANDO que a implantação da Metodologia de Gestão de Projetos de TIC está adequada à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (Resolução nº 211/2015 do CNJ);

CONSIDERANDO a necessidade de alinhamento com o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região, que estabelece como ação estratégica a implantação do Escritório de Projetos de TIC; e,

CONSIDERANDO que uma metodologia de gerenciamento de projetos de TIC define etapas e atividades que auxiliam os envolvidos a alcançarem os objetivos do projeto,

RESOLVE:

Art. 1º. **Aprovar** a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação e seus artefatos do Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região, nos termos do presente Ato.

Art. 2º. Quando necessário, a Secretaria da Tecnologia da Informação e Comunicações revisará a Metodologia de Gerenciamento de Projetos e a submeterá à aprovação da Presidência do TRT da 19ª Região.

Parágrafo único. Após aprovação da Presidência, as novas versões dos documentos serão publicadas no Portal deste Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO

ATO Nº 121/GP/TRT 19, DE 19 DE OUTUBRO DE 2016
(continuação)

Art. 3º. As atribuições e responsabilidades de cada participante estarão descritas na Metodologia de Gerenciamento de Projetos.

Art. 4º. As informações relacionadas à Metodologia de Gerenciamento de Projetos e seus artefatos serão divulgadas no Portal deste Tribunal.

Art. 5º. Este Ato entrará em vigor na data de sua publicação no Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho.

Dê-se ciência, cumpra-se e
Publique-se.

• **Original assinado**
ELIANE ARÔXA
Desembargadora Vice-Presidente,
no exercício da Presidência

Publicado no DEJT e no BI nº 11,
ambos, de 14/11/2016.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES



Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TIC

Versão 1.0

setembro de 2016



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

INDICE

HISTÓRICO DE VERSÕES	5
COMPOSIÇÕES	6
1. INTRODUÇÃO	7
1.1 REFERÊNCIAS.....	7
1.2 SIGLAS E ACRÔNIMOS	8
2. NOÇÕES BÁSICAS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	8
2.1 PROJETO, PROGRAMA, PORTFÓLIO E DEMANDAS	8
2.2 PRINCIPAIS RESTRIÇÕES DOS PROJETOS.....	9
2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	10
2.4 PARTES INTERESSADAS	10
2.5 METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS.....	10
2.6 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS	11
3. ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS DE TIC	11
3.1 PROPÓSITO.....	11
3.2 ESCOPO E ABRANGÊNCIA	11
3.3 ATRIBUIÇÕES.....	12
3.4 POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL DO EGP-TIC.....	13
3.5 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO EGP-TIC.....	14
3.6 INTERFACE COM DEMAIS ÁREAS DE TIC	15
4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NO ÂMBITO DO PROJETOS	15
4.1 GERENTE DO PROJETO	16
4.2 PATROCINADOR	17
4.3 EQUIPE DO PROJETO	17
4.4 DEMANDANTE	17
4.5 COMISSÃO DE INFORMÁTICA.....	18
4.6 INTEGRADOR	18
4.7 UNIDADES ORGANIZACIONAIS.....	18
5. CICLO DE VIDA DOS PROJETOS DE TIC	18
5.1. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA.....	20
6. PROJETO: GRUPO DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO	23
6.1. VERIFICAR A AUTORIZAÇÃO DO PROJETO.....	25
6.2. ELABORAR O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP).....	26
6.3. AVALIAR O TAP	26
6.4. OBTER A APROVAÇÃO DO TAP.....	27
6.5. APROVAR O TAP	27
6.6. COMUNICAR PATROCINADOR.....	28
7. PROJETO: GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	28
7.1. REALIZAR REUNIÃO DE INTEGRAÇÃO	30
7.2. ELABORAR O PLANO DO PROJETO	31
7.2.1. DEFINIR O ESCOPO.....	32



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

7.2.2.	PLANEJAR OS RECURSOS HUMANOS	35
7.2.3.	PLANEJAR O CRONOGRAMA	36
7.2.4.	PLANEJAR OS CUSTOS	38
7.2.5.	IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS	38
7.2.6.	PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES	38
7.2.7.	IDENTIFICAR OS RISCOS	39
7.2.8.	REVISAR O PP	41
7.3.	AVALIAR O PP	41
7.4.	REALIZAR REUNIÃO DE KICK-OFF	42
7.5.	OBTER A APROVAÇÃO DO PP	43
7.6.	APROVAR O PP	43
7.7.	DISTRIBUIR INFORMAÇÕES	44
8.	PROJETO: GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO	45
8.1.	GERENCIAR A EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES	45
8.2.	EXECUTAR AS ATIVIDADES	46
9.	PROJETO: GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	47
9.1.	MONITORAR A EXECUÇÃO DO TRABALHO	48
9.1.1.	INDICADOR DE DESEMPENHO DE ENTREGA	49
9.1.2.	INDICADOR DE EXECUÇÃO DO PROJETO	50
9.1.3.	INDICADOR DE ADERÊNCIA A METODOLOGIA	51
9.2.	VALIDAR AS ENTREGAS	51
9.3.	OBTER O ACEITE DAS ENTREGAS	52
9.4.	REALIZAR REUNIÃO DE CONTROLE	52
9.5.	DISTRIBUIR INFORMAÇÕES	54
9.6.	GESTÃO DE MUDANÇAS	54
9.6.1.	ANALISAR A SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS	55
9.6.2.	OBTER A APROVAÇÃO DA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS	56
9.6.3.	APROVAR A SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS	56
9.6.4.	ARQUIVAR A SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS	57
9.6.5.	ATUALIZAR O PP	57
10.	PROJETO: GRUPO DE PROCESSOS DE ENCERRAMENTO	58
10.1.	ELABORAR O TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO	59
10.2.	AVALIAR O TERMO DE ENCERRAMENTO	61
10.3.	CONSOLIDAR AS LIÇÕES APRENDIDAS	61
10.4.	REALIZAR REUNIÃO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO	62
10.5.	APROVAR O TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO	62
10.6.	REALIZAR REUNIÃO DE REPASSE PARA A OPERAÇÃO	63
10.7.	INFORMAR AS UNIDADES	64
11.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
12.	GLOSSÁRIO	65



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Referências.....	8
Quadro 2 – Siglas e Acrônimos	8
Quadro 3 – Papéis e Responsabilidades do EGP-TIC	15
Quadro 4 – Estados do Projeto	19
Quadro 5 – Critérios para utilização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos..	21
Quadro 6 – Obrigatoriedade de documentos dos projetos	23
Quadro 7 – Matriz de probabilidade e riscos dos projetos.....	40
Quadro 8 – Tipos de respostas para os riscos negativos.....	41
Quadro 9 – Tipos de respostas para os riscos positivos	41
Quadro 10 – Faixas do indicador de desempenho de entrega.....	50
Quadro 11 – Faixas do indicador de execução do projeto	50
Quadro 12 – Faixas do indicador de aderência a metodologia.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Posicionamento Organizacional do EGP-TIC.....	14
Figura 2 – Ciclo de vida do gerenciamento dos projetos de TIC	19
Figura 3 – Macro Fluxo do Gerenciamento de Projetos de TIC do TRT19.....	20
Figura 4 – Fluxo da Iniciação	25
Figura 5 – Fluxo do Planejamento	30
Figura 6 – Fluxo detalhado do processo Elaborar Plano do Projeto.....	32
Figura 7 – Estrutura Analítica do Projeto - EAP	35
Figura 8 – Fluxo da Execução.	45
Figura 9 – Fluxo do Monitoramento e Controle	48
Figura 10 – Fluxo detalhado do processo de Gestão de Mudanças.....	55
Figura 11 – Fluxo do Encerramento.....	59



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

HISTÓRICO DE VERSÕES

Data	Versão	Histórico	Responsável
23/05/2015	1.0	Elaboração do documento	G4F Soluções Corporativas e TRT19
14/09/2016	1.0	Revisão	Isabelle Omena



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

COMPOSIÇÕES

Administração do Tribunal

Desembargadores	Descrição
Desembargador Presidente e Corregedor Regional Exmo. Dr. Pedro Inácio da Silva	Presidente do Tribunal
Desembargadora Vice-Presidente Exma. Dra. Eliane Arôxa Pereira Barbosa	Vice-Presidente

Comissão de Informática

Nome	Descrição
Ana Cristina Magalhães Barbosa	Juíza Titular da 5ª Vara do Trabalho de Maceió
Guilherme Antônio Feitosa Falcão	Diretor-Geral
Antônio Henrique Teixeira Neto	Assessor de Planejamento e Gestão Estratégica
Auricélio Ferreira Leite	Secretário da Corregedoria Regional
João Luiz Araújo Lima	Diretor da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações
Arnóbio José Reis de Araújo	Diretor da 7ª Vara do Trabalho de Maceió-AL

Equipe de Elaboração do Documento

Nomes	Lotação
João Luiz Araújo Lima	SETIC
Barbara do Rego Barros e Silva	SETIC
Bruno José Sarmento Peixoto	SETIC
Hermes Gustavo de Aquino	SETIC
Isabelle dos Passos Omena	SETIC



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

1. INTRODUÇÃO

Este documento visa formalizar um Manual de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia de Informação e Comunicação e orientar os envolvidos no gerenciamento destes projetos quanto às informações básicas sobre o seu uso.

Ainda neste capítulo, são apresentadas as principais referências para a elaboração deste manual e uma relação com as siglas e acrônimos que venham a surgir no decorrer do documento.

O Capítulo 2 apresenta os conceitos básicos fundamentais sobre o gerenciamento de projetos para, de maneira breve, estabelecer consenso e entendimento comum dos termos utilizados neste documento.

No Capítulo 3 o Escritório de Gestão de Projetos de TIC do TRT19 é apresentado, detalhando o seu propósito, atribuições, posicionamento organizacional e papéis e responsabilidades.

O ciclo de vida dos projetos de TIC é apresentado no Capítulo 4, seguido do detalhamento dos grupos de processos de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

Ao final são disponibilizados o glossário com os principais termos relacionados ao gerenciamento de projetos são destacados a fim de auxiliar na compreensão e os templates de gerenciamento de projetos, referenciados durante o documento

1.1. Referências

REFERÊNCIA	DESCRIÇÃO
PMBok 5ª. Edição	Publicação de melhores práticas de Gerência de Projeto, do Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI)
Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP - Versão 1.0	Publicação elaborada com o objetivo de ser um instrumento de auxílio para os gestores públicos planejarem sua administração dos recursos de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Metodologia de Gerenciamento de Projetos Nacionais de Tecnologia da Informação e das Comunicações no âmbito da Justiça do Trabalho	Versão 1.6 da Metodologia de Gerenciamento de Projetos Nacionais de TIC do Conselho Superior da Justiça do Trabalho.
--	--

Quadro 1 – Referências

1.2. Siglas e Acrônimos

SIGLA/ACRÔNIMO	SIGNIFICADO
CINF	Comissão de Informática
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
EGP-TIC	Escritório de Gestão de Projetos da SETIC
ODESP	Ordenador de Despesas
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PP	Plano do Projeto
SETIC	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações
TAP	Termo de Abertura do Projeto
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

Quadro 2 – Siglas e Acrônimos

2. NOÇÕES BÁSICAS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1. Projeto, Programa, Portfólio e Demandas

Segundo o PMBoK, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Baseado nesta definição, as principais características de um projeto são: possui datas de início e término definidas, é executado por meio de atividades sequenciadas e inter-relacionadas, planejadas e monitoradas, utilizando recursos pessoais e materiais limitados e que requerem a coordenação centralizada de um gerente de projetos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.

Para entender se uma demanda será conduzida como uma atividade ou como um projeto é necessário fazer algumas indagações. Quando todas estas perguntas receberem a resposta SIM, pode-se concluir que se trata de um projeto:

A solução tem começo, meio e fim programados, bem definidos?



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

A solução da demanda é diferente das atividades de rotina?

A solução da demanda envolve muitas variáveis?

O resultado da ação é novo, desconhecido?

A solução requer competências e recursos multidisciplinares?

Mesmo que eventualmente uma destas respostas seja não, a considerar a importância e a necessidade de planejamento e controle, a demanda ainda pode ser trabalhada como um Projeto.

Um programa é um conjunto de projetos, programas e demandas, agrupados que são gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

O Portfólio ou Carteira de Projetos é um agrupamento de projetos, programas e demandas gerenciados em grupo a fim de atender aos objetivos estratégicos da organização. Há uma relação entre o gerenciamento de projetos e o gerenciamento de portfólios, pois ambos devem estar alinhados à estratégias organizacionais. O gerenciamento de portfólio se alinha ao Planejamento Estratégico da organização selecionando os projetos certos para alcançar as metas estratégicas.

Diferentemente dos projetos, as operações ou demandas são esforços contínuos que geram saídas repetitivas, com recursos designados para realizar basicamente o mesmo conjunto de tarefas, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida do produto.

2.2. Principais Restrições dos Projetos

As restrições são fatores que impactam diretamente a maneira como as atividades do projeto serão executadas, e por consequência, o resultado do projeto. O conhecimento e o balanceamento destas restrições é fator preponderante para o sucesso dos projetos. Os principais fatores de restrições nos projetos são:

- Prazos;
- Custos;
- Escopo;
- Qualidade;
- Benefícios;
- Riscos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

2.3. Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. É realizado através da aplicação e integração apropriadas de processos de gerenciamento de projetos, segundo a necessidade do projeto e da organização.

2.4. Partes Interessadas

Uma parte interessada é qualquer indivíduo, grupo ou organização. Eles podem:

- Afetar ou ser afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto;
- Estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser positiva ou negativamente afetados pelo desempenho ou término do projeto;
- Ter expectativas antagônicas que podem criar conflitos no âmbito do projeto;
- Exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre a equipe do projeto.

Exemplos de partes interessadas nos projetos são Magistrado, Conselhos Nacionais, Comissões, Gerente do Projeto, Patrocinador, Equipe do Projeto, Demandantes, Comitês, Unidades Organizacionais, Fornecedores, Instituições.

2.5. Metodologia de Gestão de Projetos

Uma metodologia de gestão de projetos pode ser entendida como um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usado para elevar a efetividade da atividade de gerenciamento de projetos.

A metodologia descrita neste documento está customizada, com base nas necessidades do Tribunal, de forma clara e objetiva, integrando-se aos modelos e processos existentes e utilizados e mantendo alinhamento às referências relacionadas anteriormente.

Ela estabelece os principais papéis e responsabilidades e os processos de gerenciamento ao longo de um ciclo de vida do projeto. Para cada grupo de processos do ciclo de vida do projeto foi estabelecido um fluxo macro dos processos, com as saídas, entradas e técnicas e ferramentas detalhadas na sequência.



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Apesar de única, está adequada às particularidades dos ambientes da TIC, entre eles, Infraestrutura de TI, Desenvolvimento de Sistemas, Atendimento aos Usuários e Governança de TI e o seu nível de utilização vai depender de alguns fatores, detalhados a seguir neste documento.

2.6. Ciclo de Vida dos Projetos

O ciclo de vida dos projetos é determinado pelo conjunto de grupo de processos pelas quais um projeto passa, do início ao término. Ele permite que o projeto seja segmentado em subconjuntos lógicos para facilitar o gerenciamento, o planejamento e controle. O encerramento de um grupo de processos ocorre com alguma forma de transferência ou entrega do produto do trabalho produzido.

3. ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS DE TIC

Segundo o PMBoK, o Escritório de Gestão de Projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas. As responsabilidades do EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Apesar de ser um modelo descentralizado, o EGP-TIC - Escritório de Gestão de Projetos da SETIC do TRT19 deve atuar de forma integrada com o Escritório de Gestão de Projetos do TRT19, trocando informações sobre o andamento dos projetos, boas práticas e lições aprendidas, buscando a melhoria contínua, a padronização e uma linguagem única na gestão de projetos do Tribunal.

3.1. Propósito

O Escritório de Projeto de TIC do TRT19 tem a função de fomentar e apoiar as Diretorias de TIC na elaboração e execução dos Projetos de TIC, mantendo o registro dos projetos executados e em execução, verificando o cumprimento de suas atividades e prestando todo o suporte necessário aos gerentes de projetos no que tange à metodologia, técnicas e ferramentas adotadas e a fornecendo visibilidade à alta administração.

3.2. Escopo e Abrangência

Como responsável pela disciplina Gerenciamento de Projetos quando aplicada a Projetos de TIC do TRT19, o EGP-TIC possui delimitado seu escopo no



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio cujo componente organizacional executor (unidade responsável) for a SETIC e o escopo do projeto estiver relacionado a Serviços de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas, Infraestrutura, Administração de Rede, Atendimento a Usuários e Segurança da Informação.

Considerando a abrangência acima descrita, os Projetos de TIC podem ser parte de um Projeto Institucional, um Projeto de TIC Institucional, um Projeto de TIC Interno ou um Projeto Nacional.

3.3. Atribuições

As atribuições do EGP-TIC são:

- Participar, junto com a Equipe de Gestão do Projeto, na elaboração do Plano do Projeto, levantando informações que auxiliem na priorização do projeto dentro da TIC;
- Analisar Propostas de Projetos dos Demandantes, dos quais a TIC faça parte, subsidiando decisões tomadas pelo Comitês Setoriais;
- Auxiliar a Equipe do Projeto na elaboração do Termo de Abertura de Projeto;
- Auxiliar a Equipe do Projeto na elaboração das Solicitações de Mudanças;
- Avaliar o Plano do Projeto, aprovando-o ou solicitando alterações ao Gerente do Projeto;
- Submeter o Plano do Projeto à apreciação do Órgão Deliberativo, quando necessário;
- Notificar o Gerente de Projeto e as partes interessadas sobre as deliberações a respeito do projeto;
- Revisar e consolidar as lições aprendidas dos projetos;
- Avaliar o Termo de Encerramento do projeto, antes de submetê-lo a aprovação dos envolvidos;
- Informar ao responsável pela manutenção do Portfólio de Projetos de TIC sob o andamento dos projetos;
- Formalizar Propostas de Projetos oriundas de necessidades de TIC, quando demandado;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

- Gerenciar e atualizar o manual de gerenciamento de projetos;
- Assessorar a SETIC em relação aos projetos;
- Coordenar programas e gerenciar a carteira de projetos (portfólio) de TIC sob o seu domínio;
- Prestar consultoria interna na área de gerenciamento de projetos de TIC;
- Zelar pela padronização e pela regulamentação do gerenciamento de projetos de TIC;
- Promover a melhoria contínua do gerenciamento de projetos de TIC;
- Prover treinamento em gerenciamento de projetos de TIC; e
- Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos de TIC.

3.4. Posicionamento Organizacional do EGP-TIC

O organograma abaixo apresenta o posicionamento organizacional do EGP-TIC em relação aos principais componentes organizacionais da SETIC do TRT19.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC



Figura 1 – Posicionamento Organizacional do EGP-TIC

3.5. Papéis e Responsabilidades do EGP-TIC

Visando a consecução do seu propósito e suas atribuições, bem o cumprimento da atuação prevista nesta metodologia, os seguintes papéis e responsabilidades são identificados no EGP-TIC:

PAPEL	RESPONSABILIDADES
Gestor do EGP-TIC	Planejamento e coordenação das ações e recursos do EGP-TIC
Especialista de Padrões e Metodologia	Manutenção e melhoria dos padrões, processos e instrumentos de gerenciamento de projetos.
Consultor em Gerenciamento de	Responsável pela supervisão, acompanhamento e comunicação atinente aos projetos sob seu monitoramento e controle, mentoring e pelo suporte



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

PAPEL	RESPONSABILIDADES
Projetos	técnico a projetos específicos.
Especialista em Ferramentas	Prospecção, especificação, homologação, gestão e disseminação das ferramentas de gerenciamento de projetos.

Quadro 3 – Papéis e Responsabilidades do EGP-TIC

Ressalta-se que estes papéis em um primeiro momento podem ser acumulados por um mesmo servidor ou função no EGP e na medida que se alcançar um maior nível de maturidade a estrutura do escritório poderá ser reforçada com novos servidores.

3.6. Interface com demais áreas de TIC

O Escritório de Gestão de Projetos de TIC do TRT19 se relacionam com as demais áreas de TIC provendo:

- Suporte metodológico aos gerentes de projetos;
- Envolvendo as partes interessadas quando necessário;
- Apoiando na gestão de riscos e resolução de problemas;
- Apoiando a gestão de mudanças;
- Avaliando os projetos de TIC quanto ao alinhamento estratégico institucional e aderência metodológica, em conjunto com o Escritório de Gestão de Projetos do TRT19;
- Acompanhando e divulgando informações dos projetos de TIC.

Não faz parte do escopo de atuação dos Escritórios de Projetos de TIC:

- Definição ou levantamento de conteúdos técnicos dos projetos de TIC;
- Acompanhamento dos Projetos Institucionais ou Nacionais cujo responsável pela execução não seja da SETIC;
- Gerenciamento dos Projetos de TIC, com exceção aos projetos internos do Escritório de Projetos.

4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NO ÂMBITO DO PROJETOS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

4.1. Gerente do Projeto

Servidor designado pelas respectivas Diretorias de TIC para coordenar a realização de um projeto de forma a alcançar os objetivos almejados. O exercício dessa função requer flexibilidade, bom senso, liderança e habilidades de negociação, além de conhecimentos das práticas de gerenciamento de projetos. Cabe ao gerente de projeto:

- Ser o contato principal do projeto com as partes interessadas e com as áreas envolvidas;
- Convidar as partes envolvidas a participarem da reunião inicial do projeto e conduzir a reunião;
- Convocar e presidir a reunião de controle do projeto;
- Obedecer ao uso da metodologia e dos padrões e métricas definidas pelo EGP-TIC do TRT19;
- Negociar a cessão de servidores para compor a equipe do projeto, mesmo que de outras áreas ou serviços (especificando quais), e comunicar ao Escritório de Projetos sempre que houver qualquer alteração (aposentadorias, exonerações, etc.);
- Gerenciar a equipe de projeto, recursos materiais e humanos e as contratações necessárias para realização do projeto;
- Demandar, junto aos setores competentes do Tribunal, as providências e os materiais necessários para a realização dos trabalhos de acordo com as negociações e as especificações firmadas na etapa de planejamento, observando o trâmite administrativo;
- Zelar pela documentação dos projetos;
- Dirigir e controlar as atividades e o desempenho dos integrantes da equipe do projeto;
- Monitorar as atividades relativas à execução do Projeto, de forma a garantir o cumprimento do escopo, controle orçamentário, gestão dos riscos, o cronograma e a identificação de problemas e consequente adoção de providências corretivas caso seja necessário, ajustando o plano do projeto, informando o EGP-TIC e negociando com as partes interessadas;
- Registrar e manter atualizadas as informações constantes na ferramenta de Gerenciamento de Projetos adotada pelo TRT19.



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

O Gerente de projetos poderá ter dedicação exclusiva ou parcial ao projeto, dependendo das características do projeto.

4.2. Patrocinador

O Patrocinador é a pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto e é corresponsável pelo sucesso do mesmo. Ele promove o projeto desde a sua concepção inicial até o seu encerramento. Isso inclui servir como porta-voz para os níveis mais altos de gerenciamento para angariar o suporte em toda a organização.

No âmbito do TRT19 o patrocinador poderá ser um magistrado, comitê, comissão ou titular de uma unidade responsável pelo fornecimento de apoio institucional para o desenvolvimento do projeto.

O mesmo deverá ser formalmente designado no TAP e comunicado via e-mail.

4.3. Equipe do Projeto

Grupo de pessoas que colaboram diretamente para a execução das atividades do projeto ou gerenciamento do projeto até sua conclusão, podendo pertencer a unidades organizacionais distintas, com dedicação integral ou parcial ao projeto. As principais atribuições da equipe do projeto são:

- Executar as atividades designadas pelo Gerente de Projeto, no tempo e com a qualidade esperadas;
- Informar a situação das atividades sob sua responsabilidade, conforme periodicidade estabelecida pelo Gerente de Projetos;
- Informar imediatamente o Gerente de Projeto da impossibilidade de executar as atividades designadas ou de problemas vislumbrados para a execução do projeto;
- Participar de reuniões, quando solicitado pelo Gerente de Projetos.

Mais especificamente para o TRT19, a equipe do projeto poderá ser composta por um grupo de colaboradores (magistrados, servidores, terceirizados, estagiários).

4.4. Demandante

O demandante (magistrado, comitê, comissão ou titular de unidade) é o cliente do projeto, é a pessoa que aprovará e/ou gerenciará o produto, serviço ou resultado do projeto. Os usuários, que podem ou não, fazer parte da área



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

demandante são as pessoas utilizarão o produto, serviço ou resultado do projeto. A identificação e envolvimento destas pessoas é indispensável para o sucesso do projeto. As principais atribuições do demandante são:

- Definir, em conjunto com o gerente do projeto, o produto/serviço a ser entregue;
- Acompanhar e monitorar todas as fases do projeto, manifestando-se quando entender necessário;
- Formalizar a aceitação do produto entregue.

4.5. Comissão de Informática

A Comissão de Informática, formalmente instituído, é parte interessada nos projetos de TIC e tem por competência aprovar e priorizar as proposições de projetos elaboradas pela Secretaria de Tecnologia da Informação (SETIC).

4.6. Integrador

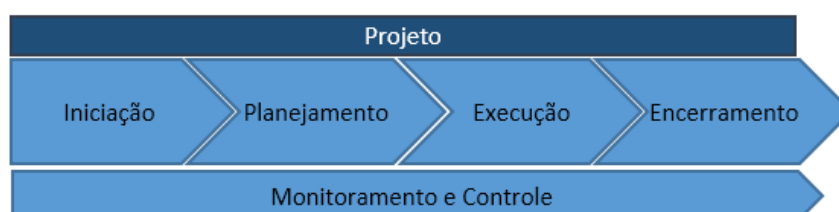
O papel do integrador é a pessoa que tem a competência de fazer a ponte entre os projetos estratégicos, otimizando a comunicação entre eles. A figura está centrada nos juízes auxiliares da presidência, que fazem parte do Comitê de Gestão Estratégica e da Rede de Governança Colaborativa do TRT19.

4.7. Unidades Organizacionais

As unidades organizacionais são partes interessadas no gerenciamento dos projetos de TIC.

5. CICLO DE VIDA DOS PROJETOS DE TIC

A figura abaixo apresenta o ciclo de vida do gerenciamento de projetos definido nesta metodologia para os Projetos de TIC. Neste ciclo há uma etapa de Projeto, em que o projeto de TIC priorizado é documentado, em seguida planejado e aprovado, executado e encerrado.





PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Figura 2 – Ciclo de vida do gerenciamento dos projetos de TIC

A passagem de um grupo de processo de um projeto durante o ciclo de vida, será caracterizada pelo estado em que o projeto se encontra. A mudança para alguns estados dependerá da autorização do Comissão de Informática, Órgão Deliberativo ou Gestor da área que está executando o projeto. A tabela a seguir apresenta os estados dos projetos de TIC.

Estado	Descrição	Formalização
Não iniciado	O projeto ainda não teve início autorizado.	
Em iniciação	O Projeto foi priorizado, grupo de processo que formaliza, nomeia um gerente de projetos e dá visibilidade ao início do projeto.	Termo de Abertura
Em planejamento	O projeto assume este estado quando o Termo de Abertura é aprovado.	Plano do Projeto
Em execução	Após o planejamento ser aprovado, tem início a execução das atividades do Projeto.	Relatório de Status do Projeto
Concluído	Projeto cuja execução tenha terminado e que os produtos e serviços foram entregues.	Termo de Encerramento e Lições Aprendidas
Cancelado	Projeto cuja execução não será mais realizada.	Termo de Encerramento e Lições Aprendidas
Suspenso	Projeto suspenso em função de mudanças de prioridades.	Relatório de Status do Projeto Solicitação de Mudança

Quadro 4 – Estados do Projeto

Os grupos de processos mencionadas estão representadas no macro fluxo abaixo e serão serão detalhadas nos capítulos seguintes.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

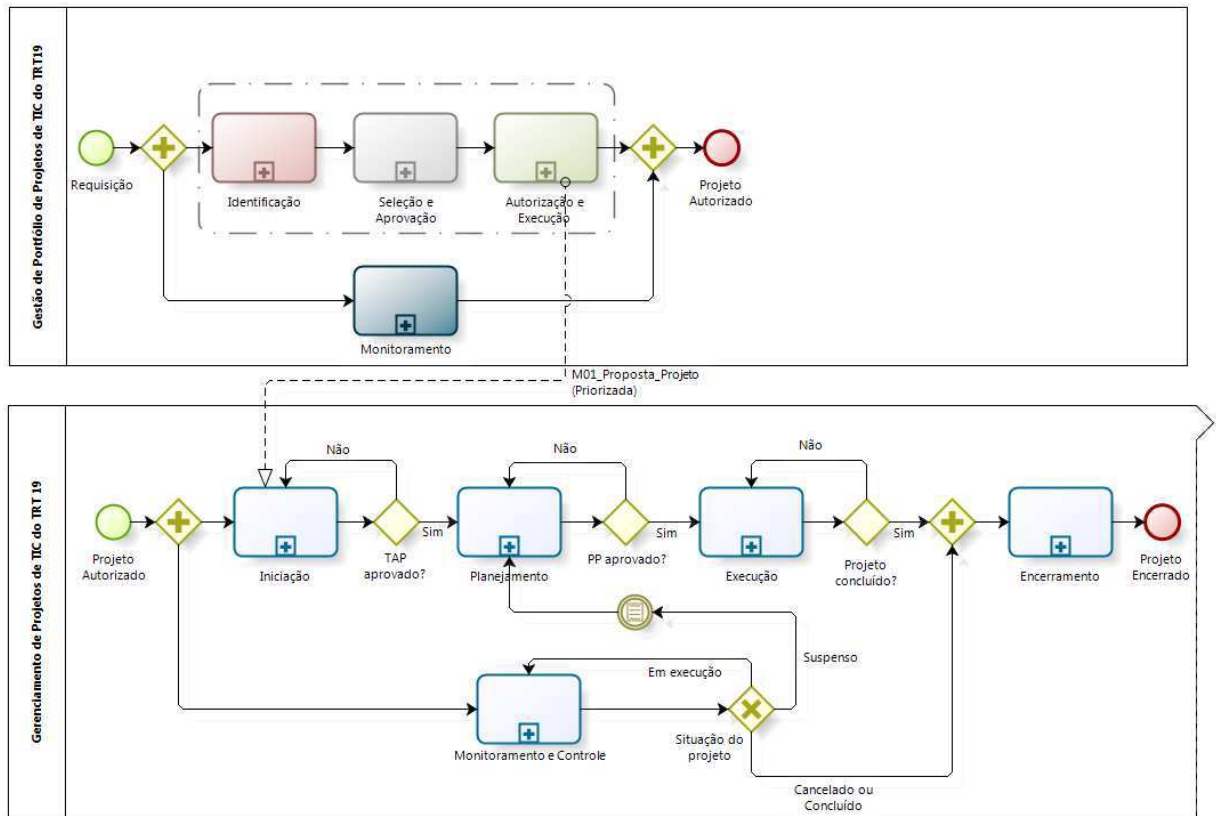


Figura 3 – Macro Fluxo do Gerenciamento de Projetos de TIC do TRT19.

5.1. Aplicação da Metodologia

A aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos visa a sinergia entre os processos, fases, atividades, documentos, entregas e envolvidos. Para que não seja burocrática, ela deverá ser aplicada de forma flexível e customizada, levando-se em consideração a classificação do projeto e o conjunto de documentos mínimos exigidos e com a execução de todas as atividades obrigatórias descritas nas seções seguintes.

Para flexibilizar a utilização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos foram definidos critérios objetivos que classificam o projeto para fins de obrigatoriedade de processos e documentos de gerenciamento, conforme apresentado na tabela abaixo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

CRITÉRIOS	VALORES			
	5	3	1	0
Prazo	Acima de 18 meses	Entre 12 e 18 meses	Entre 06 e 12 meses	Abaixo de 06 meses
Unidades Envolvidas	Uma ou mais áreas de nível hierárquico superior e de outra Diretoria, além da executora	Uma área de mesmo nível hierárquico de outra Diretoria, além da executora	Outra Diretoria, além da executora	Apenas a Diretoria de TIC que está executando
Aspectos Técnicos	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem pouca ou nenhuma experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado, mas a equipe não tem experiência no assunto	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado e a equipe já possui experiência no assunto
Projetos de Desenvolvimento de Sistemas	Opinião especialista classifica como complexo	Opinião especialista classifica como grande	Opinião especialista classifica como médio	Opinião especialista classifica como simples
Projetos de Infraestrutura e Atendimento à Usuários	Aquisição e Implantação/manutenção	Aquisição de um produto ou serviço	Implantação de novo produto ou serviço	Apenas Manutenção

Quadro 5 – Critérios para utilização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Os critérios Projetos de Desenvolvimento de Sistemas e Projetos de Infraestrutura e Atendimento a Usuários são mutuamente exclusivos. Para cada projeto deverá ser calculado o índice de obrigatoriedade da metodologia a partir da soma da pontuação de cada um dos cinco critérios acima.

Os projetos com pontuação até 3 serão considerados pequenos, de 3 a 12 serão considerados médios e acima de 12 serão considerados grandes. Com base na classificação obtida, esta metodologia estabelece um conjunto de documentos obrigatórios diferenciado para os projetos.



PODER JUDICIÁRIO
 JUSTIÇA DO TRABALHO
 TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
 SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

GRUPO DE PROCESSOS	DOCUMENTO	OBRIGATORIEDADE		
		GRANDE E/OU ESTRATÉGICO	MÉDIO	PEQUENO
Iniciação	Termo de Abertura de Projeto (TAP)	X	X	X
	Aprovação do Patrocinador, Demandante e Gestor	X	X	X
Planejamento	Plano do Projeto (PP)			
	Informações Básicas	X	X	X
	Objetivo	X	X	X
	Justificativa	X	X	X
	Alinhamento Estratégico	X	X	X
	Restrições	X	X	X
	Premissas	X	X	X
	Descrição do Escopo	X	X	X
	Crerios de Aceitação	X	X	
	Exclusão de Escopo	X	X	
	EAP	X	X	X
	Dicionário da EAP	X		
	Recursos Humanos	X		
	Estrutura Organizacional do Projeto	X		
	Matriz de Responsabilidades	X	X	X
	Cronograma	X	X	X
	Marcos e Entregas do Projeto	X	X	X
	Aquisições	X	X	
Mapa das Partes Interessadas	X	X	X	



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

GRUPO DE PROCESSOS	DOCUMENTO	OBRIGATORIEDADE		
		GRANDE E/OU ESTRATÉGICO	MÉDIO	PEQUENO
	Planilha de Gestão das Partes Interessadas	X		
	Matriz de Comunicação	X	X	
	Riscos	X	X	X
	Planilha de Gestão de Riscos	X		
	Controle de Revisões	X	X	X
	Ata da Reunião de Kick-Off	X		
Monitoramento	Checklist de Planejamento da Metodologia de GP	X	X	X
	Relatório de Status do Projeto	Mensal		
	Solicitação de Mudanças	X	X	X
	Termo de Aceite	X	X	X
	Ata da Reunião de Controle	Mensal		
	Checklist Aplicação da Metodologia de GP	X	X	X
Encerramento	Termo de Encerramento do Projeto	X	X	X
	Ata da Reunião de Encerramento	X		
	Ata da Reunião de Repasse para a Operação	Não obrigatório (a definir)		

Quadro 6 – Obrigatoriedade de documentos dos projetos

Após a aplicação dos critérios objetivos, se o gerente do projeto julgar que a classificação não está apropriada, poderá encaminhar uma justificativa para análise do EGP-TIC que deliberará sobre a possibilidade do projeto adotar outra classificação.

6. PROJETO: GRUPO DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

O surgimento de novos projetos de TIC apresenta as mais diversas motivações, desde o alinhamento estratégia corporativa a partir do Plano Diretor de TI, passando por necessidades ou problemas diversos que precisam de um serviço ou produto para atendê-los, até as demandas mandatórias. Eles têm início a partir de uma solicitação formal Proposta de Projeto (PropProj) feitas normalmente à possível área executora.

Independente de onde surjam as necessidades, elas devem ser registradas, analisadas, priorizadas e autorizadas segundo o Modelo de Gestão de Portfólio de Projetos de TIC e Demandas. Apenas após a ter sido caracterizada como um projeto e ter passado pelo referido fluxo é que o gerenciamento do projeto, propriamente dito, é iniciado.

A Iniciação é a grupo de processos que se obtém a formalização do projeto priorizado, por meio do Termo de Abertura do Projeto. Neste grupo de procesos, o Gerente do Projeto é oficialmente nomeado e as informações gerais do projeto, necessárias para a sua autorização, são conhecidas. Essas informações servirão de base para o detalhamento do projeto durante o grupo de processos de Planejamento.

A escolha do Gerente do Projeto responsável pelo projeto deve levar em conta vários fatores, entre eles o tipo do projeto, especificidades técnicas, etc.

Neste grupo de processos também são formalizados o Patrocinador e Integrador. Sendo que o integrador somente será designado nos casos dos projetos estratégicos e/ou nacionais cuja a área de TI seja responsável.

O número de projetos que um gerente poderá gerenciar vai depender de uma análise que envolve a classificação do projeto, experiência do gerente e as demais atividades que possui.

A seguir apresentamos o fluxo do processo da Iniciação, seguido do detalhamento de cada processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

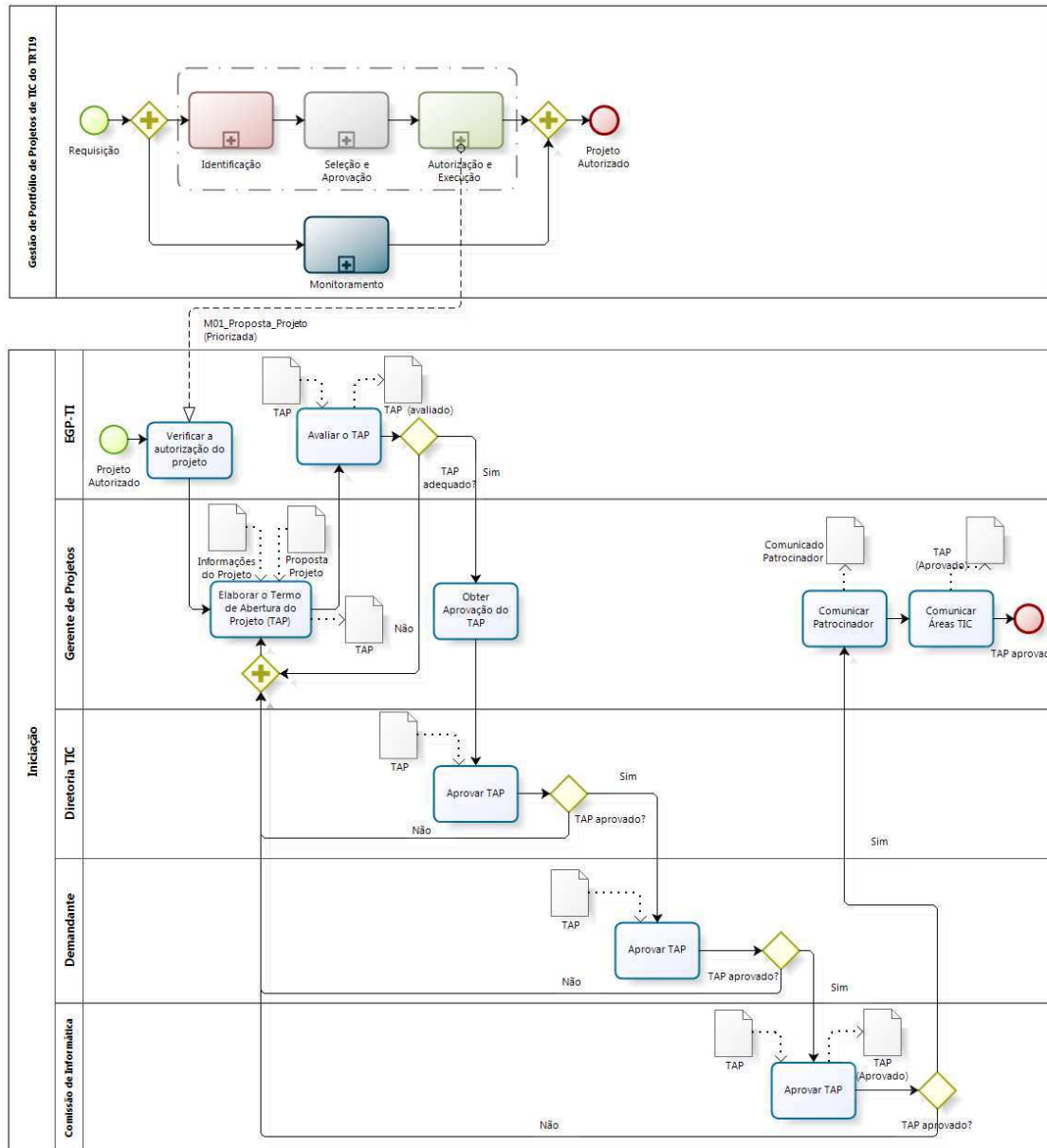


Figura 4 – Fluxo da Iniciação

6.1. Verificar a Autorização do Projeto

Nesta atividade o EGP-TIC verifica além da autorização para início do projeto priorizado, outras informações relevantes, tais como, classificação e alinhamento



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

estratégico do projeto, conforme detalhado no Modelo de Gestão de Portfólio de Projetos de TIC e Demandas. Estas informações direcionarão o gerenciamento do projeto.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	EGP-TIC	
Participantes	Gerente do Projeto	
Modelos de documentos	M01_Proposta_de_Projeto_v1_0.xls	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Proposta de Projeto Priorizada	- Avaliar informações da Proposta de Projeto	- Autorização para início do projeto

6.2. Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP)

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é o documento que formalmente autoriza um projeto e contém os requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades e expectativas das partes interessadas. As orientações e informações para elaboração do TAP estão detalhados nos anexos deste documento.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	EGP-TIC	
Modelos de documentos	M03_Termo_Abertura_Projeto_TIC_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Proposta de Projeto Priorizada - Informações do Projeto	- Levantar informações da identificação do projeto	- Termo de Abertura do Projeto

6.3. Avaliar o TAP

Nesta atividade o EGP-TIC avaliará o TAP quanto à coerência e aderência metodológica, visando garantir qualidade ao processo de aprovação. O EGP-TIC



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

poderá devolver o TAP para o Gerente do Projeto promover ajustes e complementações.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	EGP-TIC	
Participantes	Gerente do Projeto (opcional)	
Modelos de documentos	M03_Termo_Abertura_Projeto_TIC_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Abertura do Projeto	- Avaliar o TAP segundo as boas práticas de gerenciamento de projetos	- Termo de Abertura do Projeto avaliado

6.4. Obter a aprovação do TAP

Obter a aprovação do TAP envolve apresentá-lo aos representantes de todas as instâncias de aprovação necessárias, buscando o entendimento e comprometimento. A apresentação do TAP aos envolvidos pode ser formalmente por meio de uma reunião, ou por e-mail e encontros individuais.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Demandante, Diretoria de TIC e Comissão de Informática	
Modelos de documentos	M03_Termo_Abertura_Projeto_TIC_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Abertura do Projeto avaliado	- Encaminhar o TAP aos aprovadores	- Termo de Abertura do Projeto avaliado

6.5. Aprovar o TAP

A aprovação do TAP estabelece o comprometimento e acordo das áreas envolvidas quanto as necessidades do negócio, o produto/serviço que será entendimento atual das necessidades do cliente, e a viabilidade de execução do novo produto, serviço ou resultado que pretende satisfazer tais necessidades.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Para os Projetos Internos de TIC a aprovação envolve o Demandante e a Diretoria de TIC e Comissão de Informática, e obrigatoriamente os projetos de grande porte e estratégicos (institucional, de TIC Institucional e Nacional) a aprovação envolverá o Demandante a Comissão de Informática.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Comissão de Informática	
Modelos de documentos	M03_Termo_Abertura_Projeto_TIC_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Abertura do Projeto avaliado	- Apresentar o TAP aos aprovadores buscando envolvimento e comprometimento	- Termo de Abertura do Projeto aprovado

6.6. Comunicar Patrocinador

Após aprovação do TAP, o Gerente designado para conduzir o projeto deverá comunicar formalmente o Patrocinador do projeto e alinhar com o mesmo, eventuais, necessidades iniciais.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Patrocinador	
Modelos de documentos	M04_Comunica_Patrocinador_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Abertura do Projeto avaliado	- Apresentar o TAP aos aprovadores buscando envolvimento e comprometimento	- Termo de Abertura do Projeto aprovado

7. PROJETO: GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

O encerramento da Iniciação com a aprovação do TAP autoriza o início do planejamento do projeto. Este macroprocesso se baseia principalmente:

- Na abordagem holística do projeto;
- No entendimento do que é importante para o sucesso do projeto;
- No entendimento da dinâmica do projeto e de suas principais diretrizes;
- Na obtenção e manutenção do alinhamento com as principais partes interessadas;
- Na efetiva realização do planejamento e de seus controles.

Tem como principal objetivo definir, preparar e coordenar todos os planos auxiliares e integrá-los a um plano de projeto integrado e abrangente. O Plano do Projeto (PP) deve refletir a situação real do projeto, por este motivo, é um documento elaborado progressivamente e deverá ser revisado sempre que necessário, por meio de atualizações, e controlado e aprovado, conforme definido no macroprocesso.

A seguir apresentamos o fluxo do processo de planejamento, seguido do detalhamento de cada processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

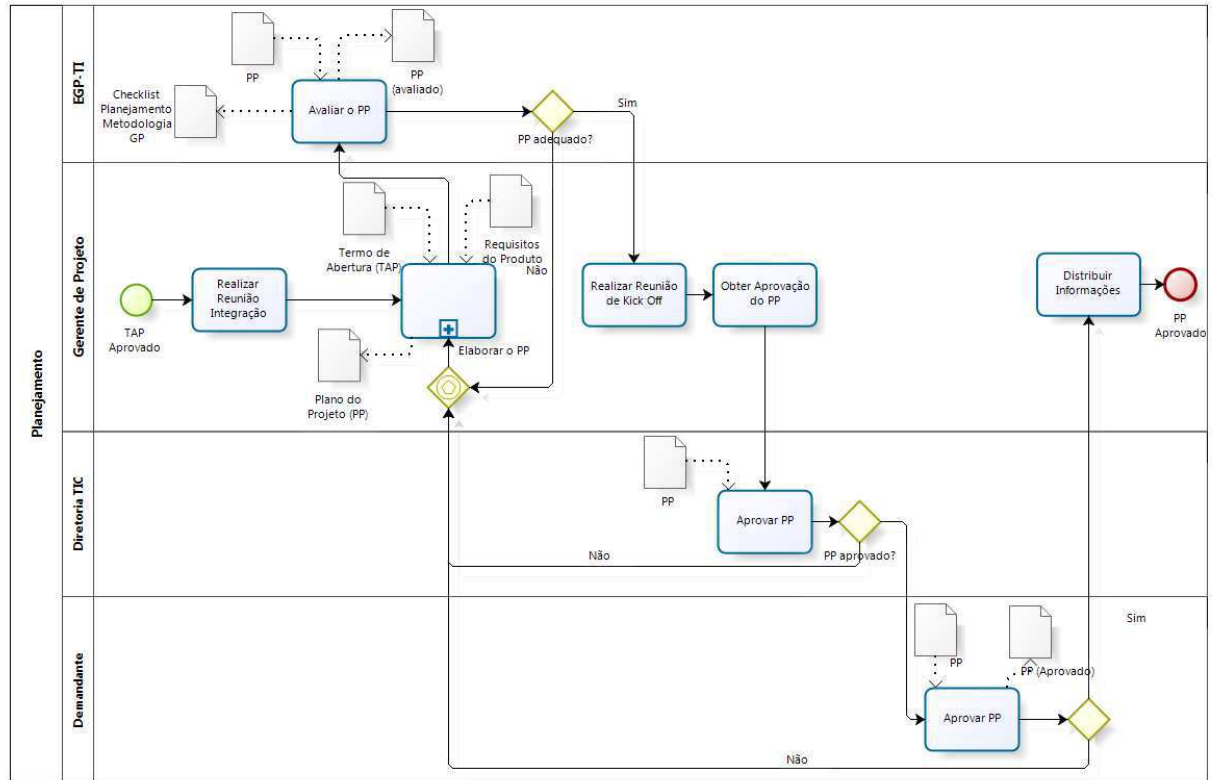


Figura 5 – Fluxo do Planejamento

7.1. Realizar Reunião de Integração

Os principais objetivos desta reunião serão a identificação, no âmbito estratégico e tático da área de TIC, das necessidades de recursos humanos e materiais para alcance dos resultados e produtos do projeto, seus impactos na infraestrutura existente e, por fim, obter o comprometimento do corpo gestor da área de TIC com o projeto.

ITEM	DESCRIÇÃO
Responsável	Gerente do Projeto
Participantes	Diretorias de TIC, especialista de cada área



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Modelos de documentos	M10_Ata_Reunião_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Abertura do Projeto aprovado - Requisitos do Produto	- Obter compromisso da alta gestão de TIC e identificação de necessidades de recursos e infraestrutura	- Insumos para o Plano do Projeto

7.2. Elaborar o Plano do Projeto

O Gerente do Projeto, responsável pela elaboração do Plano do Projeto (PP), deverá obter as informações necessárias, e no nível de detalhamento suficiente, para a elaboração do documento. Na maioria das vezes, estas informações estão distribuídas entre as diversas partes interessadas. O esforço em reunir estas informações pode demandar do gerente conversas informais, troca de e-mails ou até mesmo a realização de reuniões formais com as áreas envolvidas, como a reunião inicial de integração das áreas dentro da TIC.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Partes Interessadas	
Modelos de documentos	M05_Plano_de_Projeto_TIC_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Abertura do Projeto aprovado - Requisitos do Produto	- Obter informações com as partes interessadas	- Plano do Projeto consolidado

A seguir apresentamos o fluxo detalhado da elaboração do PP, particularizando as técnicas e atividades para cada área de conhecimento envolvida.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

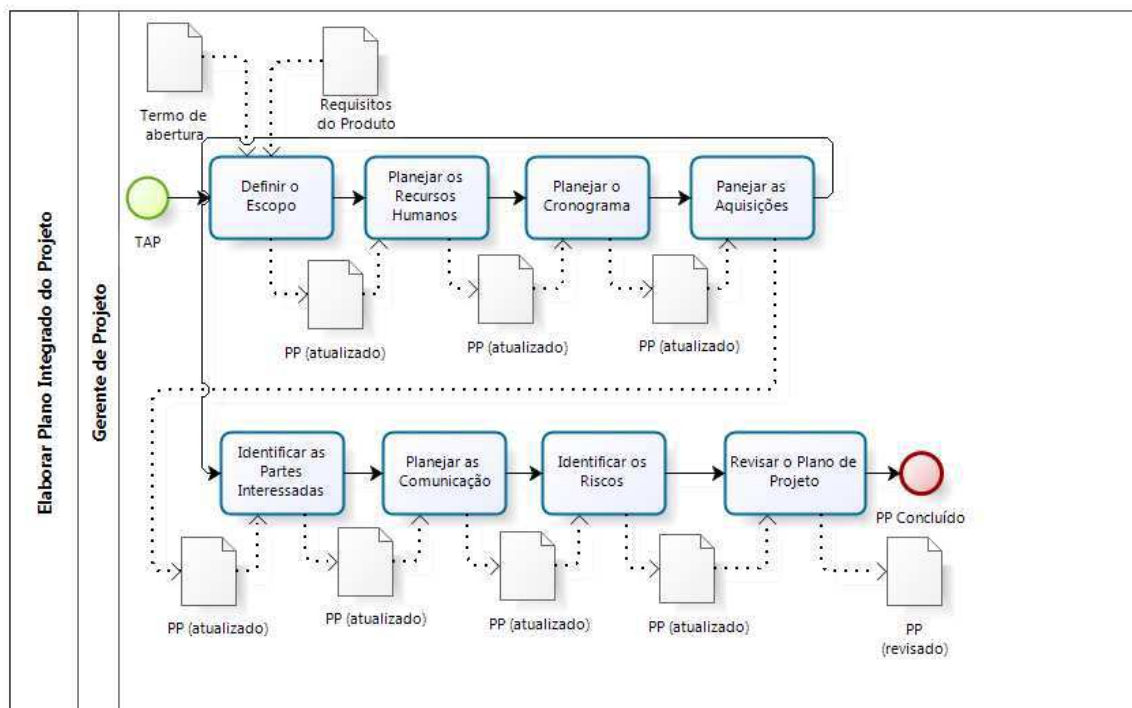


Figura 6 – Fluxo detalhado do processo Elaborar Plano do Projeto

7.2.1. Definir o escopo

Essa atividade tem como objetivo descrever as entregas do projeto e o trabalho necessário para atingi-las. Ele identifica, claramente, o que está, atualmente, inserido dentro do projeto e o que está além dos limites das atividades e entregas definidas. A definição do escopo deve incluir itens claros do que está ou não inserido dentro do projeto.

Neste contexto, o termo escopo pode se referir ao:

- Escopo do produto: características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado; e/ou
- Escopo do projeto: todo trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.
- Os seguintes elementos fazem parte da definição do escopo:



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

- Descrição do escopo: definição detalhada das características do produto, serviço ou resultado descritos no termo de abertura do projeto e na documentação dos requisitos.
- Critérios de Aceitação: conjunto de condições a serem satisfeitas antes da aceitação das entregas.
- Exclusão de Escopo: identifica de modo geral o que é excluído do projeto. Declarar explicitamente o que está fora do escopo do projeto ajuda no gerenciamento das expectativas das partes interessadas.

Após a definição detalhada do escopo, o gerente do projeto, com a contribuição da equipe, deverá elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), representada na Figura 7, que é um instrumento de trabalho constituído por uma representação gráfica detalhada de todo o trabalho necessário para atingir os objetivos do projeto.

Para elaborar a EAP, o trabalho a ser executado no projeto será detalhado por meio de decomposição. Esta é uma técnica que consiste na subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, até que o trabalho e as entregas estejam definidos em nível de pacote de trabalho (nível mais baixo da EAP, onde se consegue estimar custos e o cronograma de trabalho com maior segurança). A representação do escopo em uma EAP traz os seguintes benefícios para o projeto:

- Permite um maior controle das entregas do projeto. Se uma entrega for demorar muito tempo para ser implementada, é interessante dividi-la em subprodutos (entregas menores) de forma que não haja surpresas durante a aceitação do produto final do projeto;
- Serve de base para formação das frentes de trabalho (equipes do projeto), alocação de recursos e definição de custo e tempo dos pacotes de trabalho;
- Define uma base de referência do escopo (linha de base) para medição e controle do desempenho do projeto;
- Aumenta a exatidão das estimativas, uma vez que, quanto maior for o detalhamento, mais precisas serão as estimativas de tempo e custo do projeto;
- Facilita a definição clara de responsabilidades, permitindo a associação do trabalho a ser realizado como os responsáveis por sua execução.



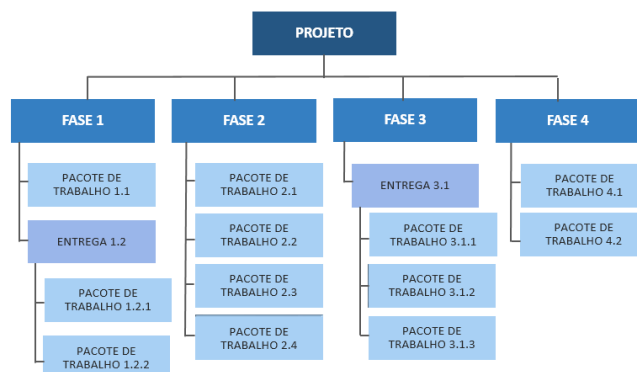
PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Passos para o desenvolvimento de uma EAP:

1. Identificar as principais entregas ou frentes de trabalho do projeto (incluindo o gerenciamento do projeto);
2. Analisar se as entregas podem ser decompostas em componentes menores e mais gerenciáveis;
3. Verificar se as estimativas de custo e duração, alocação de recursos e atribuição de responsabilidades podem ser adequadamente estabelecidas nesse nível de detalhe;
4. Comparar a EAP gerada com EAPs de projetos similares, na busca por elementos que tenham sido esquecidos; e
5. Revisar e refinar a EAP.

Recomendações para a construção de EAPs:

- Utilize substantivos para nomear cada elemento da EAP;
- Devem possuir de 3 a 5 níveis;
- Não precisam ser simétricas, ou seja, seus lados não precisam ter o mesmo número de pacotes de trabalho;
- O primeiro nível representará o projeto;
- Utilize o segundo nível para representar as fases do projeto e a partir do terceiro nível para representar as entregas.





METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Figura 7 – Estrutura Analítica do Projeto - EAP

O Dicionário da EAP fornece informações detalhadas sobre entregas, atividades e agendamento de cada componente da EAP. As informações contidas no dicionário da EAP incluem código de identificação único (número da entrega e seu posicionamento na EAP) e nome do Pacote de Trabalho, relação das entregas, as atividades realizadas para produzir as entregas, critérios de aceite, premissas e restrições.

7.2.2. Planejar os recursos humanos

O planejamento dos recursos humanos do projeto descreve as práticas necessárias para gerenciamento e organização dos recursos humanos envolvidos no projeto. O seu planejamento envolve, entre outros itens, identificar estes recursos, bem como as suas responsabilidades e papéis no projeto.

A maioria dos projetos necessita de recursos que podem pertencer a mais de um departamento e desempenhar papéis diferenciados. A Estrutura Organizacional do Projeto (EOP) é um diagrama que descreve de forma hierárquica a estrutura funcional das pessoas que estarão envolvidos com as atividades executadas no projeto. Ela retrata a organização do projeto, que pode ser diferente da hierarquia funcional formal da organização. O papel mais alto dessa hierarquia é a do patrocinador, que atua como um elo entre o projeto e a organização. Dentre os principais benefícios destacam-se:

- Identificar os principais envolvidos em atividades do projeto. Mais tarde, na elaboração da Matriz de Responsabilidades os envolvidos serão associados as suas responsabilidades;
- Estabelecer os grupos de responsabilidade que formam as equipes especializadas;
- Prover uma base para procedimentos de escalonamento de riscos e problemas;
- Representar as estruturas temporárias como os comitês, grupos de trabalho ou comissões, caso existam;
- Apresentar a relação hierárquica de autoridade do projeto, semelhante a um organograma, com os nomes dos respectivos recursos e funções.

A escolha da estrutura organizacional adequada para o projeto depende das características do projeto e de restrições externas, como uma política organizacional já existente.



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Além da EOP, a Matriz de Responsabilidades é uma ferramenta que estabelece as expectativas, e assegura que as pessoas saibam de suas responsabilidades, por este motivo deve ser negociada com todos os envolvidos. A Matriz de Responsabilidades esclarecerá todos os papéis e responsabilidades no projeto, uma vez que relaciona a estrutura organizacional e a EAP do projeto para ajudar a garantir que cada elemento do escopo do projeto seja atribuído a uma pessoa responsável. Deverá ser designado para as principais atividades o nome do responsável, a respectiva área e a sua atribuição – Responsável, Executa, Aprova, Informa, Participa ou Consultado.

7.2.3. Planejar o cronograma

Este processo traz os principais passos para a elaboração do cronograma do projeto. Após definição da EAP, o processo seguinte do detalhamento do planejamento do projeto consiste na elaboração do cronograma. Ele mostra a distribuição das atividades ao longo de um calendário. É um retrato da cronologia do projeto, que se baseia em decisões de planejamento. Na elaboração do cronograma deve ser avaliado o tempo necessário para a execução de todas as tarefas do projeto, considerando as periodicidades e dependências lógicas, incluindo a sequência das ações, folgas, antecipações e interrupções, as quais devem ser planejadas dentro de calendários predefinidos.

As etapas para elaboração do cronograma do projeto são:

1. Definição das Atividades: Com base na EAP do projeto, os pacotes de trabalho são decompostos nas atividades necessárias para produzir as várias entregas do projeto. O nível de detalhe dessa decomposição pode variar com o projeto e sua necessidade de controle. A decomposição demasiada gera um custo gerencial maior no projeto, e a falta adequada dela pode causar estimativas erradas.
2. Sequenciamento das Atividades: identificação das dependências entre as atividades do cronograma. Para isso é necessário entender o tipo de dependência que existe entre elas, que podem ser:
 - Dependências Mandatórias: são obrigatórias. Ex.: não se contrata um serviço antes de elaborar e obter a aprovação do Projeto Básico.



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

- Dependências Arbitrárias: definidas pela equipe do projeto e baseada nas melhores práticas ou experiências de uma área específica.
 - Dependências Externas: relacionadas com outras externas ao projeto. Ex.: obter propostas de fornecedores.
3. Marcos: são aspectos ou elementos significativos para o controle do projeto, como por exemplo, o encerramento de uma fase ou uma entrega concluída. Os marcos possuem tempo de duração igual a zero e não demandam nenhum tipo de recurso.
4. Estimativa de Recursos: estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma.
5. Estimativa de Duração das Atividades: estimativa do número de dias de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma.
6. Desenvolvimento do Cronograma: nesta última etapa deve-se avaliar o cronograma obtido com as atividades sequenciadas, durações estimadas e recursos alocados, para garantir que o cronograma seja realista e possa ser executado como planejado. Nesta fase pode ser necessário ajustes nas datas de início e fim de algumas atividades. O calendário dos recursos é particularmente útil nesta etapa, ele possui informações sobre a disponibilidade – considerando os períodos de férias e horários de trabalho - capacidades e habilidades dos recursos humanos, bem como a disponibilidade dos recursos materiais.

O cronograma elaborado deve ser validado por todos os interessados no projeto. Essa validação é necessária para a obtenção do comprometimento das equipes com os prazos definidos para as atividades do projeto.

Após a aprovação do planejamento do projeto deverá ser salva uma linha de base de cronograma que servirá para medir o progresso do projeto em relação ao planejado. Um nova linha de base deverá ser salva sempre que houver replanejamento do projeto em virtude de solicitação de mudança aprovada.

A linha de base é essencial para controlar o progresso do projeto. As estimativas originais incluídas nela são pontos de referência permanentes, que



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

servem como base de comparação com informações atualizadas sobre tarefas, recursos, atribuições e custos.

Não se deve salvar uma linha de base em virtude de variações observadas no início, no término ou no esforço necessário para completar uma ou mais atividades, exceto se tais variações decorrerem de solicitações que tenham sido analisadas e aprovadas segundo o processo de solicitação de mudança.

Após a elaboração do cronograma, é possível estimar a alocação dos profissionais ou perfis técnicos envolvidos no projeto, e por consequência a quantidade de horas para cada perfil ou profissional em cada etapa ou atividade do projeto. Esta estimativa é muito útil para análise da viabilidade e repriorização de projetos, e também para reforçar o comprometimento da equipe do projeto.

7.2.4. Planejar os custos

Descreve as práticas necessárias para estimar os custos externos (decorrente de aquisições de materiais e equipamentos e contratações realizadas pelo projeto) do projeto.

A estimativa dos custos externos é executada de maneira simplificada, em que os custos são classificados, por exemplo, treinamento, aquisição de equipamentos, consultoria, entre outros, associado a um valor estimado.

O restante do processo seguirá as normas existentes para as licitações.

7.2.5. Identificar as partes interessadas

O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui a identificação de todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto e analisar suas expectativas e prováveis impactos no projeto, buscando aumentar o engajamento nas decisões e execução do projeto e minimizar as barreiras e dificuldades. Servirá também para o planejamento da distribuição das informações do projeto, visando garantir a comunicação contínua e efetiva. A satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto.

Em projetos de grande porte ou estratégico o gerenciamento das partes interessadas deverá utilizar como instrumento a Planilha de Gestão das Partes Interessadas (M06_Planilha_Gestao_das_Partес_Interestadas).

7.2.6. Planejar as comunicações



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas, no tempo e formatos adequados. A gestão da comunicação é também uma gestão de expectativas e, como normalmente essas expectativas diferem de pessoa para pessoa, é importante utilizar, de maneira apropriada, os meios disponíveis de modo a evitar as falhas e as barreiras de comunicação bem como as suas indesejáveis consequências.

As necessidades de comunicação identificadas são relacionadas na Matriz de Comunicação. Dentre outras informações este mapa deverá apresentar as seguintes informações: ação (tipo de evento); objetivo (o que será comunicado), meios (instrumento que será utilizado); responsável (pela comunicação), a periodicidade (da geração e distribuição da comunicação) e o meio de comunicação (presencial, e-mail, ferramentas, sites).

7.2.7. Identificar os riscos

Em todos os projetos existe um grau de incerteza e a identificação e o controle de riscos é um meio pelo qual isso é gerenciado sistematicamente para aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos do projeto. O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo (oportunidade) ou negativo (ameaça) em um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma, custo e qualidade.

A identificação de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve durante todo o seu ciclo de vida. Deve ser realizada em conjunto com a equipe do projeto e as principais partes interessadas, em uma reunião de trabalho. Entretanto, no decorrer do projeto, todos os membros da equipe devem ser responsáveis por identificar novos riscos, em função do andamento do projeto. A identificação e categorização dos riscos deverão ser documentadas no formulário de Mapa de Riscos do Projeto, parte integrante do Plano do Projeto - PP.

No mapa de riscos deve ser descrito uma visão inicial dos riscos identificados que podem impactar o projeto e suas principais características. As principais informações a serem identificadas em relação aos riscos são:

- Título: Descrição que identifica o risco.
- Estado: Indica se o risco está Aberto (ativo e em gerenciamento) ou Fechado (quando já se concretizou ou sua probabilidade e/ou impacto são nulos).
- Causa: Descrição do(s) motivo(s) que geraram a incerteza no projeto.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

- Probabilidade: Representa a possibilidade do risco ocorrer, é classificada em Baixa, Média e Alta.
- Impacto: Representa o nível das consequências do risco ocorrido nos objetivos do projeto, é classificado em Baixo, Médio, Alto.
- Impacto Descrição: Descreve as consequências do risco ocorrido nos objetivos do projeto.
- Criticidade: É a combinação de probabilidade e impacto, conforme tabela abaixo. É útil na classificação dos riscos e pode ser utilizada na priorização do gerenciamento e na escolha de ações de contingenciamento. É classificado em Leve, Moderado e Crítico.

PROBABILIDADE

	Baixa	Média	Alta
IMPACTO			
Baixo	Leve	Leve	Moderado
Médio	Leve	Moderado	Crítico
Alto	Moderado	Crítico	Crítico

Quadro 7 – Matriz de probabilidade e riscos dos projetos

- Resposta: São ações a serem adotadas para reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades que influenciam o resultado do projeto.

Para os riscos negativos, os tipos (ou estratégias) de resposta ao risco são:

TIPO DE RESPOSTA	DESCRIÇÃO
Mitigar	Esta é a estratégia mais comum de resposta a um risco. Tipicamente o risco é reduzido quando tomamos ações para minimizar a probabilidade de sua ocorrência ou minimizar o seu impacto no projeto.
Evitar	Esta estratégia usualmente é empregada quando o risco é identificado nas fases iniciais do projeto. Por exemplo: uma resposta ao risco de uma tecnologia nova, não devidamente comprovada no mercado, é a sua substituição por outra mais madura. Entretanto, a adoção deste tipo de estratégia não deve comprometer resultados esperados.
Aceitar	Em algumas ocasiões, não é possível executar uma ação positiva para o tratamento de um risco identificado (usualmente, são riscos externos de baixa ou média criticidade). Nestas circunstâncias ele é aceito e monitorado na espera de uma possível resposta em caso de ocorrência.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

TIPO DE RESPOSTA	DESCRIÇÃO
Transferir	Riscos podem ser transferidos para quem está melhor preparado. Por exemplo: um risco pode ser transferido por meio da contratação de um fornecedor, o qual possui maior expertise numa determinada tecnologia.

Quadro 8 – Tipos de respostas para os riscos negativos

Para os riscos positivos, os tipos (ou estratégias) de resposta ao risco são:

TIPO DE RESPOSTA	DESCRIÇÃO
Explorar	Visa a garantir que a oportunidade seja concretizada. Tenta eliminar a incerteza associada a um risco positivo fazendo com que a oportunidade definitivamente aconteça.
Compartilhar	Técnica utilizada quando se percebe que um terceiro é capaz de aproveitar melhor as vantagens do risco, em prol do projeto. Consiste em fazer parcerias para compartilhar os riscos visando a gerenciar oportunidades.
Melhorar	Técnica que visa a modificar o tamanho de uma oportunidade aumentando a probabilidade e/ou os impactos positivos de um risco, identificando e maximizando os principais acionadores desse risco de impacto positivo.

Quadro 9 – Tipos de respostas para os riscos positivos

As ações de resposta ao risco devem:

- Corresponder à severidade do risco;
- Ser realistas;
- Ser acordadas entre as diversas partes envolvidas;
- Possuir um responsável pelo monitoramento e execução das ações de resposta ao risco.

Em projetos de grande porte ou estratégico o gerenciamento de riscos deverá utilizar como instrumento a Planilha de Gestão dos Riscos (M07_Planilha_Gestao_Riscos).

7.2.8. Revisar o PP

Esta atividade visa integrar todos os planejamentos anteriores, verificando a coerência e consolidando no PP que seguirá para aprovação dos envolvidos.

Nesta oportunidade também deverá ser revista a avaliação técnica da Proposta de Projeto que originou o Projeto. Esta revisão consiste em repassar os critérios de classificação e categorização do Projeto.

7.3. Avaliar o PP



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Nesta atividade o EGP-TIC avaliará o PP quanto à coerência e aderência metodológica, visando garantir qualidade à aprovação dos patrocinadores e gestores. O EGP-TIC poderá assessorar no devolvimento do PP para o Gerente do Projeto promover ajustes e complementações.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	EGP-TIC	
Participantes	Gerente do Projeto (opcional)	
Modelos de documentos	M05_Plano_de_Projeto_TIC_v1_0.doc M08_CheckList_Planejamento_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano do Projeto	- Avaliar o PP segundo as boas práticas de gerenciamento de projetos	- Plano do Projeto avaliado

7.4. Realizar reunião de Kick-Off

A finalidade da reunião de Kick-Off é apresentar formalmente a todas as partes interessadas o planejamento consolidado do projeto, notificar o início do projeto, e certificar que todos têm um entendimento comum sobre o projeto e seus papéis e responsabilidades. A obrigatoriedade de realização desta reunião segue as regras apresentadas no Quadro 6 - Obrigatoriedade de documentos dos projetos.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Partes interessadas	
Modelos de documentos	M10_Atta_Reunião_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano do Projeto	- Elaborar apresentação - Conduzir reunião	- Atta da Reunião de Kick-Off



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Na reunião os seguintes itens devem ser abordados:

- Apresentação dos envolvidos no projeto;
- Informações gerais do projeto, incluindo: Finalidade e Objetivo, Escopo e Não-Escopo, Premissas, Principais Entregas, Riscos e Prazos
- Apresentação das funções (papéis) e as responsabilidades da equipe de projeto, dos clientes e partes interessadas; e
- Abordagem geral do cronograma do projeto. Isto fornece aos participantes um sentido de como o projeto se desdobrará.

Ao final da reunião de Kick-Off deve ser elaborada a ata de reunião e encaminhada às partes interessadas do projeto, sendo o documento formal de lançamento da fase de Implementação do projeto.

7.5. Obter a aprovação do PP

Obter a aprovação do PP envolve apresentá-lo aos representantes de todas as instâncias de aprovação necessárias, buscando o entendimento e comprometimento. Esta aprovação pode ocorrer ao final da Reunião de Kick-Off, caso as decisões desta reunião não demandem ajustes no planejamento, ou pode ser realizado posteriormente, de maneira individual e informal.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Instâncias de Aprovação	
Modelos de documentos	M05_Plano_de_Projeto_TIC_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano do Projeto avaliado	- Encaminhar o PP aos aprovadores	- Plano do Projeto avaliado

7.6. Aprovar o PP

A aprovação do PP estabelece o comprometimento e acordo das áreas envolvidas quanto ao detalhamento planejado para a execução do projeto no que



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

tange: prazos e alocação da equipe do projeto, custos, escopo, riscos e comunicação.

As informações existentes no Plano do Projeto devem ser analisadas/revisadas em sua totalidade. Convencionou-se que todos os Projetos de TIC serão submetidos para a aprovação da Diretoria de TIC, do Demandante e em última instância a Comissão de Informática.

Após a aprovação de todos os envolvidos, a primeira linha de base do projeto será gravada. No contexto desta metodologia, linha de base é a versão aprovada de um cronograma que pode ser mudado somente mediante procedimentos de controle formais (Gestão de Mudanças), e é usada como uma base para comparação com os resultados reais.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Diretoria de TIC, Demandantes e Comissão de Informática	
Modelos de documentos	M05_Plano_de_Projeto_TIC_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano do Projeto	- Apresentar o PP aos aprovadores buscando envolvimento e comprometimento	- Linha de base salva (cronograma)

7.7. Distribuir Informações

Nesta atividade, o EGP-TIC distribuirá as informações do Plano do Projeto aprovado. Esta comunicação poderá ser detalhada ou consolidada em painéis gerenciais, a depender do público-alvo da comunicação.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	EGP-TIC	
Participantes	Partes Interessadas	
Modelos de documentos	N/A	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

- Plano do Projeto aprovado	- Distribuir as informações	- Informações distribuídas
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------

8. PROJETO: GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO

Consiste no gerenciamento da execução para geração do(s) produto(s) do projeto. A execução engloba a coordenação das pessoas e dos recursos e a produção dos bens ou serviços (entregáveis) que devem ser resultados do projeto. A equipe do projeto tem maior atuação nestas atividades, executando o que tiver sido planejado e estabelecido no Plano do Projeto. É recomendável que o gerente de projeto atue pouco nas atividades de execução dos pacotes de trabalho do projeto. Ele deve, preferencialmente, dedicar a maior parte do seu tempo à coordenação das atividades, à distribuição de informações do projeto, à avaliação da qualidade das entregas e da satisfação dos clientes, ao controle dos riscos e à avaliação das solicitações de mudança.

A seguir apresentamos o fluxo do processo de execução, seguido do detalhamento de cada processo.

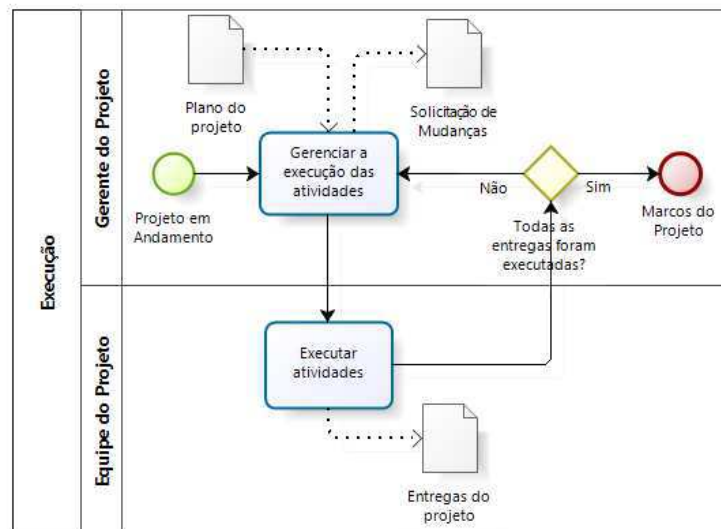


Figura 8 – Fluxo da Execução.

8.1. Gerenciar a execução das atividades



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

É a atividade de liderança visando a realização do trabalho definido na versão atualizada do Plano do Projeto. Envolve:

- Atribuir tarefas para a equipe executar;
- Gerenciar recursos humanos e materiais;
- Verificar a execução das atividades;
- Fornecer orientações necessárias;
- Receber as entregas parciais do projeto;
- Identificar e formalizar as mudanças do projeto.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Equipe do Projeto	
Modelos de documentos	M05_Plano_de_Projeto_TIC_v1_0.doc M12_Solicitação_Mudança_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano do Projeto	- Troca de informações (reuniões, e-mails)	- Orientações para execução - Solicitação de Mudanças

8.2. Executar as atividades

É a execução, propriamente dita, das atividades previstas no Plano do Projeto segundo as suas premissas, restrições, características e critérios de aceite para alcançar os objetivos do projeto. É responsabilidade do executor da atividade informar ao gerente do projeto qualquer problema ou desvio na execução das atividades.

Nesta atividade deverão estar incluídas as melhores práticas e métodos definidos para cada tipo de projeto. (Exemplo: Metodologia de Desenvolvimento, Processo de Contratação, etc).



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Equipe do Projeto	
Participantes	Gerente do Projeto	
Modelos de documentos	M05_Plano_de_Projeto_TIC_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano do Projeto	- Execução técnica das atividades do projeto	- Entregas

Deverão ser empregadas as técnicas específicas para cada atividade executada a fim de gerar as entregas previstas. A execução das atividades do projeto e as respectivas entregas são as principais fontes para as medições de desempenho do projeto.

9. PROJETO: GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE

O monitoramento do projeto compara periodicamente os resultados desenvolvidos com a linha de base, garantindo que, com o seu término, suas entregas e seu produto final estejam de acordo com os objetivos estabelecidos e permitindo que as partes interessadas tenham uma visão clara do desempenho do projeto e das ações que exigem atenção adicional. No caso de desvios significativos, atividades de controle são constituídas para promover os ajustes necessários na condução do projeto, o que muitas vezes implicará em revisões no Plano do Projeto.

A seguir apresentamos o fluxo do processo de monitoramento e controle, seguido do detalhamento de cada processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

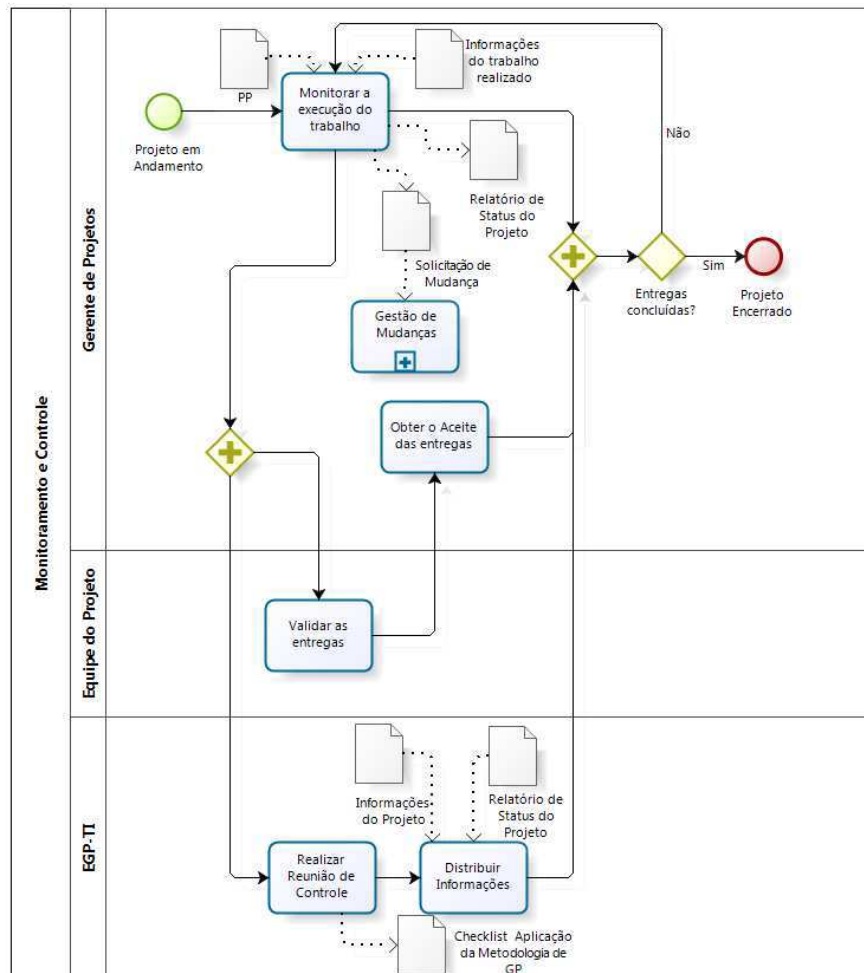


Figura 9 – Fluxo do Monitoramento e Controle

9.1. Monitorar a execução do trabalho

O Gerente de Projetos deve reunir as informações do trabalho realizado, juntamente com o Plano do Projeto, e comparar o andamento do escopo, tempo, riscos e qualidade no contexto planejado versus real, para verificar o desempenho do projeto até o momento, sendo que as informações e as comparações devem ser registradas, e servirão de base para a emissão de relatório para o acompanhamento do projeto.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Equipe do Projeto	
Modelos de documentos	M11_Relatorio_de_Status_v1_0.doc M12_Solicitação_Mudança_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano do Projeto - Informações do trabalho realizado	- Análise das informações do trabalho realizado	- Solicitação de Mudança - Relatório de Status do Projeto do Projeto

Para um monitoramento adequado é fundamental que o cronograma do projeto esteja atualizado com a situação real, incluindo os replanejamentos quando for necessário. O monitoramento e controle do projeto têm como saída obrigatória o Relatório de Status do Projeto e como saída opcional a Solicitação de Mudanças.

O Relatório de Status do Projeto é o relatório emitido periodicamente (no mínimo mensalmente), pelo Gerente do Projeto para o EGP-TIC. A partir das informações deste relatório, o EGP-TIC alimentará os painéis gerenciais para divulgação das informações de desempenho dos projetos aos Gestores, Patrocinador, Demandante, EGP-TIC, demais unidades e Presidência.

Para sobrestar ou cancelar um projeto, uma Solicitação de Mudanças deverá ser elaborada e aprovada informando os motivos da sua suspensão e cancelamento.

A coleta das informações deve ser periódica e realizada a partir de uma reunião presencial ou por outros meios de comunicação, conforme definido no PP, e serão utilizadas nos indicadores de desempenho do projeto apresentados a seguir.

9.1.1. Indicador de Desempenho de Entrega

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

$$(Quantidade de entregas realizadas) / (Quantidade de entregas prevista)$$



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Será calculado e apresentado pelo gerente do projeto, por meio do Relatório de Status do Projeto, e distribuído a todas as partes interessadas. As faixas do IDE e as respectivas interpretações estão apresentadas no quadro abaixo.

Faixa	Interpretação	Cor do Indicador
Acima de 1,00	Forem realizadas mais entregas do que o previsto	Verde
Entre 1,00 e 0,85	Foram realizadas menos entregas do que o previsto, porém com um desvio aceitável	Verde
Entre 0,85 e 0,50	Foram realizadas menos entregas do que o previsto, a situação requer atenção	Amarelo
Abaixo de 0,50	Foram realizadas menos entregas do que o previsto, a situação requer ações imediatas	Vermelho

Quadro 10 – Faixas do indicador de desempenho de entrega

9.1.2. Indicador de Execução do Projeto

O indicador de execução do projeto – IEP – mede o percentual acumulado de realização do Projeto em relação ao percentual acumulado previsto da Linha de Base até a data atual, conforme a fórmula abaixo.

$$\text{(Percentual de execução realizado)} / \text{(Percentual de execução previsto)}$$

Será calculado e apresentado pelo gerente do projeto, por meio do Relatório de Status do Projeto, e distribuído a todas as partes interessadas. As faixas do IEP e as respectivas interpretações estão apresentadas no quadro abaixo.

Faixa	Interpretação	Cor do Indicador
Acima de 1,00	O percentual de execução do projeto está maior que o previsto	Verde
Entre 1,00 e 0,85	O percentual de execução do projeto está menor do que o previsto, porém com o desvio aceitável	Verde
Entre 0,85 e 0,70	O percentual de execução do projeto está menor do que o previsto, a situação requer atenção	Amarelo
Abaixo de 0,70	O percentual de execução do projeto está menor do que o previsto, o projeto requer um replanejamento	Vermelho

Quadro 11 – Faixas do indicador de execução do projeto



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

A interpretação dos indicadores acima devem ser feita de forma combinada, pois individualmente podem levar a interpretações distorcidas. Por exemplo: um projeto pode estar com o IDE igual a 1,00 (todas as entregas previstas realizadas), porém o IEP igual a 0,50 (cronograma em atraso).

9.1.3. Indicador de Aderência a Metodologia

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

(Quantidade de itens obrigatórios apresentados) / (Quantidade de itens obrigatórios previstos)

Será calculado e divulgado mensalmente pelos EGP-TIC por meio do Painel Gerencial.

Faixa	Interpretação	Cor do Indicador
Igual a 1,00	Todos os documentos e processos obrigatórios e previstos na Metodologia foram elaborados.	Verde
Entre 1,00 e 0,90	A aderência do projeto à metodologia de gerenciamento de projetos é aceitável	Verde
Entre 0,90 e 0,50	A aderência do projeto à metodologia de gerenciamento de projetos está baixa, a situação requer atenção	Amarelo
Abaixo de 0,50	O projeto não está utilizando as boas práticas de gerenciamento de projetos, a situação requer ação	Vermelho

Quadro 12 – Faixas do indicador de aderência a metodologia

9.2. Validar as entregas

O responsável pela execução deverá validar cada entrega concluída, garantindo que está de acordo com os requisitos especificados e os critérios de qualidade e aceitação desejados. Cada tipo de entrega pode ter técnicas e ferramentas específicas a serem utilizadas nos testes e validações.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Responsável pela execução da entrega (Equipe do Projeto)	
Participantes	Gerente do Projeto	
Modelos de documentos	M05_Plano_de_Projeto_TIC_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Entrega - Documentos do Projeto - Plano do Projeto	- Técnicas de validação	- Entrega validada

9.3. Obter o aceite das entregas

Toda e qualquer entrega do projeto deve passar, primeiramente, pela aprovação do Gerente do Projeto que deve verificar e examinar as entregas do projeto, de forma a garantir que elas estejam de acordo com o Plano do Projeto.

O Gerente do Projeto, acompanhando o demandante, deve verificar e examinar as entregas do projeto de forma a garantir que elas sejam liberadas de acordo com o Plano do Projeto. O evento de verificação e exame das entregas em questão deve ser agendado pelo Gerente do Projeto junto ao demandante.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Demandante	
Modelos de documentos	M13_Termo_de_Aceite_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Entrega - Documentos do Projeto - Plano do Projeto	- Validação da entrega	- Termo de Aceite

9.4. Realizar reunião de controle

Realizar reunião para acompanhar periodicamente o andamento do projeto, incluindo indicadores de desempenho, riscos e problemas, o progresso das entregas



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

e dificuldades surgidas na execução das tarefas. O EGP-TIC, responsável pela convocação e mediação da reunião, deverá verificar junto ao gerente do projeto quais as partes interessadas cuja participação é essencial, para que sejam convocadas para a reunião.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	EGP-TIC	
Participantes	Gerente do Projeto e Partes Interessadas	
Modelos de documentos	M10_At_a_Reunião_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Entrega - Documentos do Projeto - Plano do Projeto - Atas de reuniões anteriores	- Mediação de Reunião	- Ata de Reunião

Sugestão de pauta para a Reunião de Controle:

- Desempenho do Projeto: interpretação dos indicadores de desempenho do projeto, detalhando, se necessário:
 - Que progresso foi feito desde a etapa (reunião) anterior?
 - Quais pacotes de trabalho foram concluídos?
 - Quais problemas/pendências foram resolvidos?
- Alinhamento ao PP
 - Houve desvios do escopo planejado?
 - Houve desvios nas estimativas de recursos?
 - As mudanças do projeto estão sendo claramente comunicadas?
 - O plano de comunicação estabelecido no PP está sendo corretamente seguido?
 - Algum risco identificado ocorreu?
 - Algum risco não identificado ocorreu?
 - Os riscos foram tratados conforme planejados?
- Envolvimento das Partes Interessadas
 - O Demandante foi cientificado acerca da entrega desta etapa?



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

- O Patrocinador foi cientificado acerca da entrega desta etapa?
- Há alguma Lição Aprendida a ser registrada?

Caso o resultado da presente reunião implique em alterações no escopo, custo e cronograma do projeto, deverá o Gerente do Projeto preencher e encaminhar a Solicitação de Mudanças em dois dias após o término desta. Assuntos fora da pauta deverão ser agendados para discussão em reunião específica.

9.5. Distribuir Informações

Nesta atividade, o EGP-TIC distribuirá as informações do andamento do Projeto. Esta comunicação poderá ser detalhada ou consolidada em painéis gerenciais, a depender do público-alvo da comunicação.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	EGP-TIC	
Participantes	Partes Interessadas	
Modelos de documentos	M11_Relatorio_de_Status_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Relatório de Status do Projeto do Projeto - Informações do Projeto	- Distribuir as informações	- Informações distribuídas

9.6. Gestão de Mudanças

Os projetos normalmente são objeto de mudanças enquanto ainda estão sendo conduzidos. Elas ocorrem por vários motivos e não necessariamente implicam em consequências negativas. O importante é gerenciar as mudanças com muita atenção, pois o excesso, ou até mesmo uma única mudança não devidamente avaliada ou controlada, pode causar impacto significativo no cronograma, custo e qualidade do projeto.

Qualquer parte interessada poderá solicitar uma mudança, normalmente estas são identificadas e documentadas nos processos Gerenciar a execução das atividade e Monitorar a execução do trabalho. A Gestão de Mudanças é o processo



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

de avaliar os impactos e viabilidades, registrar estas informações do documento e obter as aprovações necessárias. Nenhuma mudança pode ser conduzida sem o conhecimento do gerente do projeto, independentemente de quem a solicite, em consonância com as regras para aprovação.

É erro habitual em várias equipes de projeto a inserção de uma mudança sem que essa solicitação seja encaminhada ao gerente do projeto. Isso deve ser evitado, pois o gerente tem uma visão sistêmica do projeto e consegue enxergar impactos que um membro da equipe não vê, e isso pode levá-lo a um julgamento equivocado dos impactos desta mudança.

As atividades relacionadas a Gestão de Mudanças são executadas, conforme fluxo abaixo.

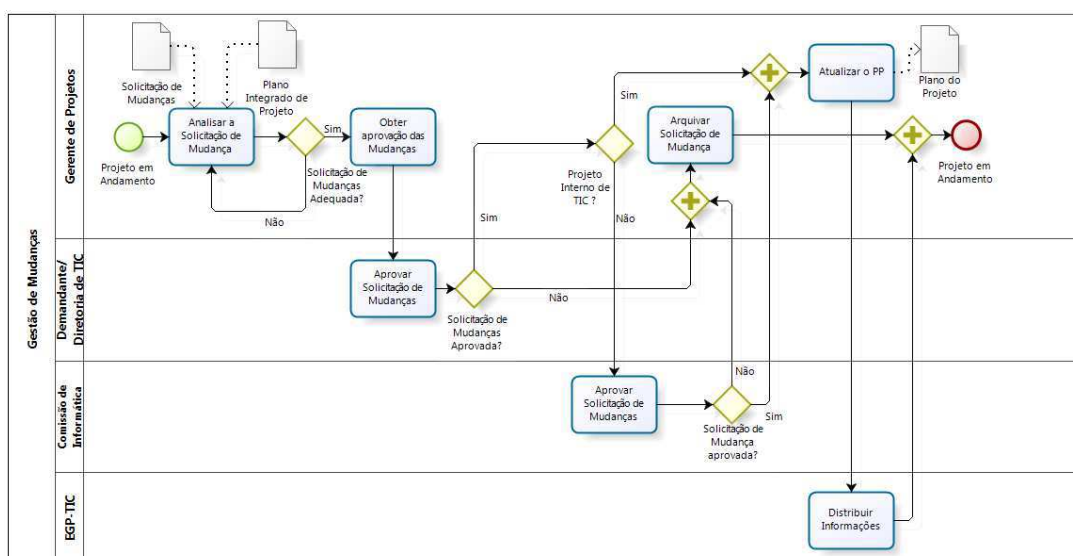


Figura 10 – Fluxo detalhado do processo de Gestão de Mudanças

9.6.1. Analisar a Solicitação de Mudanças

Esta atividade tem como objetivo realizar a análise dos impactos no cronograma, custo, escopo, qualidade e identificação de riscos decorrentes desta mudança. O gerente do projeto poderá consultar a equipe do projeto ou obter opinião especializada com outras partes interessadas.

ITEM	DESCRIÇÃO
Responsável	Gerente do Projeto



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Participantes	Equipe do Projeto	
Modelos de documentos	M12_Solicitação_Mudança_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano Integrado do Projeto - Solicitação de Mudanças	- Análise das informações - Opinião especializada	- Análise dos impactos

9.6.2. Obter a aprovação da Solicitação de Mudanças

Obter a aprovação da Solicitação de Mudanças envolve apresentá-la aos representantes de todas as instâncias necessárias, buscando o entendimento e aprovação.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Gestor, Demandante, Patrocinador	
Modelos de documentos	M12_Solicitação_Mudança_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Solicitação de Mudanças elaborada e analisada	- Encaminhar a Solicitação de Mudanças aos aprovadores	- Solicitação de Mudanças elaborada e analisada

9.6.3. Aprovar a Solicitação de Mudanças

A aprovação da Solicitação de Mudanças estabelece o acordo das áreas envolvidas quanto às alterações solicitadas no projeto no que tange: prazos, custos, escopo e/ou qualidade.

As informações existentes na Solicitação de Mudanças, principalmente os impactos no projeto, devem ser avaliadas em sua totalidade. Uma primeira instância de aprovação envolve o Demandante e a Diretoria de TIC. Adicionalmente, caso não seja um Projeto Interno de TIC, a Solicitação de Mudanças deverá ser aprovada pela Comissão de Informática.

ITEM	DESCRIÇÃO
Responsável	Comissão de Informática



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Participantes	EGP-TIC, Gerente do Projeto	
Modelos de documentos	M12_Solicitação_Mudança_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Solicitação de Mudanças elaborada e analisada	- Apresentar a Solicitação de Mudanças aos aprovadores	- Solicitação de Mudanças aprovada - Nova linha de base salva

9.6.4. Arquivar a Solicitação de Mudanças

As Solicitações de Mudanças que não forem aprovadas não devem ser descartadas, deverão ser arquivadas para fins de consultas futuras dos envolvidos.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	EGP-TIC	
Modelos de documentos	M12_Solicitação_Mudança_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Solicitação de Mudanças rejeitada	- Arquivar a documentação do projeto	- Solicitação de Mudanças rejeitada arquivada

9.6.5. Atualizar o PP

Após a aprovação de todos os envolvidos, o Plano do Projeto deverá ser atualizado para refletir os novos requisitos e uma nova linha de base deverá ser gravada, para comparação com os resultados reais futuros.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Partes Interessadas	
Modelos de documentos	M05_Plano_de_Projeto_TIC_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

- Solicitação de Mudanças aprovada Plano Integrado do Projeto	- Salvar a linha de base	- Linha de base salva - Plano Integrado do Projeto atualizado
--	--------------------------	--

10. PROJETO: GRUPO DE PROCESSOS DE ENCERRAMENTO

É a última grupo de processos do ciclo de vida de projetos, e indica o encerramento de todas as atividades do projeto e a transferência do produto ou serviço do projeto para operação. É iniciado quando todos os objetivos do projeto foram alcançados e os produtos e serviços foram entregues com o aceite do demandante, ou quando o projeto for cancelado.

O encerramento do projeto inclui os seguintes elementos chaves:

- Realocação dos membros da equipe do projeto dentro de outros projetos ou de volta às suas atividades operacionais;
- Fechamento das questões financeiras, tais como encerramento de contratos;
- Revisão final das questões e as lições aprendidas do projeto;
- Revisão final e encerramento dos riscos;
- Conclusão de todas as atividades do cronograma; e
- Atualização e arquivamento da documentação do projeto.

Normalmente, as atividades que envolvem o encerramento são feitas às pressas ou ignoradas. Entretanto, o gerente do projeto deve assegurar que o encerramento seja conduzido de maneira controlada e organizada, assim como aconteceu nos demais processos anteriores, pois estes possuem vários propósitos que poderão ajudar em novos projetos.

Estas atividades deve ser conduzida tanto para projetos bem sucedidos, ou seja, com todas as entregas realizadas, quanto para projetos cancelados, pois estes também possuem lições aprendidas a serem registradas, documentação que deve ser arquivada, equipe que precisa ser desmobilizada etc.

Um projeto encerrado, ou seja, que teve seu Termo de Encerramento aprovado não poderá prosseguir com a execução de atividades, sejam elas corretivas ou evolutivas. Qualquer necessidade de alteração no produto ou serviço resultado do projeto deverá ser tratada como uma demanda ou um novo projeto.



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

A seguir apresentamos o fluxo de encerramento, seguido do detalhamento de cada processo.

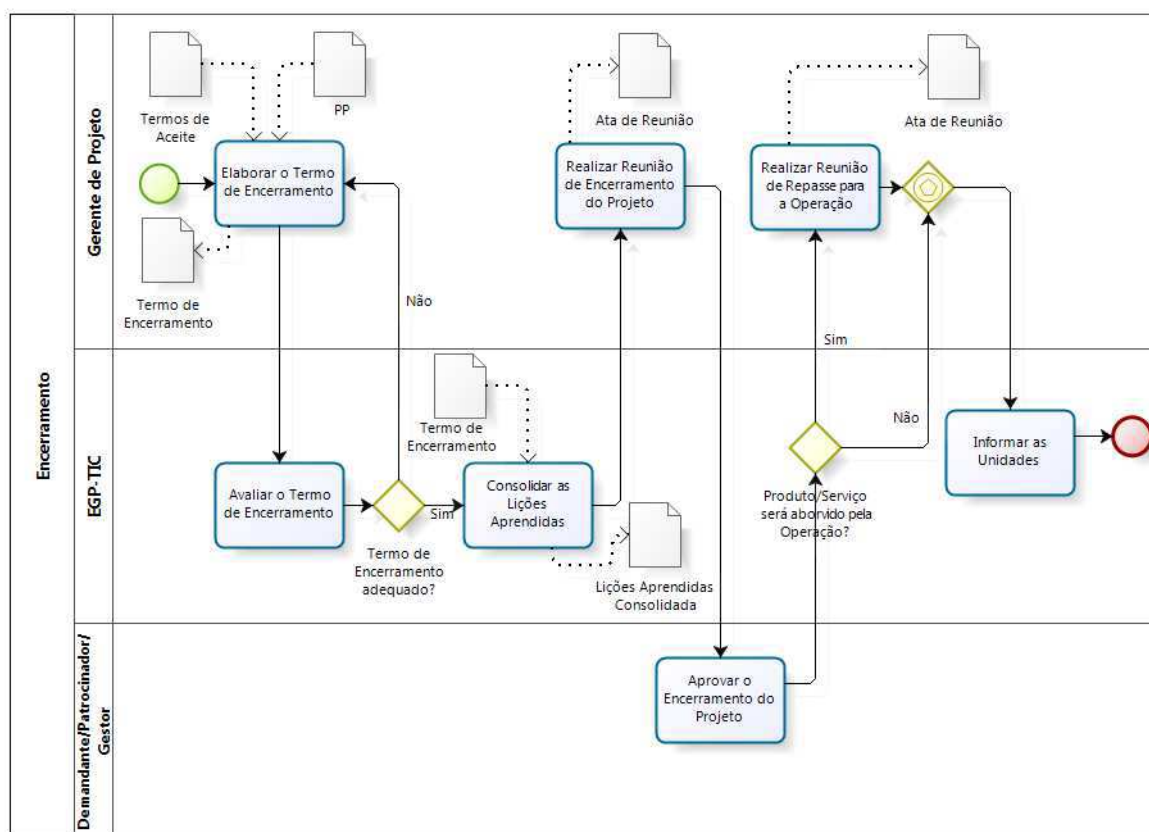


Figura 11 – Fluxo do Encerramento

10.1. Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto

O Termo de Encerramento do Projeto tem por finalidade atestar a conclusão do projeto, registrando o atendimento do escopo, a qualidade dos produtos e serviços, o atendimento dos prazos, a qualidade do gerenciamento do projeto e a qualidade do relacionamento com todas as partes envolvidas. Caso o projeto tenha sido cancelado também devem ser descritos os motivos que levaram ao cancelamento.

O Termo de encerramento inclui a relação de lições aprendidas revisada pelo EGP-TIC e as eventuais pendências do projeto juntamente com uma alternativa de resolução e um responsável. A resolução pode indicar, por exemplo, que a pendência não será resolvida, que será implementada em outro projeto ou por meio



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

de uma demanda. Esta informação sanará possíveis dúvidas que são comuns nesta etapa. O Termo de Encerramento deverá ser aprovado pelo demandante, Gestores e Patrocinador, esta aprovação poderá ser feita durante a Reunião de Encerramento.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Equipe do Projeto, Demandante, Gestor, Patrocinador, EGP-TIC	
Modelos de documentos	M14_Termo_de_Encerramento_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termos de Aceite - Plano do Projeto	- Consolidar as informações de encerramento do projeto - Identificar e registrar as Lições Aprendidas	- Termo de Encerramento do Projeto

O conhecimento aprendido e as experiências vividas durante o projeto devem ser documentados durante todo o ciclo de vida do projeto. A equipe do projeto e as principais partes interessadas devem registrar as lições aprendidas relacionadas aos aspectos técnicos, gerenciais, comportamentais e de processos do projeto. As lições aprendidas devem ser registradas durante o projeto e revisadas e consolidadas para posterior divulgação, elas formarão uma base histórica para os projetos futuros, possibilitando que experiências positivas se repitam e os erros não ocorram novamente.

Na identificação das lições aprendidas do projeto deve ser considerado:

- Foco no processo;
- Senso analítico desenvolvido;
- Não focar somente aspectos negativos, mas também nos pontos positivos do projeto.

As seguintes informações sobre as lições aprendidas devem ser registradas:

- Processo: é o momento do ciclo de vida dos projetos que a situação ocorreu, ou seja, iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

- Área de Conhecimento: a área de conhecimento referente a situação ocorrida. Pode ser: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e partes interessadas.
- Situação: descrição da situação que foi encontrada e que motivou a lição aprendida.
- Impactos: o resultado obtido no projeto com a situação encontrada.
- Aprendizado: descrição do que deveria ter sido feito para que a situação fosse evitada, ou recomendação no caso de lição aprendida positiva.

10.2. Avaliar o Termo de Encerramento

Nesta atividade o EGP-TIC avaliará o Termo de Encerramento quanto à coerência e aderência metodológica e em relação às considerações finais do projeto, visando garantir que nenhuma informação relevante tenha sido suprimida e provendo qualidade à aprovação dos patrocinadores e gestores. O EGP-TIC poderá assessorar a elaboração do Termo de Encerramento para o Gerente do Projeto promover ajustes e complementações.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	EGP-TIC	
Participantes	Gerente do Projeto (opcional)	
Modelos de documentos	M14_Termo_de_Encerramento_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Encerramento do Projeto	- Avaliar o Termo de Encerramento do Projeto segundo as boas práticas de gerenciamento de projetos	- Termo de Encerramento do Projeto avaliado

10.3. Consolidar as Lições Aprendidas

Esta atividade é executada pelo EGP-TIC e visa avaliar, segundo as boas práticas de gerenciamento de projetos, se as lições aprendidas registradas são relevantes para o Tribunal, se há coerência nas informações registradas e padronizar a linguagem, ajustando a redação utilizada para que possa ser compreendida por qualquer pessoa.

ITEM	DESCRIÇÃO
TRT19 set-16	Página 61 de 66



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Responsável	EGP-TIC	
Participantes	Gerente do Projeto	
Modelos de documentos	M14_Termo_de_Encerramento_v1_0.doc M15_Lições_Aprendidas_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Lições Aprendidas registradas	- Avaliar as Lições Aprendidas	- Lições Aprendidas consolidadas

10.4. Realizar Reunião de Encerramento do Projeto

Esta reunião tem como objetivo gerar consenso entre as principais partes interessadas do encerramento do projeto, dando ciência das pendências e divulgando os aprendizados obtidos. Nesta reunião, o gerente do projeto poderá obter a aprovação do Termo de Encerramento com o gestor, demandante e patrocinador.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Partes Interessadas	
Modelos de documentos	M14_Termo_de_Encerramento_v1_0.doc M10_Ata_Reunião_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Encerramento do Projeto	- Apresentar os pontos relevantes do encerramento do projeto	- Ata de Reunião - Termo de Encerramento do Projeto aprovado

10.5. Aprovar o Termo de Encerramento do Projeto



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

A aprovação do Termo de Encerramento do Projeto formaliza o acordo entre Gerente do Projeto, Gestor, Demandante e Patrocinador quanto ao encerramento do projeto, suas eventuais pendências e considerações finais.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do Projeto	
Participantes	Partes Interessadas	
Modelos de documentos	M14_Termo_de_Encerramento_v1_0.doc M10_Ata_Reunião_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Encerramento do Projeto	- Apresentar os pontos relevantes do encerramento do projeto	- Ata de Reunião - Termo de Encerramento do Projeto aprovado

10.6. Realizar Reunião de Repasse para a Operação

A Reunião de Repasse para a Operação tem por objetivo apresentar as principais informações e características do produto ou serviço resultado do projeto para as áreas que serão responsáveis pela sua operação após a sua conclusão do projeto. Recomenda-se que durante esta reunião a documentação gerada durante o projeto seja compartilhada com os participantes e seja estabelecido um período em que a equipe do projeto, juntamente com o gerente do projeto, auxiliarão as equipes envolvidas com a operação, em caso de dúvidas e problemas complexos.

A realização desta reunião é opcional, recomendada principalmente para os projetos de Desenvolvimento de Software, e a sua realização é uma decisão do gerente do projeto em conjunto com o EGP-TIC.

ITEM	DESCRIÇÃO
Responsável	Gerente do Projeto
Participantes	EGP-TIC, Partes Interessadas (Operação)



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Modelos de documentos	M10_Ata_Reunião_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Documentos do Projeto - Produto/Serviço	- Apresentar os pontos relevantes do produto/serviço para a Operação	- Ata de Reunião

10.7. Informar as Unidades

A conclusão do projeto deverá ser reportada as Unidades do TRT acompanhada, caso necessário, do Termo de Encerramento do Projeto.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	EGP-TIC	
Participantes	Unidades do TRT	
Modelos de documentos	M14_Termo_de_Encerramento_v1_0.doc	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Encerramento do Projeto aprovado	- Comunicar encerramento do projeto.	- Comunicação as Unidades

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido considerando a atual Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TIC vigente e as necessidades e expectativas identificadas em reuniões formais com as principais partes interessadas no gerenciamento de projetos de TIC. Desta forma, buscou-se construir um documento que espelhe a realidade do Tribunal, de forma que fosse harmônica e coerente com outros normativos já instituídos, inclusive considerando os fatores organizacionais, como a estrutura organizacional, sistemas de informação e atos normativos.

Não há uma frequência pré-estabelecida para as revisões desta Metodologia de Gerenciamento de Projetos. As necessidades de evolução futuras deverão ser comunicadas ao EGP-TIC que periodicamente irão analisá-las e incorporá-las às novas versões desta Metodologia.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

12. GLOSSÁRIO

ciclo de vida do produto	Um conjunto de fases do produto que não se sobrepõem, geralmente em ordem sequencial, cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de produção e controle da organização. A última fase do ciclo de vida de um produto geralmente é a retirada de circulação do produto. Geralmente, o ciclo de vida do projeto faz parte de um ou mais ciclos de vida do produto.
ciclo de vida do projeto	Um conjunto de fases do projeto, geralmente em ordem sequencial, cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de controle da organização ou organizações envolvidas no projeto. Um ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia.
entregas	No Plano de Gerenciamento do Projeto, descrevem os produtos finais e os principais produtos intermediários do projeto. As entregas servem para o projeto atingir seus objetivos. O andamento do projeto é avaliado pelas entregas obtidas, não pelas atividades executadas.
estrutura analítica do projeto (EAP)	Uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o escopo total do projeto.
fase do projeto	Um conjunto de atividades do projeto, relacionadas de forma lógica, que geralmente culminam com o término de uma entrega importante. Na maioria dos casos, as fases do projeto são terminadas sequencialmente, mas podem se sobrepor em algumas situações do projeto. Uma fase do projeto é um componente do ciclo de vida do projeto. Uma fase do projeto não é um grupo de processos de gerenciamento de projetos.
ferramenta	Modelo ou técnica, automatizada ou não, usada na realização de uma atividade para produzir um produto ou resultado.
PMBOK 5th Edition	O Project Management Body of Knowledge, também conhecido como PMBOK®, é um conjunto de práticas em gerência de projetos levantado pelo Project Management Institute (PMI) e constitui a base da metodologia de gerência de projetos do PMI. Estas práticas são compiladas na forma de um guia, chamado de Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou Guia PMBOK®. A primeira edição do guia foi lançada em 1996; a quinta edição, atual, foi lançada em 2013.
prática	Um tipo específico de atividade profissional ou de gerenciamento que contribui para a execução de um processo e que pode empregar uma ou mais técnicas e ferramentas.
Projeto Institucional	Projeto de abrangência de todo Tribunal, podendo envolver a TIC.
Projeto de TIC	Projeto de abrangência de todo Tribunal envolvendo prioritariamente a TIC.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Institucional

Projeto de TIC ou Projeto Interno de TIC Projeto de abrangência exclusiva da TIC, ainda que afete usuários de todo Tribunal.

Projeto Nacional Projeto de origem externa, normalmente do TST, CSJT ou CNJ.

Proposta de Projeto Documento para formalização da solução de uma demanda com elementos mínimos para avaliação preliminar pela administração. Este documento faz parte do Modelo de Gestão de Portfólio de Projetos de TIC e Demandas.

recurso Recursos humanos especializados (disciplinas específicas, individualmente ou em grupos ou equipes), equipamentos, serviços, suprimentos, commodities, materiais, orçamentos ou fundos.

Relatório de Status do Projeto Documento e/ou apresentação que fornece informações organizadas e resumidas sobre o desempenho do trabalho, cálculos e parâmetros de gerenciamento do valor agregado e análises de andamento e progresso do trabalho do projeto.

requisito Uma condição ou capacidade que deve ser atendida ou possuída por um sistema, produto, serviço, resultado ou componente para satisfazer um contrato, uma norma, uma especificação ou outro documento imposto formalmente. Os requisitos incluem necessidades, desejos e expectativas quantificados e documentados do patrocinador, do cliente e de outras partes interessadas.

Solicitação de Mudanças Um documento formal e aprovado que descreve as mudanças solicitadas no projeto, bem como os impactos e conseqüente aprovação.

técnica Um procedimento sistemático definido usado por um recurso humano para realizar uma atividade a fim de produzir um produto ou resultado ou oferecer um serviço, e que pode empregar uma ou mais ferramentas.

Termo de Abertura do Projeto Um documento publicado pelo iniciador ou patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e concede ao gerente do projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.