



# METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS MGP

Versão 011 Agosto de 2017



Versão	Revisor	Data	Alterações
0.1	Frederico Ramos	01/05/2015	Criação do Documento
0.2	Mairton Duarte Melo	30/07/2015	Segregação MGP do MGPP, ajustes diversos no texto e documento.
0.3	Mairton Duarte Melo	10/08/2015	Competências de alguns papeis alterados.
0.4	Mairton Duarte Melo	18/08/2015	Atualização dos fluxos e índices de imagens/tabelas.
0.5	Frederico Ramos	31/03/2016	Consolidação das solicitações de mudanças do Grupo de Implantação do EGP.
0.6	Frederico Ramos	27/05/2016	Atualização do Fluxo "Gerenciar Mudanças"
0.7	Frederico Ramos	06/06/2016	Atualização nos critérios de Mensuração de Projetos e Artefatos Obrigatório
0.8	Frederico Ramos	11/07/2016	Alterações nos templates do PGP e RDS para possibilitar o monitoramento de desempenho do projeto utilizando pesos para cada fase do projeto
0.9	Frederico Ramos	05/08/2016	Melhoras diversas, aumentando o detalhamento, nos textos dos fluxos dos processos.
0.10	Frederico Ramos	19/08/2016	Adicionado o artefato Relatório de Avaliação da Qualidade dos Artefatos de Projeto (RAQ) no momento em que o EGP-TIC avalia o TAP.
0.10	Frederico Ramos	22/08/2016	Alterados o PGP e a planilha de artefatos a serem elaborados por tamanho de projeto.
0.10	Frederico Ramos	23/08/2016	Adicionado o Papel e Responsabilidade do Comitê de Mudança.
0.10	Frederico Ramos	24/08/2016	Melhorias diversas nos textos dos fluxos de processos e no arquivo Bizagi.
010	Frederico Ramos	30/08/2016	Revisão na tabela de critérios de mensuração do tamanho do projeto;
010	Frederico Ramos	31/08/2016	Melhoria nas descrições dos processos dos fluxos "2.3 - Executar projeto" e "2.4 - Monitorar e Controlar Projeto".
011	Mariana Bernardes	26/06/2017	Adicionados tópicos 2.2 – Programas; 2.9 Gerenciamento de Projetos e Programas e 4. Gerenciamento de Custos. Inclusão do Item 10. Orçamento Estimado no Anexo X- TAP - Termo de Abertura do Projetor e do Item 12. Gerenciamento dos custos do projeto, no Anexo VI – PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. E revisão e melhorias diversas, aumentando detalhamento dos textos
011	Armando Kokitsu	01/08/2017	Adicionados artefatos relacionados com gerenciamento das partes interessadas (Seção 2.3 Partes Interessadas) conforme recomendações do PMI para Gestão da Mudança Organizacional. Adicionados acrônimos e termos no Glossário.



# Sumário

1.	Introdução	6
2.	Conceitos	7
2.1.	Projetos	7
2.2.	Programas	7
2.3.	Partes Interessadas (stakeholders)	7
2.4.	Ciclo de Vida de um Projeto	8
2.5.	Áreas de Conhecimento e os Processos em Gerenciamento de Projetos	10
2.6.	Estrutura Analítica do Projeto - EAP	11
2.7.	Operações	12
2.8.	Projetos x Operações (Diferenciação entre projeto e atividade funcional)	12
2.9.	Gerenciamento de Projetos e Programas	12
2.10	. Escritório de Gerenciamento de Projetos	13
2.11	. Gerenciamento de Programas e Portfólio	13
3.	Papéis e Responsabilidades	14
3.1.	Escritório de Projetos – EGP-SETIC	14
3.2.	Gerente do EGP-SETIC	15
3.3.	Gerente do Portfólio de Projetos do EGP-SETIC	15
3.4.	Gerente do Projeto	16
3.5.	Equipe do Projeto	17
3.6.	Patrocinador do Projeto	17
3.7.	Analista de Demandas	18
3.8.	Área Responsável	18
3.9.	Área Demandante	18
3.10	. Demandante	19
3.11	. Comitê de Mudanças	19
3.12 CGT	. Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e das Comunicações da Justiça do Trabalho – CIC-JT	21
3.13		
4.	GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO	24
5.	Indicadores de Desempenho do Projeto	24
6.	Mensuração de Projetos e Artefatos Obrigatórios	26
7.	Documentação	
7.1.	Regras de Nomenclatura dos Projetos	28
7.2.	Regras de Nomenclatura de Documentos	28



7.3.	Versionamento	29
7.4.	Regras para salvar os documentos no ambiente de colaboração (estrutura de diretórios)	29
8. T	Cécnicas e ferramentas	31
8.1.	Ferramentas	31
8.2.	Técnicas de Elicitação de Conhecimento	31
8.3.	Técnicas e Ferramentas de Gestão da Mudança Organizacional	32
9. F	Fluxo dos processos da metodologia de gerenciamento de projetos	33
9.1.1.	Macroprocesso de Gerenciar Projeto	33
9.1.2.	Iniciar Projeto	35
9.1.3.	Planejar Projeto	43
9.1.4.	Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto	47
9.1.5.	Executar Projeto	59
9.1.6.	Monitorar e Controlar Projeto	64
9.1.7.	Gerenciar Mudança	71
9.1.8.	Encerrar Fase	76
9.1.9.	Encerrar Projeto	83
10.	Glossário e Acrônimos	87
11.	Referências Bibliográficas	90
I. A	ANEXO I – Descrição dos Modelos de Documentos	92
II. A	ATA – Ata de Reunião	94
III.	DOD – Documento de Oficialização da Demanda	95
IV.	PDT – Parecer Técnico da Demanda	97
V. L	AP – Lições Aprendidas	98
VI.	PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto	99
1. (	GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO	101
1.1.	Custos - Ciclo de vida do projeto	101
1.2.	Custos – Pós- projeto	102
VII.	RDM – Requisição de Mudança	105
VIII.	RDS – Relatório de Status do Projeto	107
IX.	TAF – Termo de Aceite de Fase ou Produto	109
Х. Т	TAP – Termo de Abertura do Projeto	110
XI.	TEF – Termo de Entrega de Fase ou Produto	113
XII.	TEP – Termo de Encerramento do Projeto	114



# Lista de Figuras e Fluxogramas

Figura 1: Ciclo de vida de um projeto - PMBOK, 5ª Ed	8
Figura 2: As 10 áreas de conhecimento e seus 47 processos - PMBOK, 5ª Ed	10
Figura 3: Exemplo de uma Estrutura Analítica de Projetos - EAP	11
Figura 4: Fluxograma - Macroprocesso Gerenciar Projetos	34
Figura 5: Fluxograma - Iniciar Projeto	
Figura 6: Fluxograma - Planejar Projeto	
Figura 7: Fluxograma - Elaborar Plano de Gerenciamento de Projetos	
Figura 8: Fluxograma - Executar Projeto	
Figura 9: Fluxograma - Monitorar e Controlar Projeto	
Figura 10: Fluxograma - Gerenciar Mudança	
Figura 11: Fluxograma - Encerrar Projeto	
Lista de Tabelas	
Tabela 1: Acrônimos matriz RACI	22
Tabela 2: Matriz RACI EGP-SETIC	22
Tabela 3: MGP - Parâmetros para mensuração de projetos	26
Tabela 4: Artefatos elaborados por tamanho de projeto	
Tabela 5: Siglas de documentos EGP-SETIC	



# 1. Introdução

A Gestão Pública contemporânea tem experimentado novas formas de gerenciamento e buscado resultados efetivos aos cidadãos, trazendo as teorias e metodologias aplicadas nas organizações privadas com as devidas adaptações à realidade pública. Melhoria contínua, qualidade, governança, estratégia e planejamento, preocupação com o cliente-cidadão, gestão do conhecimento e de pessoas são agora as diretrizes da administração pública.

O Conselho Superior de Justiça do Trabalho (CSJT), considerando a amplitude da sua missão institucional e o contexto de mudanças no qual está inserido, adota um modelo de gestão baseado nos pilares do planejamento estratégico, gestão de processos e projetos como meio de respostas a essas transformações.

No que diz respeito à execução de seus projetos, o CSJT identificou a necessidade de criar processos e métodos de gerenciamento, de forma que fosse possível o planejamento e acompanhamento detalhado dos projetos, bem como o provimento de suporte efetivo aos membros das equipes dos projetos.

O Gerenciamento de Projetos objetiva assegurar um padrão de planejamento, execução e controle dos projetos, garantindo a entrega de serviços ou produtos com a qualidade exigida pelo CSJT. O Escritório de Gerenciamento de Projetos da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (EGP-SETIC) é uma entidade organizacional do CSJT que tem por objetivos: centralizar; avaliar; coordenar e entregar os projetos com sucesso dentro da competência da SETIC.

A presente Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos é um manual que padroniza procedimentos, definindo papéis e responsabilidades aos gestores, gerentes de projetos e demais envolvidos, criando fluxos de processos que devem ser seguidos e modelos de documentos que dão orientação e suporte a todas as etapas dos projetos.

Este manual também consolida os formulários utilizados nas diversas etapas da gestão de projetos, da iniciação ao encerramento, apresentando-os como anexos. Entretanto, com vistas a possibilitar a implementação de ferramenta que auxilie na gestão dos projetos, tais formulários servirão como referência e poderão ser ajustados sempre que necessário e de comum acordo entre o Escritório de Projeto e os gerentes de projetos.

Essa metododologia pode ser aplicada não só para os projetos e programas estratégicos da SETIC, mas também para as diversas iniciativas setoriais. Dúvidas e sugestões sobre a metodologia são bem-vindas. Elas devem ser encaminhas ao Escritório de Gerenciamento de Projetos da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (EGP-SETIC) por meio do e-mail spproj@cstj.jus.br.



### 2. Conceitos

### 2.1. Projetos

O termo projeto é usado nas organizações nas mais variadas temáticas. A referência mais conhecida é o guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), que está em sua 5ª edição.O conceito de Projetos, segundo o PMBOK: "Um projeto é um esforço temporário, com início e fim definidos, cujo objetivo é criar produtos, serviços ou resultados exclusivos, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros específicos."

Um projeto é um empreendimento que deve ter: objetivo bem definido, bons argumentos que justifiquem a sua execução, datas de início e fim estabelecidas; bem como escopo claro e realista, além de trazer algum produto ou resultado único.

O projeto acaba quando o produto ou serviço que foi concebido por ele é entregue para a utilização pretendida, ou simplesmente quando é cancelado ou abortado. Um projeto é considerado bem sucedido quando é realizado conforme planejado, atingindo seus objetivos e, por consequência, as expectativas das partes interessadas, agregando valor à instituição.

# 2.2. Programas

Programa é um conjunto de planos de ação e de projetos agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada iniciativa fosse gerenciada de modo independente. Os projetos são agrupados em um programa porque uma organização percebe que cada um dos projetos existe para alcançar o mesmo objetivo estratégico em benefícios organizacionais no geral. Normalmente os planos de ação e os projetos de um mesmo programa possuem algumas características técnicas ou operacionais comuns.

Gerenciar programas é coordenar as atividades e recursos de múltiplas iniciativas de forma centralizada, a fim de possibilitar a otimização e integração de custos, cronogramas, recursos e esforços, de forma que iniciativas gerenciadas individualmente não permitiriam.

# 2.3. Partes Interessadas (stakeholders)

Uma parte interessada pode ser uma pessoa, grupo, área ou organização que será afetada direta ou indiretamente pelo resultado do projeto (produto ou serviço) de forma positiva ou negativa.

O projeto pode sofrer interferência de no seu andamento por alguma parte interessada e neste caso, o gerente do projeto deverá criar planos de ação para maximizar o potencial das influências positivas e diminuir o impacto das influências negativas.

A expectativa dos interessados em relação ao projeto deve ficar clara e compreensível no plano do projeto, devendo ser gerenciada para que o projeto atinja seu objetivo e seja concluído com sucesso.



# 2.4. Ciclo de Vida de um Projeto

O ciclo de vida de um projeto define as fases que conectam o começo de um projeto ao seu término, logo, qualquer projeto deve ter seu início autorizado, planejamento aprovado, ser executado e monitorado exatamente conforme o planejado, e ter a devida formalização de seu encerramento, que pode ser parcial, no caso de fases, ou total, no caso de finalização do projeto.

Este ciclo é constituído pela iteração existente entre os grupos de processo: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Essa iteração apresenta picos que ocorrem conforme a intensidade exigida de um desses grupos na linha do tempo, como ilustrado na figura 1 abaixo:

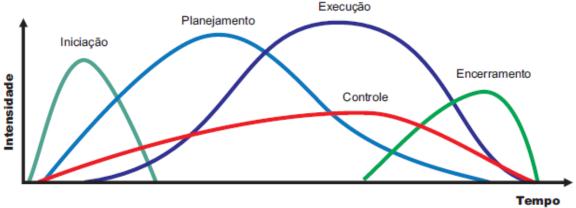


Figura 1: Ciclo de vida de um projeto - PMBOK, 5ª Ed.

Na **iniciação** do projeto devem ser feitas as análises de viabilidade do projeto, suas justificativas, devem ser definidos escopo, prazo, orçamento, gerente do projeto e patrocínio.

No **planejamento** do projeto devem ser levantadas, analisadas e registradas todas as informações necessárias para criação de um Plano de Gerenciamento de Projeto - PGP, que será o documento base a ser utilizado durante a execução de todo o projeto.

Nesta etapa do ciclo de vida são definidos e refinados os objetivos e são planejadas as ações necessárias para alcançá-los, considerando o escopo definido na fase de iniciação.

Para um planejamento assertivo e fidedigno, devem ser utilizadas ferramentas, técnicas e habilidades para coleta e validação das informações.

É natural que o PGP, em sua primeira versão, não possua um nível de maturidade e previsibilidade de todos os eventos que poderão ocorrer ao longo do projeto. Portanto, ele é um documento dinâmico que deve ser atualizado conforme a necessidade.

Na **execução** do projeto, o gerente do projeto coordena o trabalho da equipe e orienta-a, resolve conflitos que possam impactar no desempenho do projeto, acompanha as entregas das aquisições planejadas, aloca e/ou libera profissionais para participarem das ações previstas no projeto conforme a necessidade.

No monitoramento e controle do projeto deve ser verificado e controlado o escopo do projeto, avaliados os critérios de qualidade e a conformidade dos produtos. O cronograma é monitorado e



atualizado. Os riscos já identificados são monitorados e novos riscos são elencados. Erros e acertos encontrados durante a execução do projeto deverão ser documentados como lições aprendidas.

No **encerramento** do projeto é formalizada a entrega do produto ou serviço e é oficializado o encerramento da fase ou do projeto. O gerente do projeto certifica que todas as atividades do projeto foram adequadamente concluídas. Os contratos abertos com empresas terceirizadas devem ser finalizados. O documento de lições aprendidas deve ser atualizado.



# 2.5. Áreas de Conhecimento e os Processos em Gerenciamento de Projetos

O PMBOK 5 divide o gerenciamento de projetos em 47 processos, distribuídos em dez áreas de conhecimento. Descreve cada processo com suas melhores práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas, além dos conceitos práticos de aplicação e organização dos processos que são seguidos em cada projeto.

Uma visão gráfica das áreas e dos processos que as compõem pode ser obtida pela figura 2 abaixo:

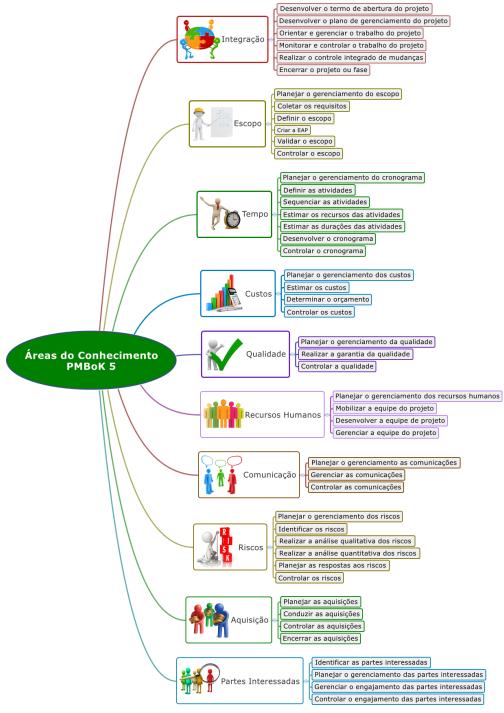


Figura 2: As 10 áreas de conhecimento e seus 47 processos - PMBOK, 5ª Ed.



### 2.6. Estrutura Analítica do Projeto - EAP

Estrutura Analítica de Projetos (EAP) ou *Work Breakdown Structure* (WBS) é uma representação gráfica em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis de todas as entregas do projeto. Fornece uma visualização hierárquica dos pacotes de trabalho, possibilitando um melhor acompanhamento pelo gerente de projetos e sua equipe, dos trabalhos que deverão ou estarão ocorrendo durante o projeto, e é uma das principais ferramentas de gerenciamento descritas no PMBOK 5ª Ed.

A EAP tem como base a documentação do escopo do projeto, onde o gerente de projetos e sua equipe agrupam em pacotes de trabalhos, todas as atividades a serem executadas até a conclusão do projeto, colocando cada pacote de trabalho em uma estrutura hierárquica de execução no gráfico da EAP.

A definição do pacote de trabalho segue a regra 8-80, onde cada pacote deve possuir um esforço mínimo de 8h e máximo de 80h para ser executado.

A Figura 3, ilustra o exemplo de uma EAP.

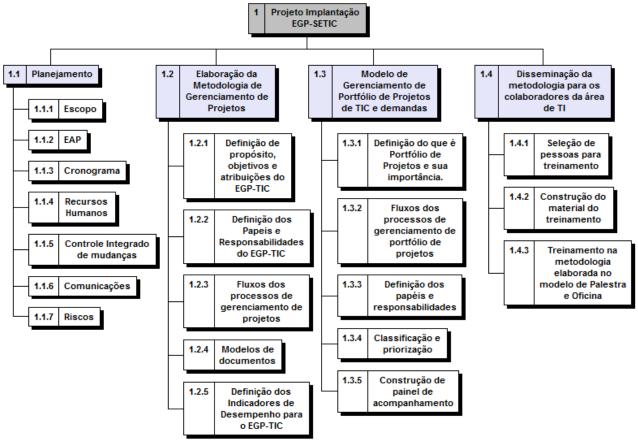


Figura 3: Exemplo de uma Estrutura Analítica de Projetos - EAP

No desenho gráfico, aparece:

- no nível 1, o nome do projeto ou programa;
- no nível 2, as fases do ciclo de vida do projeto, ou principais entregas;
- no nível 3, os pacotes de trabalho.



Os elementos dos níveis 1, 2 e 3 podem ser descritos por substantivos.

O detalhamento do pacote de trabalho são tarefas ou atividades com produtos menos, que normalmente são iniciadas por verbos no infinitivo.

### 2.7. Operações

Operações são ações continuadas, repetitivas e que geram sempre o mesmo resultado, a exemplo de um processo fabril ou atividades do cotidiano. Operações podem ser confundidas com projetos do ponto de vista das atividades, porém, um projeto, conforme sua própria definição, possui um fim definido e gera um produto ou serviço exclusivo.

### 2.8. Projetos x Operações (Diferenciação entre projeto e atividade funcional)

Tanto projetos quanto alocam pessoas, têm prazos para suas atividades e visam atingir um resultado. Porém, as operações têm suas ações repetidas ao longo do tempo, dando vida e continuidade a um processo, e seu ciclo é sem fim.

Por sua vez, projetos possuem entregas específicas focadas na construção de um produto ou serviço único e exclusivo. Uma vez realizadas todas as entregas do projeto, o mesmo se encerra não havendo nele a recorrência dos trabalhos de execução como ocorre em uma operação.

Há um fim determinado para o projeto, que se dá quando o produto ou serviço para o qual foi criado é aceito, ou quando é cancelado ou abortado. As operações não têm fim e devem ser realizadas repetitivamente dentro do processo definido de modo que, se forem interrompidas ou cessarem, sinalizem problemas ou descontinuidade da razão de ser da área ou da organização que a utiliza.

# 2.9. Gerenciamento de Projetos e Programas

Projetos e programas envolvem integração de pessoas e aplicação de conhecimentos, técnicas e sistemas às respectivas atividades a fim de atender aos seus requisitos com êxito. A aplicação da gestão de projetos e programas contribui para que as ideias inovadoras e as ações corretivas do processo de trabalho de uma unidade sejam mais bem traduzidas e factíveis de implementação. Por essa razão, o gerenciamento de projetos e programas deve ser visto como algo que irá proteger o gestor, à medida que sua proposta será apresentada, aprovada, planejada, executada e controlada visando ao êxito da solução. A aplicação da gestão de projetos possibilita maior transparência, pois há um registro padronizado dos fatos. As reuniões, o planejamentos de custos, os problemas pontuados e as propostas de ações corretivas são exemplos de registros documentados.

O gerenciamento de projetos é um método definido para garantir o sucesso de um projeto e utiliza ferramentas, técnicas e habilidades para planejamento e condução de projetos. Baseia-se na Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP) da organização conforme seu nível de maturidade em planejar, conduzir e monitorar projetos e é aprimorado conforme forem surgindo as necessidades de revisão e atualização.

O gerenciamento de programas é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a um programa a fim de atender aos seus requisitos e obter benefícios e controle não disponíveis ao gerenciar projetos individualmente. Os projetos dentro de um programa são relacionados entre si através do resultado comum ou de sua capacidade coletiva. O gerenciamento



de programas foca nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los.

Os métodos mais conhecidos em gerenciamento de projetos e programas atualmente são os definidos pelo PMI, através de seu guia de melhores práticas (PMBOK), atualmente na 5ª edição, e o *framework* PRINCE 2 (com suas versões *Foundation*, *Practitioner* e *Professional*).

### 2.10. Escritório de Gerenciamento de Projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO – *Project Management Officer*) é uma entidade organizacional responsável por manter as melhores práticas de gerenciamento de projeto, definindo padrões, guias e *templates*. É responsável por conduzir os projetos de forma integrada, contribuir para seu alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição e promover a visibilidade das vantagens do gerenciamento efetivo de projetos. Além disso, o EGP fornece informações de execução dos projetos à administração, realiza a capacitação e treinamentos em gestão (mentoring e *coaching*), cria e mantém documentos padronizados para os gerentes de projetos.

Instituído junto a Coordenadoria de Gestão e Governança em Tecnologia da Informação e Comunicação – CGGOV, o EGP é responsável pela coordenação do portfólio de projetos da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do CSJT.

### 2.11. Gerenciamento de Programas e Portfólio

O Gerenciamento de Programas realiza o controle de um conjunto de projetos, subprogramas e atividades relacionados entre si. O gerenciamento de forma integrada possibilita obter benefícios estratégicos e de controle, tais como, aproveitamento de equipes, diminuição de custos e prazos que não seriam obtidos se fossem gerenciados separadamente.

Já um portfólio é o conjunto de todos os projetos e programas de uma área ou organização, que podem estar ou não relacionados entre si. Seu objetivo é facilitar o controle efetivo das ações para atender às necessidades estratégicas organizacionais. Dentro do gerenciamento do portfólio são realizadas a identificação, a seleção e a priorização dos projetos. Uma vez priorizados os projetos, a execução é autorizada através do balanceamento da capacidade do escritório de projetos de executar as atividades.

Alguns dos benefícios de um gerenciamento de portfólio são:

- Administrar melhor os riscos dos projetos;
- Evitar excesso de projetos executados simultaneamente;
- Impedir que recursos caros sejam utilizados em projetos de baixa prioridade;
- Incentivar o engajamento da alta administração na gestão de projetos;
- Obter a visão geral dos status dos projetos;
- Oferecer apoio para a tomada de decisão;
- Permitir a visão da interdependência entre projetos;
- Priorizar projetos de acordo com o interesse da organização;
- Promover a Governança;
- Reduzir o número de projetos redundantes ou sem alinhamento estratégico;
- Validar se os projetos estão alinhados com a estratégia.



### 3. Papéis e Responsabilidades

Papeis em gerenciamento de projetos são definidos às pessoas ou grupos de pessoas que possuem algum nível de influência e/ou interação com as atividades de um projeto. Para cada papel é atribuída uma responsabilidade ou nível de influência no projeto. Nesse contexto, os papeis e responsabilidades que existem em um projeto são:

### 3.1. Escritório de Projetos – EGP-SETIC

#### Papel:

É uma entidade organizacional que centraliza, avalia e coordena projetos, promovendo a visibilidade dos status do portfólio de projetos sob sua responsabilidade. Atua no suporte aos gerentes de projetos, na administração de expectativas das partes interessadas e no fornecimento de informações ao planejamento estratégico da organização.

#### **Responsabilidades:**

- Criar e manter a metodologia para o gerenciamento de projetos;
- Comunicar e garantir a disponibilidade de informações acerca do portfólio projetos, promovendo visibilidade às partes interessadas;
- Apoiar gerentes de projeto quanto ao uso da metodologia, à gestão de projetos e às ferramentas de gerenciamento;
- Monitorar o desempenho dos projetos e propor as alterações necessárias para que os projetos alcancem seus objetivos;
- Promover treinamento e disseminação do conhecimento na área de gestão de projetos.
- Apoiar o alinhamento dos projetos às estratégias do CSJT:
- Apoiar a tomada de decisão baseada em informações estratégicas e prioridades do CSJT;
- Criar métricas e indicadores de desempenho dos projetos;
- Definir ferramentas de gerenciamento de projetos;
- Garantir a qualidade dos projetos;
- Apoiar os gerentes de projetos a entregar seus projetos dentro do escopo, prazo e custos acordados com o demandante;
- Prover a melhoria contínua da metodologia de gerenciamento de projetos e de portfólio de projetos;
- Reduzir os riscos de insucesso dos projetos.

### Papeis da equipe do EGP-SETIC:

- Gerente do EGP-SETIC;
- Gerente do Portfólio de Projetos;
- Gerente de Projetos;
- Analista de Demandas.



#### 3.2. Gerente do EGP-SETIC

#### Papel:

Líder do escritório de projetos, seu principal papel é representá-lo em reuniões e guiar toda a sua equipe.

### Responsabilidades:

- Liderar a equipe do EGP-SETIC;
- Representar o EGP-SETIC em reuniões;
- Apoiar o Secretário da SETIC e os Coordenadores em processos decisórios;
- Apoiar o gerente de projetos em questões que possuam maior nível de complexidade;
- Escalar problemas e questões relacionadas a conflitos no portfólio de projetos e outras ações que exijam a deliberação do CGTIC-JT.

#### Competências:

- Gerenciar o EGP;
- Monitorar equipe do EGP;
- Comunicar decisões;
- Propor processos de gerenciamento;
- Prover relatórios de performance do EGP;
- Promover o conhecimento em gestão de projetos na organização;
- Apoiar o gerente de portfólio na priorização de projetos;
- Realizar a priorização de projetos e recursos;
- Estabelecer e manter relacionamento interpessoal com partes interessadas;
- Realizar a comunicação com partes interessadas;
- Comunicar claramente;
- Reconhecer contribuições;
- Apoiar a formação de equipes de projetos;
- Demonstrar ética e valores

# 3.3. Gerente do Portfólio de Projetos do EGP-SETIC

#### Papel:

Profissional responsável pela execução das ações necessárias ao gerenciamento de um ou mais portfólios acompanhados pelo EGP-SETIC. Atua na identificação, priorização e controle de projetos e programas para atingir os objetivos do planejamento estratégico da SETIC.

#### Responsabilidades:

- Apoiar a priorização e gerenciamento do portfólio de projetos pelo CGTIC-JT;
- Realizar reuniões periódicas com os gerentes de projetos para verificar o andamento dos projetos do portfólio, auxiliando na resolução de problemas;
- Coordenar a integração entre os projetos com uma visão geral, atuando diretamente com os gerentes de projetos.

#### Competências:

- Gerenciar o Portfólio;
- Monitorar o Portfólio;



- Comunicar decisões;
- Estabelecer a priorização de projetos e recursos;
- Acompanhar relatórios de performance do EGP e sugerir melhorias;
- Promover o conhecimento em gestão de projetos na organização;
- Realizar a comunicação com partes interessadas;
- Percepção estratégica e política da organização;
- Comunicar claramente;
- Demonstrar ética e valores

# 3.4. Gerente do Projeto

#### Papel:

O Gerente de Projetos (GP) é o profissional que é alocado para gerenciar as ações necessárias à realização do projeto, e liderar a equipe responsável pela execução do projeto. Em alguns casos deve se reportar a um gerente de programas ou gerente de portfólio para atingir os objetivos do projeto e garantir que o plano de gerenciamento esteja alinhado com o plano do programa central.

#### **Responsabilidades:**

- Planejar e gerenciar o projeto sob sua responsabilidade;
- Definir estratégias de entrega dos pacotes de trabalho do projeto;
- Definir e gerenciar os recursos (humanos, financeiros e materiais) necessários ao projeto;
- Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o projeto seja concluído de acordo com o planejado;
- Relacionar-se com as partes interessadas no projeto sob sua responsabilidade, de forma a garantir sua viabilidade;
- Gerenciar o planejamento e orcamento:
- Acompanhar os indicadores de desempenho em relação ao seu projeto;
- Fazer os ajustes necessários durante o desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Projeto;
- Agir para mitigar riscos inerentes ao projeto;
- Distribuir e negociar metas com a equipe, incentivando o alcance dos resultados;
- Gerenciar conflito com partes interessadas (equipe, fornecedores, patrocinador, agentes externos e internos, etc.);
- Reportar o status do projeto ao patrocinador do projeto e ao EGP;
- Manter atualizados os documentos pertinentes;
- Conhecer a metodologia de gerenciamento de projetos;
- Propor melhorias na MGP;
- Responder pelas ações e resultados do projeto.

#### Competências:

- Executar o planejamento do projeto;
- Gerenciar mudanças no escopo do projeto;
- Monitorar e controlar os trabalhos do projeto;
- Comunicar e divulgar o planejamento do projeto às partes interessadas;
- Estabelecer as entregas do projeto;



- Desenvolver o time de projetos;
- Estabelecer e manter relacionamento interpessoal com partes interessadas;
- Comunicar claramente;
- Reconhecer contribuições;
- Demonstrar ética e valores;

### 3.5. Equipe do Projeto

### Papel:

São pessoas ou grupo de pessoas que apoiam o gerente de projeto durante as fases de planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento do projeto. A equipe do projeto atua em diversas etapas conforme a delegação de atividades feita pelo gerente de projetos, apoiando na elaboração do cronograma, escopo, análise de riscos, definição de níveis de qualidade, organização dos pacotes de trabalho, execução dos pacotes de trabalho, monitoramento de riscos, recomendação e apoio em contratações com terceiros, etc.

A equipe é formada geralmente por especialistas, técnicos, analistas, consultores, que são alocados e desalocados nas diversas etapas do projeto de acordo com o critério do gerente de projetos.

#### Responsabilidades:

- Auxiliar o gerente no planejamento do projeto;
- Oferecer a sua expertise técnica ou conhecimento da área de negócio;
- Executar as tarefas designadas pelo gerente do projeto;
- Reportar ao gerente do projeto o status das tarefas sob sua responsabilidade;
- Manter a documentação sob sua responsabilidade atualizada.

#### Competências:

- Conhecimentos básicos sobre gestão de projetos;
- Capacidade para resolver ou sugerir soluções de problemas;
- Demonstrar ética e valores;
- Capacidade e habilidades técnicas para desenvolver as tarefas delegadas pelo Gerente de Projetos;
- Comunicar claramente;

### 3.6. Patrocinador do Projeto

#### Papel:

Patrocinador do projeto é aquele que apoia o projeto. Esse papel pode ser exercido por uma ou mais pessoas, entidades ou área funcional da organização. Pode atuar em conjunto com o EGP na obtenção dos recursos para o projeto e na administração de expectativas da organização quanto ao projeto.

- Atuar em ações do projeto que necessitem de seu apoio;
- Intermediar com a alta administração em defesa do projeto;
- Fornecer o apoio institucional necessário ao desenvolvimento do projeto;
- Negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o projeto;
- Atuar na gestão de conflitos com as partes interessadas;
- Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo;
- Acompanhar o andamento e resultados dos projetos que demanda;



• Avaliar e aprovar artefatos, quando solicitado.

### 3.7. Analista de Demandas

#### Papel:

Profissional responsável por lidar com as demandas que chegam ao Escritório de Projetos, realizando uma análise prévia das informações, contatando a área demandante e equipe técnica da SETIC, avaliando, classificando e encaminhando a demanda ao EGP quando classificada como projeto.

#### Responsabilidades:

- Reportar-se ao Gerente do Portfólio de Projetos;
- Organizar todas as demandas que entram no EGP-SETIC;
- Classificar e detalhar as demandas;
- Comunicar às partes interessadas a situação da demanda.

#### Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento e boa aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos e de demandas;
- Conhecer as equipes da SETIC.

# 3.8.Área Responsável

### Papel:

É a área funcional que será responsabilizada para executar uma determinada demanda, que não foi classificada como projeto, encaminhada pelo Analista de Demandas.

#### Responsabilidades:

- Garantir a execução da demanda.
- Comunicar o demandante do andamento da demanda.

#### Competências:

- Comunicação;
- Capacidade técnica para executar a demanda;

# 3.9. Área Demandante

#### Papel:

Área funcional que cria a demanda para um possível projeto.

- Fornecer detalhes claros sobre a demanda do projeto;
- Declarar as principais partes interessadas no projeto;
- Acompanhar os processos de controle e validação do projeto reuniões e ações de validação de documentação do projeto.



### 3.10. Demandante

#### Papel:

Profissional representante da Área Demandante da Solução de TIC, responsável pelos aspectos funcionais da solução. Ele deverá fazer parte da Equipe do Projeto.

#### Responsabilidades:

- Fornecer conhecimentos acerca da visão, regras e requisitos do negócio, bem como os aspectos funcionais da solução;
- Fornecer informações legais;
- Fornecer informações acerca dos âmbitos sociais, ambientais e culturais que definam os requisitos que a solução deve atender.

#### Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento aprofundado do negócio;
- Orientação a resultados;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão.

### 3.11. Comitê de Mudanças

### **Papel**

O Comitê de Mudança deverá avaliar a pertinência da mudança e da solução proposta pela Equipe do Projeto. Analisando os impactos gerais no projeto e o esforço que será necessário para implementar a mudança.

Os integrantes do Comitê de Mudanças poderão variar de acordo com a complexidade da mudança. Cabe à Equipe do Projeto e ao EGP-TIC, determinar os participantes de cada Comitê de Mudança, podendo incluir os seguintes membros: Equipe do Projeto; Área Demandante; Requisitante da Mudança; Patrocinador do Projeto e EGP-TIC.

- Aprovar ou reprovar a requisição de mudança.
- Esclarecer, assessorar e orientar o gerente do projeto no planejamento de ações de Gestão da Mudança Organizacional;
- Avaliar o impacto da mudança na organização;
- Identificar e classificar as partes interessadas. Mapear as partes interessadas (interesse
  positivo ou negativo e poder). Avaliar a prontidão para a mudança das partes interessadas
  ao longo do projeto;
- Identificar agentes da mudança em potencial;
- Preparar mapa e registros dos benefícios;
- Assessorar na escolha de um processo de mudança adequado para a estrutura e cultura organizacional;
- Assessorar na identificação, preparação e execução das ações de comunicação e sociais que permitam aos indivíduos e grupos compreenderem o que está ocorrendo ao seu redor;
- Identificar atividades específicas para mobilizar e engajar as partes interessadas;
- Coordenar e acompanhar comunicações bem como ações de GMO junto às áreas de Comunicação e Gestão de Pessoas da organização;



• Propiciar à equipe do projeto informações críticas e orientações quanto ao aspecto humano do impacto do projeto nas partes interessadas para que a solução tecnológica seja efetivamente adotada em quantidade, qualidade e velocidade adequadas.

#### Competências:

- Conhecimento aprofundado do negócio;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão.
- Capacitado formalmente (mínimo de 20h de treinamento) ou com experiência na aplicação de conceitos, princípios, processo estruturado, técnicas e ferramentas (como as apresentadas na última seção do Anexo I) para gerenciamento das partes interessadas e Gestão da Mudança Organizacional (GMO).



# 3.12. Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e das Comunicações da Justiça do Trabalho – CGTIC-JT

#### Papel:

Grupo formado por membros que tomam as decisões relacionadas quanto à priorização de projetos e investimentos relacionados à área de Tecnologia da Informação no âmbito do CSJT. Devem estar disponíveis para a realização das reuniões de acompanhamento do portfólio de projetos, além de possuir uma visão estratégica do CSJT e utilizar os instrumentos de planejamento estratégico (PPA, PEI, PETIC e PDTIC) ao longo do processo decisório.

- Deliberar sobre propostas, planos de ação e definir a prioridade das iniciativas e investimentos relativos aos projetos de TIC;
- Deliberar sobre critérios de seleção dos projetos;
- Deliberar sobre priorização dos projetos no portfólio;
- Manter interlocução direta com as instâncias superiores dos órgãos a fim de garantir o bom andamento dos projetos, fornecer o apoio político;
- Aprovar o planejamento orçamentário dos anos subsequentes a fim de viabilizar recursos orçamentários para a execução dos projetos de TIC recursos financeiros;
- Apoiar a metodologia de portfólio de projetos;



# 3.13. Matriz de Responsabilidade – RACI

A seguir é apresentada a Matriz RACI do Processo de Gerenciamento de Demandas, Projetos e Portfólio de TI, onde:

Tabela 1: Acrônimos matriz RACI

R	Responsável pela	<ul> <li>É efetivamente quem trabalha na atividade.</li> </ul>			
	execução				
	Autoridade para • É o responsável pelo aceite formal da tarefa ou produto entregue;				
A	aprovar	<ul> <li>Deverá fornecer os meios para que a atividade possa ser executada;</li> </ul>			
	aprovar	<ul> <li>Será responsabilizado caso a atividade não alcance os seus objetivos.</li> </ul>			
		<ul> <li>Quem deve ser consultado durante a execução da atividade;</li> </ul>			
C	Consultado	• A informação fornecida agrega valor e/ou é essencial para a			
		implementação.			
<ul> <li>Informado</li> <li>Quem deve ser informado acerca do progresso da execução da ativi</li> </ul>					
		<ul> <li>Não precisa estar envolvido no processo de tomada de decisão.</li> </ul>			

Tabela 2: Matriz RACI EGP-SETIC

Fase	Atividade	EGP-SETIC	Gerente de Projetos	Equipe do Projeto	Demandante	Patrocinador do Projeto	сепс-л
	Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)	I	R/A	-	I	C	-
Iniciação	Validar o TAP	R/A	C	-	I	I	-
Iniciação	Aprovar o TAP	I	С	-	I	R/A	-
	Realizar reunião de abertura (Kick-off Meeting)	I	R/A	-	I	C	-
	Formar a equipe	I	R/A	-	I/R	I/R	-
	Analisar as partes interessadas (stakeholders)	I	R/A	R	I	I	-
	Detalhar o escopo	I	R/A	R	I	I	-
	Elaborar a EAP e o Dicionário da EAP	I	R/A	R	I	I	-
	Elaborar o cronograma	I	R/A	R	I	I	-
Planejamento	Identificar os Riscos	I	R/A	R	I	I	-
	Planejar o orçamento	I	R/A	R	I	I	-
	Planejar a comunicação	I	R/A	R	I	I	-
	Definir indicadores de desempenho	I	R/A	R	I	I	-
	Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)	I	R/A	R	I	С	-
	Analisar o PGP	R/A	C	I	I	I	-



	Validar o PGP	I	C	I	I	R/A	-
Execução	Executar o projeto	I	R/A	R	I	I	-
	Monitorar e controlar o projeto	I	R/A	R	I	I	-
	Elaborar Relatório de Status do Projeto	I	R/A	R	I	I	-
Monitoramento e Controle	Analisar a Requisição de Mudança	С	R	R	I	I	-
Controle	Aprovar Solicitação de Mudança	I	C	С	R	R/A	-
	Executar a Mudança	С	R/A	R	I	I	-
	Elaborar e Aprovar Termo de Aceite	I	C	I	R/A	I	-
	Elaborar Termo de Entrega da Fase ou Projeto	I	R/A	С	-	-	-
	Elaborar Termo de Encerramento do Projeto - TEP	I	R/A	С	-	-	-
	Realizar reunião de lições aprendidas	С	R/A	R	I	I	-
Encerramento	Encerrar o projeto ou fase do projeto	I	R/A	I	I	I	-
Portfólio	Resolver conflitos ente EGP-SETIC e Área Demandante	С	С	I	С	С	R/A
	Definir os critérios de seleção dos projetos	R	I	I	-	C	R/A
	Definir a priorização e a categorização dos projetos	R	I	I	-	С	R/A



### 4. GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO

O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser finalizado dentro do orçamento aprovado.

O gerenciamento dos custos do projeto preocupa-se principalmente com o custo dos recursos necessários para o desenvolvimento das atividades do projeto. Os custos são estimados para todos os recursos que serão usados no projeto. Isso inclui, mas não se limita a: mão de obra, materiais, equipamentos, serviços e instalações, assim como alguns custos especiais como deslocamento da equipe do projeto ou custos de contingências. O gerenciamento dos custos do projeto deve considerar também o efeito das decisões no custo recorrente subsequente ao encerramento do projeto, como manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto. Por exemplo, limitar o número de testes de uma solução pode reduzir o custo do projeto, mas pode aumentar os custos operacionais de manutenção da mesma.

No gerenciamento dos custos de um projeto, tem-se como base os seguintes processos:

- <u>Planejar os custos:</u> é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação necessária para o planejamento, a gestão e o controle dos custos do projeto.
- <u>Estimar os custos</u>: é o processo de desenvolvimento de uma previsão de custos e recursos necessários para iniciar e terminar as atividades do projeto. As estimativas de custos são agregadas em pacotes de trabalho de acordo com a EAP. Compensações de custos e riscos devem ser considerados, tais como fazer versus comprar, alugar versos comprar, e o compartilhamento de recursos para otimizar os custos do projeto.
- <u>Determinar o orçamento</u>: é o processo de agregação dos custos estimados em cada atividade ou pacote de trabalho para estabelecer o custo total do projeto. Em alguns projetos, especialmente aqueles com menor escopo, a estimativa e o orçamento podem ser vistos cm um processo único. Nesse processo são identificados gastos projetados e as respectivas responsabilidades antecipadas, incluindo as fontes dos mesmos.
- Controlar os custos: é o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gerenciamento de possíveis mudanças na linha de base dos custos. A atualização no orçamento requer o conhecimento dos custos gastos até a presente data. Qualquer alteração no orçamento somente pode ser autorizada após a realização do processo de Requisição de Mudança.

Os custos do projeto são documentados tanto no Termo de Abertura do Projeto - TAP, como no Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP. O termo de abertura fornece um orçamento resumo, a partir do qual os custos detalhados do projeto serão desenvolvidos. Esse orçamento resumido que servirá de base para a aprovação ou não do projeto. No PGP é onde os custos serão detalhados e especificados conforme os pacotes de entrega do projeto, nele devem ser especificados os tipos de custos, quais serão as fontes necessárias para arcar com eles e que tipo de influência ou riscos eles exercem no resultado final do projeto.

# 5. Indicadores de Desempenho do Projeto

Projetos naturalmente demandam atenção constante em uma série de aspectos, uma vez que por mais que exista uma documentação descrevendo o produto/serviço a ser entregue, é fácil durante a vida do projeto os objetivos se perderem ou sair fora do controle.

Como medida de controle, o gerente de projetos deve usar a documentação produzida durante a fase de planejamento e realizar inspeções de controle e monitoramento sobre os entregáveis do projeto.



Essa medida possibilita ao gerente de projetos realizar a comparação sobre o previsto em planejamento e o realizado na execução, dando-lhe a visão necessária para intervir e realizar ações de controle a fim de manter o projeto dentro do planejado.

O EGP-SETIC estabelece que, para a realização dos indicadores de desempenho de um projeto, o gerente de projetos deve acompanhar durante a fase de execução a evolução dos seguintes indicadores:

<u>Cronograma:</u> a avaliação dos trabalhos previstos e realizados com base no cronograma, possibilita ao gerente de projetos constatar atrasos ou folgas em seu cronograma. Em situações de atraso ele poderá tomar as medidas cabíveis para colocar o projeto de volta ao planejado. Em ocasiões que se constante folga, poderá liberar recursos da atividade com folga ou designar esses recursos para outra tarefa.

**Escopo:** toda a etapa de planejamento procura fazer com que o escopo seja exaustivo na declaração daquilo que será feito, excluindo qualquer coisa que não será realizada no projeto. Cabe ao gerente de projetos garantir com que o escopo do projeto seja cumprido. Para isso, ele deve acompanhar a conclusão de todos os pacotes de trabalhos previstos durante a fase de execução do projeto.

**Qualidade:** a qualidade dos pacotes de trabalho é um item que exige classificação técnica para descrever os níveis de qualidade, assim como habilidades técnicas para medir se o pacote de trabalho alcançou ou não aquele índice pré-estabelecido. Para realizar essa validação, o gerente de projetos, ou integrante da equipe de projetos por ele designado, deve realizar a avaliação de qualidade com base no índice previsto e comparar com o nível alcançado.

<u>Riscos:</u> riscos são inerentes a todo projeto, porém todos eles devem estar sob controle ou no mínimo monitorados nos casos em que o risco não poderá ser controlado (greves, desastres, eventos de força maior). Há riscos em que a equipe de projetos sabe que irão ocorrer e outros que possuem baixa probabilidade de que ocorram. Independente da qualidade dos riscos, o gerente de projetos deve manter um controle sobre os riscos que ocorrem ou que podem ocorrer em um projeto. Para isso, durante toda a fase de execução do projetos ele irá acompanhar os riscos correntes e manter gerenciável os demais riscos fazendo a mitigação, transferência, eliminação ou aceitação de riscos que o projeto pode absorver.

Adoção: Os indicadores de desempenho anteriores focam principalmente os aspectos técnicos de desenvolvimento da solução tecnológica. Os indicadores de Adoção por sua vez focam os aspectos humanos relacionados com a mudança comportamental desejada do trabalho individual e em grupo das partes interessadas principalmente dos usuários da solução tecnológica. De nada adianta desenvolver um sistema de TI de excelente qualidade dentro do prazo se os usuários a quem o sistema é destinado não utilizarem a solução. Ou se os usuários potenciais forem resistentes ao seu uso não empregando adequadamente todas as funcionalidades que poderiam para tornar o trabalho mais eficiente. Nesse contexto recomenda-se o uso de indicadores que meçam o percentual de usuários que adotaram a solução tecnológica, a velocidade com a qual os usuários a estão adotando e o grau de proficiência com a qual os usuários a estão utilizando. A mensuração quanto à adoção deve ser feita também algumas semanas ou meses depois que um novo módulo do sistema foi colocado em produção uma vez que eventualmente os usuários podem por algum motivo resistir à inovação e não a estarem utilizando adequadamente ou simplesmente não a estarem utilizando.



# 6. Mensuração de Projetos e Artefatos Obrigatórios

O EGP-SETIC estabelece os critérios e as classificações para definição da extensão de um projeto e, consequentemente, dos artefatos obrigatórios. Essa classificação é feita de forma sistemática pelo EGP-SETIC, e o projeto deve chegar ao gerente de projetos devidamente classificado quanto à sua natureza e complexidade.

Com base na classificação realizada pelo EGP-SETIC, o gerente de projetos deverá usar a Planilha de Categorização e Priorização de Demanda, CPP, como referência para obter informação sobre os documentos necessários e exigidos para o projeto.

A planilha CPP é apenas um norteador para o EGP-TIC, podendo, em decisão colegiada entre o EGP-TIC, Gerente do Projeto e outras Partes Interessadas, definir os artefatos que serão obrigatórios dependendo do cenário e das características específicas do projeto.

Tabela 3: MGP - Parâmetros para mensuração de projetos

Parâmetros para mensuração do projeto				
Critérios	Classificação			
Abrangência dos Resultados	Tamanho	Peso		
Apenas uma unidade funcional	Pequeno	1		
Mais de uma unidade funcional	Médio	2		
Todo CSJT	Grande	3		
Ação Nacional	Grande	3		

Tempo Estimado do Projeto	Tamanho	Peso
Até 30 (trinta) dias	Pequeno	1
De 1 (um) a 6 (seis) meses	Médio	2
Acima de 6 (seis) meses	Grande	3

Quantidade de Colaboradores da Equipe Técnica	Tamanho	Peso
1 ou 2 servidores	Pequeno	1
3 à 5 servidores	Médio	2
Acima de 5 servidores	Grande	3

Conhecimento da Equipe Técnica	Tamanho	Peso
Profundo	Pequeno	1
Razoável	Médio	2
Pouco	Grande	3

Envolve Contratação (Res CNJ 182/2013 ou vigente)	Tamanho	Peso
Não	Pequeno	1
Sim	Grande	3

Interligação entre os Projetos	Tamanho	Peso
Não possui integração com outros projetos	Pequeno	1
Possui integração com um projeto	Médio	2
Possui integração com mais de um projeto	Grande	3



Com base na classificação do projeto obtida na CPP e caso nenhum acordo tenha sido feita entre o EGP-SETIC e o Gerente de Projetos, devem ser produzir os documentos obrigatórios conforme a tabela abaixo:

Tabela 4: Artefatos elaborados por tamanho de projeto

Informação	erem elaborados por tamanho de projet  Documento	Pequeno	Médio	Grande
-	DOD – Documento de Oficialização da			
Demanda	Demanda	X	X	X
Parecer Técnico	PDT – Parecer Técnico da Demanda	X	X	X
Qualidade das informações contidas nos artefatos.	RAQ – Relatório de Avaliação da Qualidade dos Artefatos de Projeto (Preenchimento exclusivo do EGP- TIC)	X	X	X
Assuntos de Reunião	ATA – Atas de Reunião		X	X
Formalização da Abertura do Projeto	TAP – Termo de Abertura do Projeto	X	X	X
Formalização do Aceite de Fase do Projeto	TAF – Termos de Aceite de Fase	X	X	X
Formalização do Encerramento do Projeto	TEP – Termo de Encerramento do Projeto	X	X	X
Formalização do Termo de Entrega da Fase	TEF – Termo de Entrega da Fase		X	X
Data do kickoff e objetivo do projeto		X	X	X
Declaração de Escopo e não Escopo		X	X	X
Premissas e Restrições			X	X
Representação gráfica da EAP	1	X	X	X
Dicionário da EAP	1			X
Cronograma de marcos e pesos	1	X	X	X
Cronograma detalhado	1		X	X
Plano de Qualidade	PGP – Plano de Gerenciamento do		X	X
Plano de RH e Equipe do Projeto	Projeto	X	X	X
Plano de Custos	1			X
Plano de Aquisições	1			X
Plano de Comunicação		X	X	X
Plano de Engajamento das Partes				X
Plano de Riscos e Questões	1		X	X
Glossário	1			X
Referências a outros documentos	1		X	X
Planilha de Lições Aprendidas	LAP – Lições Aprendidas		X	X
Relatório de Acompanhamento de Projeto	RDS – Relatório de Status do Projeto		X	X
Formulário de Requisição de Mudanças	RDM – Requisição de Mudança	X	X	X
Artefatos do Planejamento de Contratação		X	X	X
Contratos	Documentos exigidos pela	X	X	X
Ordem de Serviços	Res. 182/2013 ou legislação vigente (se houver contratação)	X	X	X
Termo de Encerramento do Contrato	(3.2.2.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.	X	X	X



# 7. Documentação

Todos os documentos relacionados ao projeto devem seguir as seguintes regras:

### 7.1. Regras de Nomenclatura dos Projetos

### AAAA-num Sequencial-Sigla Unida de Demandante-Nome Resumido Projeto

Ex.: 15-0135-NUPAG-ModuloFinanceiro.

• *AA*:

AA - Ano em que o Projeto foi Aberto.

• *numSequencial*:

Número Sequencial e único do EGP-SETIC criado no momento em que um projeto foi identificado.

4 dígitos: 0000; 0001.

• SiglaUnidade:

Sigla da Unidade demandante do projeto.

• NomeResumido:

Nome resumido do projeto, utilizado para identificar o objeto do projeto de forma intuitiva.

### 7.2. Regras de Nomenclatura de Documentos

#### numSequencialProjeto-SiglaDocumento-NomeResumidoProjeto

Datas e versões estarão dentro do documento na seção "Histórico".

Ex.: 0135-TAP-ModuloFinanceiro.

#### numSequencial-SiglaDocumento-NomeResumido-AAAAMMDD

Apenas nos casos em que um *template* é utilizado para gerar diversos artefatos, tais como Atas de Reunião, deve-se adicionar a data em que aconteceu a reunião que originou o documento.

Ex.: 0135-ATA-ModuloFinanceiro-20150413.

SiglaDocumento

Sigla do documento obedecendo à tabela abaixo:



Tabela 5: Siglas de documentos EGP-SETIC

Sigla
ATA
DOD
LAP
PCPP
CPP
PCD
PGP
RDS
RDM
TAP
TAF
TEP
TEF

#### 7.3. Versionamento

O controle de versionamento ficará dentro do artefato, na seção "Histórico de Revisão", de acordo com os seguintes critérios:

#### Versão Principal do Documento

Abrange as mudanças estruturais e estáveis na arquitetura e conteúdo do documento para refletir mudanças críticas, tais quais aquelas relacionadas ao escopo do projeto e à reconstrução do cronograma que mudem diversos marcos e/ou *deadlines* após aprovação, ainda que essas mudanças não se limitem a esses aspectos.

Toda versão de entrega do artefato deverá ser versionada para um número inteiro. *Ex.*: versão 3.0.

#### Versão Secundária do Documento

Abrange as mudanças de atualização do conteúdo devido à evolução gradativa do projeto, a exemplo da correção de textos, adição de conteúdo e alterações de *layouts* que não impactem a metodologia.

Todas as versões intermediárias do documento que ainda não foram entregues serão versionadas por números com casas decimais.

*Ex.*: versão 2.4.

#### Observações:

- 1. Alterações de conteúdo no escopo e não escopo do projeto não podem ser consideradas versões secundárias.
- 2. Revisões ortográficas e de formatação não geram novas versões principais.

# 7.4. Regras para salvar os documentos no ambiente de colaboração (estrutura de diretórios)



Todos os documentos deverão ser salvos em seus respectivos diretórios, seguindo a nomenclatura definida neste capítulo.

Apenas o gerente do projeto e seu substituto terão permissão de criar diretórios e subdiretórios. Os demais membros da equipe terão permissão apenas para edição dos documentos. Membros externos terão acesso à leitura conforme autorização e disponibilização dos documentos pelo gerente do projeto.

A estrutura de diretórios seguirá:

- Documentos não padronizados: Contém documentos que não pertencem aos entregáveis da MGP, contudo, subsidiam conhecimentos úteis para a execução do projeto. Subdiretórios poderão ser criados livremente.
- Gerenciamento do Projeto: Contém todos os documentos que pertencem aos entregáveis da MGP. Os subdiretórios deverão ser criados apenas se os artefatos exigirem agrupamento.

Exemplos de subdiretórios: Atas de Reunião; Comunicações Enviadas; Comunicações Recebidas.

Após a entrega de um artefato do projeto, ele deve ser bloqueado para escrita, garantido a integridade da informação que será conferida e aprovada pela área cliente. Caso alguma alteração seja necessária, o documento obrigatoriamente deve ser versionado.

Após a conclusão efetiva do projeto (encerramento), toda a estrutura do projeto deverá ser apenas de leitura, não permitindo alterações.

Caso seja necessário fazer algum tipo de alteração após o encerramento do projeto, ela deverá ser precedida por autorização do EGP-SETIC.



#### 8. Técnicas e ferramentas

Este capítulo trata de ferramentas de apoio ao gerenciamento efetivo de projeto (*softwares*), técnicas de gerenciamento de projeto e elicitação de conhecimento necessários para que o gerente de projeto execute suas atividades com base nessa metodologia.

Não é pretensão limitar as técnicas aos itens listados abaixo, apenas que sirvam de referência.

#### 8.1. Ferramentas

Ferramentas de gerenciamento de projetos (*softwares*) são necessárias para que o dinamismo de um projeto seja administrado de forma eficiente e eficaz, permitindo que cada processo seja monitorado e controlado, além de possibilitar o controle de múltiplos projetos simultaneamente pelo gerente de projetos ou pelo gerente do portfólio de projetos.

Há várias ferramentas específicas que podem ser elaboradas e utilizadas por meio de processadores de texto ou planilhas eletrônicas, sem a necessidade de adquirir software. Tais ferramentas podem ser elaboradas e aplicadas com o apoio técnico que tenha formação ou experiência em informática que apoia a equipe do projeto.

As ferramentas a serem utilizadas pelo gerente de projetos, serão sempre aquelas homologadas pelo EGP-SETIC.

# 8.2. Técnicas de Elicitação de Conhecimento

- **Benchmarking** Consiste no processo de buscar formas alternativas de executar atividades específicas observando como são implementadas em outra instituição, de forma a obter um aumento de desempenho.
- *Brainstorming* Técnica de dinâmica de grupo, onde é definido um tema para ser abordado e este é debatido em uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo.
- **Análise de regras de negócio** Elencar e descrever as políticas e as regras que direcionam as decisões em uma instituição.
- **Análise de decisão** Técnica de tomada de decisão que examina as possíveis consequências de diferentes decisões e auxilia na tomada de uma decisão sob condições de incerteza.
- **Análise de documentos** Estudo de qualquer documentação disponível que possa fornecer informações relevantes.
- **Estimativa** A técnica de estimativa procura prever o custo e esforço necessários para medir o progresso de uma atividade. Entre as estimativas podemos citar a *técnica de Delphi* e a *estimativa de três pontos* (otimista, pessimista e mais provável).
- **Decomposição funcional** É a divisão de um problema grande ou muito complexo em funcionalidades ou entregas menores. O objetivo é garantir que o problema seja separado em subproblemas, facilitando seu entendimento e gerenciamento. Um exemplo de decomposição funcional é o gráfico da EAP.
- **Análise de interface** Tem o objetivo de entender as fronteiras entre os aplicativos e suas funcionalidades através da análise de telas de um sistema ou outras interfaces.



- **Entrevistas** Técnica de pergunta e resposta com o objetivo de obter informações junto a uma pessoa ou a um grupo.
- **Lições aprendidas** Processo de documentação de erros e acertos durante a execução de um projeto. O objetivo é não cometer os mesmos erros e repetir os acertos em projetos futuros.
- **Métricas e Indicadores de Desempenho** Medem o desempenho de soluções e projetos. Os indicadores devem ser *SMART* (do inglês: *Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time bounded*), a saber: relevantes, adequados, claros, quantificáveis e econômicos.
- Modelagem Organizacional Descreve os papéis, as responsabilidades e as hierarquias existentes em uma organização, alinhando essas estruturas com as suas metas. Exemplo: Organograma da instituição.
- Modelagem de processos Descreve a interação entre pessoas ou grupos ao longo de um período de tempo para desempenhar um trabalho. São atividades vinculadas por um fluxo de sequência. Exemplo: Diagramas de fluxo de negócio com as notações BPM.
- Análise de riscos Um risco descreve um evento incerto que pode ter um efeito positivo ou
  negativo sobre o objetivo do projeto. A análise de riscos envolve a compreensão dos níveis de
  tolerância a risco da organização, avaliação dos riscos e identificação das respostas.
- Análise de Causa-Raiz Metodologia estruturada com o objetivo de descobrir a origem de um problema e os seus efeitos. Exemplos: os diagramas de Espinha de Peixe (Ishikawa) e Os Cinco Por Quês.

### 8.3. Técnicas e Ferramentas de Gestão da Mudança Organizacional

Os processos de Gestão da Mudança Organizacional (GMO) fazem uso de várias técnicas e ferramentas. Existem três tipos gerais: estratégicas, analíticas e de planejamento.

Independentemente do especialista que está assessorando ou do processo estruturado de GMO adotado, haverá técnicas e ferramentas comuns. Eles podem ter nomes diferentes ou pequenas variações.

O início do esforço de mudança faz mais uso das ferramentas estratégicas que envolvem pesquisa, avaliação geral e estratégias. As ferramentas analíticas ajudam a modelar, quantificar e medir a mudança. Ferramentas de planejamento ajudam a organizar e executar o esforço. Alguns exemplos de técnicas/ferramentas de GMO são apresentados a seguir. Existem várias outras que podem ser empregadas dependendo do contexto de cada projeto/mudança, da fase do projeto e do resultado dos levantamentos realizados no início do projeto. Recomenda-se que a seleção ou adaptação das técnicas e ferramentas a serem utilizadas seja feita com o apoio de um especialista em GMO.

- Avaliação da Cultura Organizacional As culturas organizacionais são diferentes. Elas são o
  terreno em que a mudança ocorre. O esforço de mudança precisa ser adaptado à cultura. Algumas
  organizações estão mais abertas à mudança do que outras.
- Avaliação da Prontidão para a Mudança Às vezes, avaliações de cultura organizacional incluem uma avaliação de prontidão para mudança. Por exemplo, um período de crise tende a criar alta prontidão, um período de sucesso baixa prontidão. A ferramenta ajuda de duas maneiras. Ele ajuda a definir um cronograma para a mudança e definir a quantidade de mudança com a qual o grupo pode lidar.



- **Mapeamento** Rede de **Partes** da Interessadas - Esta técnica/ferramenta ajuda a identificar as relações e a política em um grupo. Seus resultados moldam a estratégia e os planos internos de comunicação e marketing. Por exemplo, mostra quem as pensam são: Líderes. pessoas que Influenciadores/formadores de opinião, Colaboradores (Comunicadores), especialistas no assunto e agentes de mudança. Entrevistas e pesquisas amostrais entre as partes interessadas permitem desenhar um mapa de rede geral. Independentemente do método, o principal são as perguntas feitas às pessoas e a análise dos dados.
- Análise do Mapa de Partes Interessadas Um método para identificar, organizar, priorizar e compreender as partes interessadas do projeto.

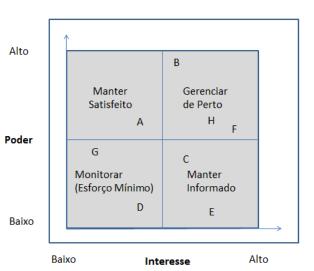


Figura X – Mapa de Partes Interessadas. Cada letra maiúscula representa uma pessoa envolvida dentro e/ou fora da organização.

- Estratégia de Gestão da Mudança Uma estratégia de GMO é uma ferramenta de gerenciamento comum e indispensável. Ajuda em três maneiras principais. Ela orienta na seleção do processo correto de GMO, utilização das outras ferramentas e decisões que não se encaixam perfeitamente em um processo ou ferramenta. É difícil planejar para cada contingência em um esforço de mudança. A estratégia serve como bússola.
- Análise do Campo de Forças Esta ferramenta analítica avalia as forças que dirigem e retardam a
  mudança. Isso inclui forças objetivas, como também aspectos subjetivos, culturais e políticos. É
  dinâmica. Ela pode mostrar o status atual dessas forças em qualquer ponto da mudança.

### 9. Fluxo dos processos da metodologia de gerenciamento de projetos

### 9.1.1. Macroprocesso de Gerenciar Projeto

Iniciar Projeto: Autoriza o início de um novo projeto.

**Planejar Projeto:** É um conjunto de atividades que, de forma iterativa, define e refina os objetivos do projeto e seleciona as melhores alternativas para atingir o sucesso do projeto.

**Executar Projeto:** É a execução do plano do projeto em que o gerente do projeto coordena pessoas e outros recursos para realizar o planejado e satisfazer as especificações.

Monitorar e Controlar Projeto: Através de medições e monitoramento do desempenho, assegura que os objetivos do projeto estão sendo atingidos e, caso necessário, ações corretivas podem ser tomadas.

Encerrar Fase: Formaliza a entrega, aceite ou recusa de parte do produto do projeto.

Encerrar Projeto: Formaliza a aceitação ou cancelamento final do projeto.



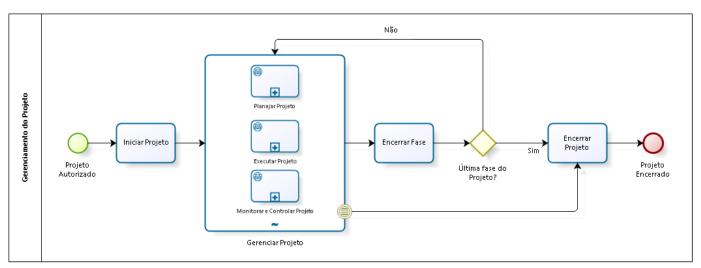


Figura 4: Fluxograma - Macroprocesso Gerenciar Projetos



# 9.1.2. Iniciar Projeto

A etapa de Iniciação compreende a fase em que é formalizado o início do projeto, a alocação do Gerente de Projetos e de algum recurso inicial (humano, técnico, financeiro) que é previsto ser necessário, o estabelecimento de premissas e restrições iniciais, seu objetivo e um macro cronograma.

Essas informações devem ser disponibilizadas e formalizadas no início de cada projeto, e são revisadas, estabelecidas e aprovadas pelo Patrocinador do projeto e Escritório de Projetos.

O projeto é iniciado oficialmente após a aprovação do Termo de Abertura do Projeto, porém, o processo Iniciar Projeto começa bem antes, após o Escritório de Projetos liberar a demanda de projeto para sua realização.



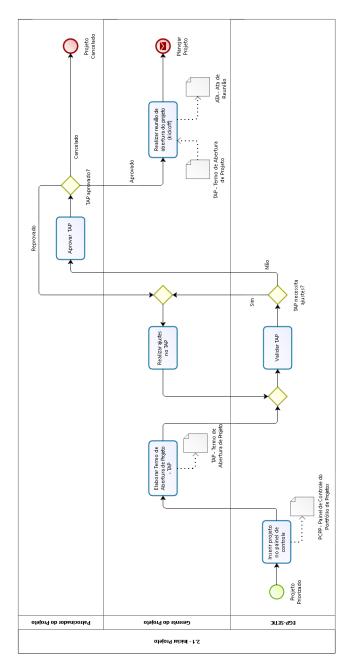


Figura 5: Fluxograma - Iniciar Projeto

Inserir projeto no painel de controle

# Inserir projeto no painel de controle

# **Objetivo:**

Criar um registro da existência do projeto no Painel de Controle do Portfólio de Projetos do CSIT



### **Entradas:**

- DOD Documento de Oficialização da Demanda (Anexo I Item IV);
- PCPP Painel de Controle do Portfólio de Projetos do CSJT (Anexo I Item VII).

## Descrição da atividade:

 O EGP-SETIC deve adicionar as informações iniciais do projeto no PCPP, contendo as informações mínimas da criação do projeto (nome do projeto; nome; e-mail e telefone do Gerente do Projeto).

## Responsável:

EGP-SETIC.

#### Saída:

PCPP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos do CSJT atualizado.



Elaborar Termo de Abertura de Projeto - TAP

## Elaborar Termo de Abertura de Projeto – TAP

#### **Objetivo:**

Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto. Documento que autoriza o início ou fase do projeto com a descrição resumida dos requisitos necessários para o projeto atingir seu objetivo.

#### **Entradas:**

- DOD Documento de Oficialização da Demanda (Anexo I Item IV);
- Planos Estratégicos e Táticos (ex.: PEP Plano Estratégico Plurianual; PETIC Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação; PDTIC - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação);

### Descrição da atividade:

- O gerente do projeto realiza atividades para desenvolver o TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII);
- No TAP deverão conter informações básicas acerca do projeto, como: justificativa do projeto; objetivo do projeto; alinhamento estratégico; descrição do escopo; cronograma de marcos; custos e orçamento estimado; riscos previamente identificados; principais envolvidos no projeto; equipe técnica inicial do projeto.
- O Gerente do Projeto deve receber comunicado de sua alocação para executar a demanda do projeto.
- É recomendável que o Gerente do Projeto elabore o Canvas do Projeto antes da criação do documento "Termo de Abertura do Projeto", TAP. Através do Canvas é possível ter um entendimento da necessidade do projeto e realizar um alinhamento das expectativas com o produto do projeto.
- O Canvas deve ser elaborado em uma reunião contendo obrigatoriamente pelo menos o Demandante (outros servidores da área demandante também poderão participar); a equipe técnica da área responsável pela execução da demanda (é aconselhável que a equipe técnica que participar dessa reunião também participe da execução) e o Gerente do Projeto que irá guiar a criação do Canvas.
- Após o entendimento inicial do objetivo do projeto e o produto que este deve entregar, o Gerente do Projeto deve elaborar o "Termo de Abertura do Projeto", TAP. Esse documento deve ser objetivo e elaborado em conjunto com as partes interessadas.
- Com o objetivo de nortear o Gerente de Projetos e o EGP-TIC na definição de quais artefatos deverão ser preenchidos, a "Planilha de Apoio para Mensuração de Projetos" poderá ser utilizada. A decisão definitiva dos artefatos utilizados poderá ser colegiada entre o EGP-TIC, Gerente do Projeto e outras Partes Interessadas.

#### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

TAP – Termo de Abertura do Projeto (Anexo I – Item XII).





## Validar Termo de Abertura do Projeto – TAP

## **Objetivo:**

Analisar o TAP quanto à aderência à metodologia e validar a proposta do TAP quanto aos requisitos do projeto.

#### **Entradas:**

- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII);
- DOD Documento de Oficialização da Demanda (Anexo I Item IV).

#### Descrição da atividade:

- O EGP-TIC recebe o TAP consolidado pelo Gerente do Projeto.
- O EGP-TIC deve validar o documento quanto:
  - o Formatação do documento e aderência ao modelo de TAP do EGP;
  - Qualidade das informações presentes no documento;
  - Alinhamento do documento à necessidade da demanda do projeto;
  - Alinhamento geral, comprometimento, premissas e restrições do TAP.
- O EGP-TIC deverá preencher o "Relatório de Avaliação da Qualidade dos Artefatos de Projeto"
   (RAQ) com sua avaliação sobre a qualidade das informações fornecidas pelo gerente do projeto.
- Após análise pelo EGP-SETIC, ele deve:
  - Submeter o TAP para aprovação final do Patrocinador.

Ou

- Submeter o documento ao Gerente do Projeto para que este realize os devidos ajustes.
- Em caso de necessidade de correções, é recomendável que o EGP-SETIC consulte o Gerente do Projeto. Desta forma, é evitado problemas de comunicação por conta de interpretação divergente do TAP.

### Responsável:

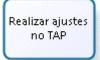
EGP-SETIC.

#### Saídas:

TAP – Termo de Abertura do Projeto validado;

RAQ – Relatório de Avaliação da Qualidade dos Artefatos de Projeto preenchido.





# Realizar ajustes no TAP

#### **Objetivo:**

Realizar alterações necessárias no Termo de Abertura do Projeto.

#### **Entrada:**

- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII);
- DOD Documento de Oficialização da Demanda (Anexo I Item IV).

### Descrição da atividade:

- O Gerente do Projeto recebe o TAP e as observações de correção ou revisão apontadas pelo EGP ou Patrocinador do Projeto.
- O Gerente do Projeto realiza os ajustes necessários no documento.
- Após ajustes, o documento é submetido novamente ao EGP-SETIC.
- Os ajustes no documento podem ser realizados com o apoio e orientação do EGP-SETIC.

### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

• TAP – Termo de Abertura do Projeto atualizado.



Aprovar TAP

## Aprovar o Termo de Abertura do Projeto – TAP

### **Objetivo:**

Analisar e aprovar o Termo de Abertura do Projeto autorizando o início do planejamento.

#### **Entrada:**

• TAP – Termo de Abertura do Projeto (Anexo I – Item XII).

#### Descrição da atividade:

- O Patrocinador do Projeto analisa o TAP, verifica a viabilidade e a aderência com a estratégia;
- Estando de acordo, assina a aprovação do TAP dando início à fase de planejamento;
- Caso encontre a necessidade de ajustes no TAP, deverá solicitar as devidas alterações para o Gerente do Projeto;
- O Patrocinador do Projeto também pode cancelar o projeto. Neste caso, deverá justificar o cancelamento para as partes interessadas.
- Como boa prática, é recomendável que os Patrocinadores consultem o Gerente do Projeto e o Gerente do EGP-TIC antes de recusar o TAP. Desta forma, evita-se retrabalhos por conta de interpretação divergente do documento.
- Importante observar que o Patrocinador do Projeto é o único que com poder e competência para determinar o cancelamento do projeto.

### Responsável:

Patrocinador do Projeto.

### Saída:

• TAP – Termo de Abertura do Projeto aprovado.



Realizar reunião de abertura do projeto (kickoff)

# Realizar a reunião de abertura do projeto (*Kickoff*)

#### **Objetivo:**

Apresentar a estratégia inicial de condução do projeto às partes interessadas e formalizar o início do projeto.

#### **Entrada:**

• TAP – Termo de Abertura do Projeto (Anexo I – Item XII).

### Descrição da atividade:

- O Gerente do Projeto deve convocar a reunião de kick-off do projeto, convidando as partes envolvidas.
- O Gerente do Projeto apresenta o TAP e o projeto em si.
- Na reunião é feito um alinhamento das expectativas com os principais envolvidos. São explicitados: escopo e não escopo; prazo; orçamento estimado; equipe do projeto; parâmetros de qualidade; produtos ou serviços que serão entregues pelo projeto, bem como a definição de metas e indicadores do projeto.
- A reunião será conduzida pelo Gerente do Projeto.

## Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

ATA – Ata de Reunião (Anexo I – Item II).



# 9.1.3. Planejar Projeto

É um conjunto de atividades que, de forma iterativa, define e refina os objetivos do projeto e seleciona as melhores alternativas para atingir o sucesso do projeto.

Todo o planejamento é documentado e consolidado no Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP), que será o documento base para a execução e controle do projeto. Esse documento é construído de forma incremental e iterativa, com o envolvimento das partes envolvidas e controlada pelo Gerente do Projeto.

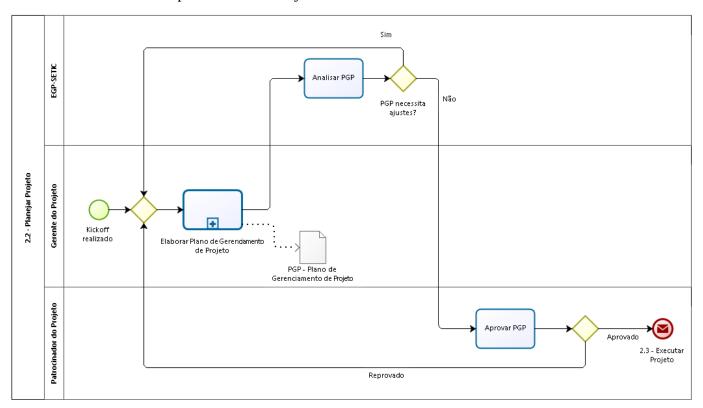


Figura 6: Fluxograma - Planejar Projeto





## Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto

### **Objetivo:**

Criar o Plano de Gerenciamento de Projeto contendo todas as diretrizes para execução eficaz e eficiente do projeto para que ele seja concluído dentro do escopo, prazo e custo, garantindo sua qualidade.

#### **Entrada:**

TAP – Termo de Abertura do Projeto (Anexo I – Item XII).

#### Descrição da atividade:

- Elaborar o Plano de Gerenciamento de Projetos realizando atividades de coleta de escopo, determinação do cronograma, escrita da EAP, planos de comunicação, gerenciamento de custos, gerenciamento de riscos, gerenciamento da qualidade, mobilização de recursos, controle de mudanças, etc.
- Ver detalhamento do processo no item "9.1.4. Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto"

### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I – Item VIII).





## Analisar Plano de Gerenciamento de Projeto - PGP

### **Objetivo:**

Analisar o Plano de Gerenciamento de Projeto, quanto aos aspectos da metodologia e seus objetivos.

#### **Entradas:**

- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII);
- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VIII).

#### Descrição da atividade:

- O escritório de projetos analisa o PGP fornecido pelo Gerente de Projeto, verificando:
  - Aderência à metodologia;
  - o Aderência ao objetivo do TAP;
  - o Coerência e exiguidade das informações.
  - O Dentre os critérios de coerência podemos citar:
- Cronograma realista Prazos viáveis para a execução;
  - Alocação de recursos Dentre os recursos disponíveis, verificar a carga de trabalho para o projeto, férias de membros da equipe, verificar se o recurso já está alocado para outro projeto;
  - Critérios de qualidade viáveis para os recursos disponíveis (financeiro, humano e tecnológico).
- Caso encontre necessidade de ajustes no PGP, deverá solicitar as devidas alterações para o Gerente do Projeto, fornecendo orientações e apoio apropriados.
- Se o documento estiver consistente, o EGP-SETIC deve encaminhá-lo para o Patrocinador do Projeto aprovar.

### Responsável:

EGP-SETIC.

#### Saída:

• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto analisado.



Aprovar PGP

# **Aprovar PGP**

## **Objetivo:**

O Patrocinador do Projeto delibera sobre o PGP quanto aos requisitos, resultados desejados e produtos ou serviços a serem entregues.

#### **Entrada:**

• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I – Item VIII).

### Descrição da atividade:

- O patrocinador do projeto, junto à sua equipe, deve validar o PGP quanto aos requisitos esperados para o projeto;
- Realizar alinhamento das expectativas;
- Caso encontre necessidade de ajustes no PGP, deverá solicitar as devidas alterações ao Gerente do Projeto.
- Estando de acordo, assina a aprovação do PGP dando início à fase de execução.

### Responsável:

Patrocinador do Projeto.

## Saída:

PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto validado e aprovado.



# 9.1.4. Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto

Cria o plano de gerenciamento de projeto que descreve, junto com os planos auxiliares, o escopo do projeto e como ele será executado, monitorado, controlado, modificado e encerrado.

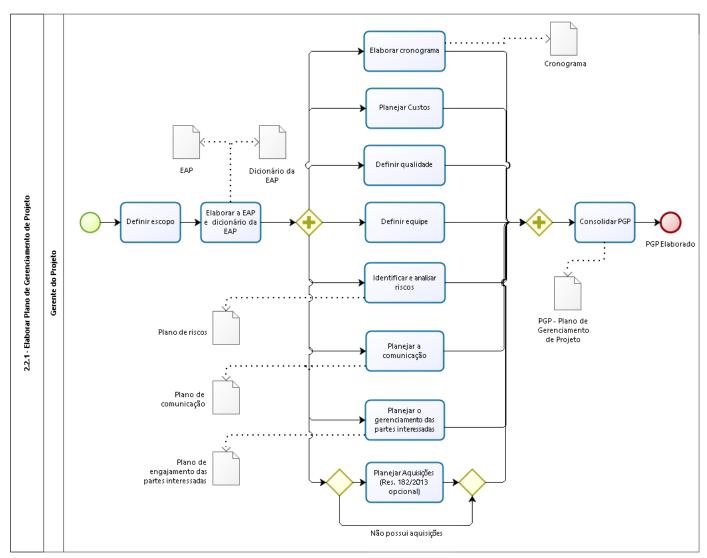
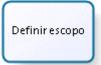


Figura 7: Fluxograma - Elaborar Plano de Gerenciamento de Projetos





## **Definir Escopo**

### **Objetivo:**

Esta atividade define o objetivo que precisa ser atingido. O que será entregue, quais são os produtos do projeto. O que está incluso no projeto (escopo), os limites do projeto e o que não está incluso no projeto (não escopo).

#### **Entradas:**

- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII);
- Documentações diversas (Edital; Normas Legais; Notas Técnicas; Manuais).

## Descrição da atividade:

- Levantar as necessidades junto às partes interessadas.
- Definir o objetivo com a descrição do que o projeto deve fazer para solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade levantada. Deve ser descrito de forma clara e resumida.
- Listar as premissas (fatores que, para fins de planejamento do projeto, são considerados verdadeiros) e restrições (limitações aplicáveis ao projeto, alguns exemplos são: Limites de orçamento; prazo; recursos humanos e escopo.).
- Descrever o escopo do projeto de forma a garantir, por parte da SETIC e do Demandante, que será feito, e somente será feito, o objeto do DOD e do TAP.
- Explicitar o não escopo do projeto, ou seja, o que o projeto não vai fazer. Esclarecer a abrangência e os limites do projeto evitando alimentar expectativas que não serão atendidas.

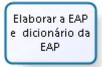
#### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

Escopo do projeto.





### Definir a EAP e dicionário da EAP

### **Objetivo:**

Definir o escopo representado através da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e criar um dicionário descrevendo cada elemento da EAP de modo a orientar a equipe do projeto a realizar as atividades necessárias.

#### **Entradas:**

- Escopo do Projeto;
- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII);
- Documentações diversas (Edital; Normas Legais; Notas Técnicas; Manuais).

#### Descrição da atividade:

- O Gerente do projeto, com base no escopo do projeto definido pelas partes interessadas, cria a EAP
  decompondo o trabalho do projeto em partes gerenciáveis, obtendo visão clara e detalhada do que
  será realizado pelo projeto. A EAP ajuda no planejamento das atividades e serve de subsídio para a
  elaboração do cronograma do projeto;
- Elabora o dicionário da EAP descrevendo os pacotes de trabalho, as entregas e os marcos do projeto, facilitando o entendimento das atividades.

### Responsável:

Gerente do Projeto.

- EAP Estrutura Analítica do Projeto;
- Dicionário da EAP;
- Escopo do projeto atualizado.



Elaborar cronograma

## Elaborar cronograma

## **Objetivo:**

Criar um cronograma definindo datas para entregas de atividades, definição de marcos e precedência entre as atividades, obtendo um tempo estimado para a conclusão do projeto.

#### **Entradas:**

- Escopo do Projeto;
- EAP Estrutura Analítica do Projeto;
- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII);
- Calendário anual de eventos do Conselho Superior de Justiça do Trabalho CSJT com feriados, recessos e demais eventos.

### Descrição da atividade:

- O Gerente do projeto cria o cronograma do projeto com base na EAP, transformando os pacotes de trabalho em atividades resumo do projeto;
- Identifica as atividades necessárias para a conclusão de cada pacote de trabalho, cria uma sequência lógica para a sua execução (dependências entre tarefas), estima as durações necessárias de cada atividade, estima os recursos que atuarão e seu tempo de alocação;
- Revisa o calendário de feriados, folgas, férias e indisponibilidades dos recursos de modo a criar um cronograma viável.

## Responsável:

Gerente do Projeto.

- Cronograma do projeto;
- EAP e Dicionário atualizados;
- Escopo do projeto atualizado.



Planejar Custos

# **Planejar Custos**

### **Objetivo:**

Planejamento dos custos de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado. Essa tarefa é executada apenas se a natureza do projeto exigir a necessidade de controlar o custo.

#### **Entradas:**

- Cronograma;
- Escopo do Projeto;
- EAP Estrutura Analítica do Projeto;
- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII).

## Descrição da atividade:

- O Gerente do Projeto cria uma planilha de custos do projeto descrevendo as necessidades mensais de fundos para as compras, terceirização, treinamentos, entre outros, vinculados ao projeto e insere essas informações na seção de custos do PGP;
- Acorda com os detentores das verbas (setores) o uso das verbas destinadas ao projeto.

### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

• Seção de custo do PGP atualizada.



Definir qualidade

# Definir qualidade

## **Objetivo:**

Definir os parâmetros de qualidade requeridos para garantir que o projeto forneça produto e/ou serviço em conformidade com a solicitação do demandante, cliente e/ou patrocinador.

#### **Entradas:**

- Cronograma;
- Escopo do Projeto;
- EAP Estrutura Analítica do Projeto;
- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII).

### Descrição da atividade:

- Identificar os padrões de qualidade relevantes ao projeto e determinar como atingi-los;
- O Gerente de Projeto registra no PGP os parâmetros de qualidade acordados com a área demandante para cada produto ou serviço que será entregue, buscando os critérios de aceitação de forma a permitir que a equipe possa averiguar a aprovação deles;
- Planeja a estratégia para ajustar os processos de trabalho aos critérios de qualidade definidos;
- Planeja como controlará a qualidade dos produtos já produzidos.

### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

• Seção de Qualidade do PGP atualizada.



Definir equipe

## **Definir** equipe

## **Objetivo:**

Definição dos membros da equipe do projeto e sua mobilização.

#### **Entradas:**

- Cronograma;
- Matriz de Riscos;
- Escopo do Projeto;
- EAP Estrutura Analítica do Projeto;
- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII).

### Descrição da atividade:

- O Gerente do projeto avalia a necessidade de equipe para executar o projeto com base em suas estimativas feitas no cronograma e busca recursos internos que poderão prestar o serviço necessário;
- Deverá negociar com os gerentes funcionais a disponibilização dos recursos. Não tendo sucesso, deve usar ações de contingência listadas na matriz de risco, tais como: pedir apoio ao EGP-SETIC ou ao patrocinador do projeto;
- Deverá determinar os papéis e responsabilidades para cada membro;
- Deverá verificar deficiências técnicas nos membros para poder tomar ações necessárias, tais como treinamento na metodologia ou ferramentas.

### Responsável:

Gerente do Projeto.

- Seção Recursos Humanos do PGP atualizada;
- Matriz de Risco Atualizada.



Identificar e analisar riscos

## Identificar e analisar riscos

## **Objetivo:**

Identificação e análise dos riscos para o projeto, fornecendo informações suficientes para a equipe do projeto tomar decisões de como os riscos serão gerenciados, maximizando os riscos positivos e minimizando os riscos negativos.

#### **Entradas:**

- Cronograma;
- Escopo do Projeto;
- Equipe do Projeto;
- Plano de Comunicação;
- EAP Estrutura Analítica do Projeto;
- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII).

#### Descrição da atividade:

- O Gerente do Projeto, junto à equipe, identifica os riscos existentes criando uma lista de prováveis riscos:
- Após a identificação, a equipe analisa as probabilidades e os impactos do risco gerando uma priorização destes;
- Com base na lista priorizada, a equipe elabora os planos de resposta e identifica os responsáveis pelos riscos.

## Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

Seção Riscos e Questões do Projeto do PGP atualizada.



Planejar a comunicação

# Planejar a comunicação

## **Objetivo:**

Definir como a informação será comunicada às partes interessadas de forma clara e no tempo adequado.

#### **Entradas:**

- Cronograma;
- Escopo do Projeto;
- Equipe do Projeto;
- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII).

### Descrição da atividade:

- Avaliar as necessidades de reuniões de acompanhamento do projeto;
- Avaliar as necessidades de informações (relatórios);
- Avaliar as necessidades de arquivamento e a forma de organizar os arquivos;
- Avaliar outras necessidades de comunicação;
- Consolidar a estratégia de comunicação.

### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

Seção Gerenciamento de Comunicação do PGP atualizada.



Planejar o gerenciamento das partes interessadas

# Planejar o gerenciamento das partes interessadas

#### **Objetivo:**

Gerenciamento das partes interessadas identifica as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar e serem impactadas pelo projeto. Cria um alinhamento estratégico das expectativas e desenvolve o engajamento delas nas decisões e execução do projeto.

#### **Entradas:**

- Cronograma;
- Matriz de Risco;
- Escopo do Projeto;
- Equipe do Projeto;
- Plano de Comunicação;
- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII).

### Descrição da atividade:

- Identificar as partes interessadas do projeto (equipe, fornecedores, gestores internos, clientes, patrocinadores) listados no termo de abertura e complementar a lista com novas identificações registrando no PGP;
- Desenvolver alternativas para lidar com os diversos grupos de interessados;
- Criar a estratégia de gerenciamento e engajamento das partes interessadas.

## Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

Seção de Engajamento das Partes Interessadas do PGP atualizada.



Planejar Aquisições (Res. 182/2013 opcional)

## Planejar Aquisições

Resolução CNJ nº 182/2013 (opcional)

#### **Objetivo:**

É responsável por planejar as compras e aquisições de produtos, serviços ou resultados. Inclui termos e condições e pode incorporar outros itens especificados relativos ao que o fornecedor deve realizar ou fornecer.

#### **Entradas:**

- Cronograma; Matriz de Risco;
- Escopo do Projeto; Fatores da empresa;
- TAP Termo de Abertura do Projeto (Anexo I Item XII);
- Legislação (Res. nº 192/2013, Lei nº 8.666/1993, ou outras vigentes na época do planejamento).

### Descrição da atividade:

- Esta atividade poderá ser desenvolvida por área competente, sendo que o Gerente do Projeto deverá estar ciente de todos os procedimentos;
- Listar as necessidades de compra de material para os produtos do projeto buscando seus indicadores e possíveis fornecedores no sistema de materiais da organização;
- Elaborar análises de fazer ou comprar para os pacotes de trabalho a fim de decidir se elas devem ser adquiridas ou não;
- Deve ser criada a estratégia de aquisição, tipos de contrato a serem utilizados e planejar a licitação como uma entrega no projeto;
- Assegurar que todos os procedimentos estejam em conformidade com as normas legais vigentes no período do projeto.

#### Responsável:

Gerente do Projeto.

- Plano de gerenciamento das aquisições;
- Decisões de fazer ou comprar;
- Artefatos do Planejamento da Contratação vigentes na forma da lei durante o período do projeto.





### Consolidar PGP

#### **Objetivo:**

Integrar e consolidar os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento no artefato Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP, descrevendo como o projeto será executado, monitorado e controlado.

#### **Entradas:**

- Termo de Abertura do Projeto;
- Estrutura Analítica do Projeto;
- Cronograma do Projeto;
- Plano de Riscos;
- Plano de Custos;
- Plano de Qualidade;
- Plano de Comunicações;
- Plano de Engajamento das Partes Interessadas;
- Plano de Aquisição baseado na Resolução CNJ nº 182/2013 ou legislação vigente.

### Descrição da atividade:

O Gerente do Projeto reúne as informações geradas pelos processos anteriores e consolida o PGP –
 Plano de Gerenciamento do Projeto.

### Responsável:

Gerente do Projeto.

## Saída:

PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I – Item VIII).



# 9.1.5. Executar Projeto

É a execução do plano do projeto, em que o gerente do projeto coordena pessoas e outros recursos para realizar o planejado e satisfazer as especificações.

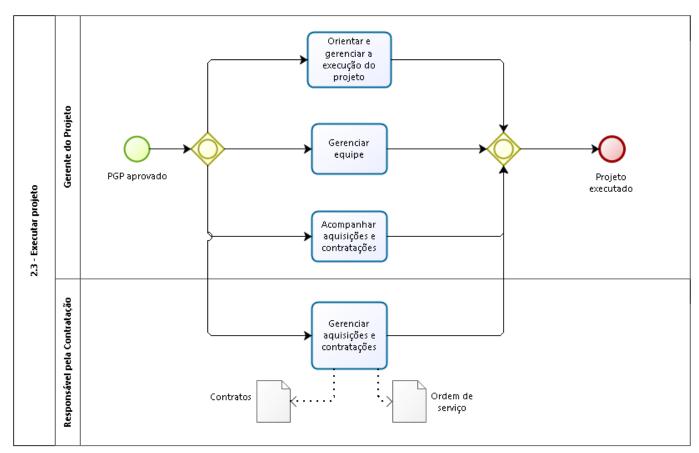


Figura 8: Fluxograma - Executar Projeto



Orientar e gerenciar a execução do projeto

## Orientar e gerenciar a execução do projeto

### **Objetivo:**

É o processo no qual o Gerente do Projeto lidera sua Equipe de Projeto e todos executam os esforços necessários para entregar o objetivo do projeto, de acordo com o definido na etapa de Planejamento do projeto.

#### Entrada:

• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I – Item VIII).

#### Descrição da atividade:

- O Gerente do Projeto acompanha o trabalho da equipe e orienta-a para a execução dos trabalhos.
- As atividades que serão executadas deverão seguir o que foi acordado no Plano de Gerenciamento do Projeto, PGP. É dada autonomia ao Gerente do Projeto para controlar as diversas atividades do projeto, de modo que o objetivo seja alcançado com sucesso e dentro das restrições acordadas.
- O Gerente do Projeto, seguindo o que foi definido na seção de Comunicação do Plano de Gerenciamento do Projeto, deve distribuir as informações sobre as atividades do projeto. Essa atividade tem como um de seus objetivos gerenciar as expectativas das partes interessadas, aproximando ao projeto, informando e recolhendo respostas acerca das atividades e futuras entregas.
- Executa ações de contingência para os riscos eminentes. Potencializando os riscos positivos (oportunidades) e diminuindo ou evitando os riscos negativos (ameaças).
- Durante a execução poderão ocorrer necessidades de mudanças na execução do projeto. Em situações em que as mudanças impactem significativamente no escopo, custo, cronograma ou recursos do projeto deve ser solicitada uma Requisição de Mudança. Esta atividade é abordada como parte do fluxo do processo "Monitoramento e Controle".

#### Responsável:

Gerente do Projeto.

- ATA Ata de reunião (Anexo I Item II);
- Atualização na ferramenta de gerenciamento de projetos.



Gerenciar equipe

## Gerenciar equipe

### **Objetivo:**

Acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer *feedback*, resolver conflitos e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

#### **Entradas:**

- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VIII);
- Relatórios de desempenho.

### Descrição da atividade:

- Gerenciar o andamento do projeto para atualização do seu desempenho em termos de equipe e das mudanças feitas relacionadas aos recursos humanos.
- Acompanhar a equipe e o trabalho desenvolvido por ela nas atividades do projeto.
- Solucionar problemas e conflitos existentes facilitando o trabalho em equipe.
- Alocar e desalocar os profissionais, negociando a disponibilidade dos servidores para a execução do produto do projeto, levando em consideração a carga de demandas entre operações e projetos de cada recurso envolvido.
- Realizar *feedback* do andamento do trabalho para a equipe.
- Intervir através de aconselhamento, aprovação, requisição de mudança ou revisão dos trabalhos que são desenvolvidos pela equipe.
- Estimular o desenvolvimento e motivação da equipe.

#### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.



Acompanhar aquisições e contratações

# Acompanhar aquisições e contratações

### **Objetivo:**

Executar os procedimentos necessários para garantir a realização das contratações definidas no planejamento.

#### **Entradas:**

- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VIII);
- Artefatos do Planejamento da Contratação:
  - Análise de Viabilidade da Contratação;
  - Plano de Sustentação;
  - o Estratégia da Contratação;
  - o Análise de Riscos da Contratação;
  - Termo de Referência ou Projeto Básico.
- Cronograma;
- Planilha de Riscos;
- Planilha de Custos.

### Descrição da atividade:

- Auxiliar a equipe do departamento de contratação, respondendo dúvidas pertinentes às aquisições e contratações;
- Acompanhar e apoiar o processo licitatório;
- Acompanhar e garantir o fornecimento de produtos e/ou serviços contratados de acordo com os requisitos do projeto.

#### Responsável:

Gerente do Projeto.

- Autorização de Ordem de serviço;
- Autorização de Contratos.



Gerenciar aquisições e contratações (Res. 182/2013)

# Gerenciar aquisições e contratações (Res. 182/2013)

## **Objetivo:**

É responsável por gerenciar as compras e aquisições de produtos, serviços ou resultados. Inclui termos e condições e pode incorporar outros itens especificados relativos ao que o fornecedor deve realizar ou fornecer.

#### **Entradas:**

- Resolução CNJ nº 182/2013 ou a vigente no período do projeto;
- Artefatos do Planejamento da Contratação:
  - Análise de Viabilidade da Contratação;
  - o Plano de Sustentação;
  - o Estratégia da Contratação;
  - Análise de Riscos da Contratação;
  - o Termo de Referência ou Projeto Básico.

### Descrição da atividade:

- A Equipe de contratação é responsável por facilitar o processo de aquisição de produtos e serviços apoiando a área de licitação em todo o processo;
- Durante o andamento do contrato, deverá emitir as ordens de serviço ao fornecedor de forma a permitir o andamento inicial do trabalho.

### Responsável:

Responsável pela Contratação.

- Ordem de serviço;
- Contratos.



# 9.1.6. Monitorar e Controlar Projeto

Através de medições e monitoramento do desempenho, assegura que os objetivos do projeto estão sendo atingidos e, caso necessário, ações corretivas podem ser tomadas.

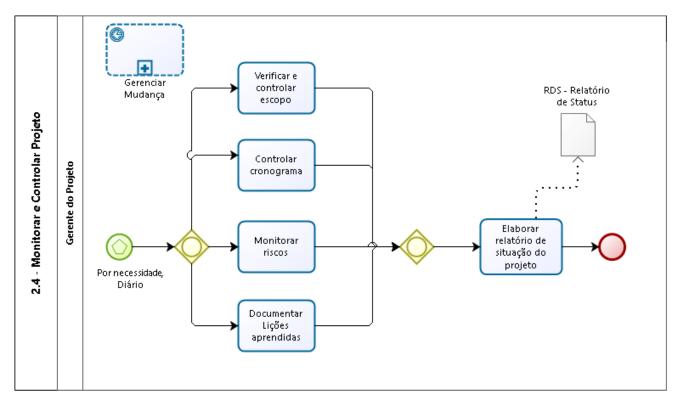


Figura 9: Fluxograma - Monitorar e Controlar Projeto



Verificar e controlar escopo

## Verificar e controlar escopo

## **Objetivo:**

Processo de monitoramento do escopo do projeto e do produto envolvido com o projeto, assegurando que as mudanças solicitadas e ações corretivas/preventivas sejam realizadas através do processo de "Gerenciamento de Mudanças".

#### **Entradas:**

- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VI);
- RDS Relatório de Status do Projeto (Anexo I Item VIII).

### Descrição da atividade:

- Monitoramento do andamento do escopo do projeto e do produto;
- Avaliar os critérios de qualidade e se os produtos estão de acordo com eles. O Gerente do Projeto verifica os entregáveis do projeto, validando-os com os requisitos documentados no planejamento.
- Avaliação da aceitação das entregas do projeto;
- Realizar as atividades de validação e aceitação das entregas do projeto.
- Solicitar correções e adequações à Equipe de Projetos.
- Sendo necessário, o GP acionará o gerenciamento de mudança para repactuar o escopo, não escopo e
  requisitos de qualidade do produto do projeto para detalhar os ajustes necessários a serem feitos e
  fazer com que o projeto atinja os resultados esperados. O fluxo a ser seguido pela RDM está descrito
  no processo de Gerenciar Mudanças

### Responsável:

Gerente do Projeto.

- Entregas aceitas;
- RDM Requisição de Mudança (Anexo I Item VII).





## **Controlar cronograma**

### **Objetivo:**

Controlar e fornecer meios para encontrar desvios no que foi planejado e tomar medidas corretivas, minimizando riscos e buscando realizar as entregas dentro do tempo estimado.

#### **Entradas:**

- Cronograma do Projeto;
- RDS Relatório de Status do Projeto (Anexo I Item VIII);
- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VI).

## Descrição da atividade:

- Monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas no cronograma.
- Monitorar e Atualizar o caminho crítico do projeto.
- Realiza o acompanhamento da evolução dos trabalhos comparando-o na linha do tempo com o que foi planejado e previsto.
- Detecta desvios na linha ao analisar o cronograma (Previsto X Realizado), tomando ações para manter a execução do projeto dentro do cronograma planejado.
- Registrar as datas reais de execução das atividades e os respectivos percentuais de realização de cada uma delas, registrar ainda diferentes situações do projeto, como, por exemplo: Atividades já encerradas e executadas como planejado; atividades em andamento sendo executadas de forma diferente do planejado; atividades parcialmente executadas; atividades que estão paralisadas, mas cuja execução retornará após algum período e atividades que serão reagendadas para uma nova data.
- Durante a fase de execução, diversas situações que impactam no cronograma podem ocorrer. É
  obrigação do gerente do projeto tomar as ações necessárias para minimizar os atrasos. Uma vez
  que medidas foram tomadas, é na fase de monitoramento e controle que o GP irá atualizar o
  cronograma e avaliar os impactos. Sendo necessário, acionará o gerenciamento de mudanças para
  repactuar os prazos do projeto.

#### Responsável:

Gerente do Projeto.

- Cronograma atualizado;
- RDM Requisição de Mudança (Anexo I Item VII);
- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.





#### Monitorar riscos

#### **Objetivo:**

Monitoramento dos riscos identificados para o projeto e implementação das ações de respostas aos riscos, caso eles ocorram. Identificar novos riscos para o projeto.

#### **Entradas:**

- RDS Relatório de Status do Projeto (Anexo I Item VIII);
- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VI).

#### Descrição da atividade:

- O Gerente do Projeto, com o apoio de sua equipe, realiza o monitoramento e controle dos riscos identificados, acompanhando os eventos que possam conduzir à ocorrência de algum risco.
- Identificar e registrar novos riscos que possuam probabilidade acentuada de ocorrência.
- Definir estratégias para potencializar a ocorrência dos riscos positivos (oportunidades), de forma a maximizar e explorar seus benefícios para o projeto.
- Definir estratégias para eliminar, mitigar, transferir ou aceitar riscos negativos (ameaças) que prejudiquem o projeto.
- Implementar o plano de resposta aos riscos quando ocorrerem.
- Atualizar o registro de riscos quanto aos eventos que não possam mais acontecer (pacotes de trabalho entregues, etapas superadas, problemas resolvidos, oportunidades passadas, etc.).

### Responsável:

Gerente do Projeto.

- RDM Requisição de Mudança (Anexo I Item VII);
- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.



Documentar Lições aprendidas

## Documentar lições aprendidas

#### **Objetivo:**

Documentar lições aprendidas durante o projeto, de modo a manter um registro histórico de eventos e experiências, positivas e negativas, vivenciadas para que possam ser aproveitadas em mudanças, melhoramento de processos e aperfeiçoamento dos trabalhos de Gerenciamento de Projetos no EGP e principalmente em novos projetos, explorando o que deu certo e evitando o que deu errado.

#### **Entrada:**

• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I – Item VI).

#### Descrição da atividade:

- Conforme o projeto evolui, o Gerente do Projeto registra uma análise dos principais problemas enfrentados e as ações de contorno adotadas, bem como os sucessos e acertos obtidos no projeto.
- O documento de Lições Aprendidas, LAP, deverá descrever:
  - O que deveria acontecer (previsto);
  - O que realmente aconteceu (realizado);
  - o O motivo pelo qual o Previsto foi diferente do Realizado;
  - Qual foi a lição aprendida.
- Realizado o registro, o Gerente do Projeto submete a documentação ao EGP.
- O Gerente do Projeto deve registrar as lições aprendidas, em conjunto com sua equipe, no final de fases, marcos ou em comum acordo com o EGP.

### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

• LAP – Lições Aprendidas (Anexo I – Item V).





# Gerenciar mudança

## **Objetivo:**

Identificar, registrar, analisar, propor soluções e avaliar o impacto de mudanças no projeto.

#### **Entradas:**

- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VI);
- RDS Relatório de Status do Projeto (Anexo I Item VIII);
- Nova necessidade ou alteração requerida.

#### Descrição da atividade:

- A descrição detalhada dessa atividade será realizada no item "8.1.7 Gerenciar Mudança".
- O "Relatório de Status do Projeto", RDS, será elaborado pelo Gerente do Projeto em reunião de acompanhamento com a equipe do projeto. O relatório deverá refletir, de forma objetiva, a situação do projeto.
- O RDS deverá conter as seguintes informações:
  - Período de abrangência do relatório;
  - Progresso do Projeto: Lista de tarefas com os percentuais de conclusão planejado e real, bem como suas datas previstas de conclusão;
  - Risco e problemas identificados: Contendo descrição, ação, criticidade, responsável e situação;
  - o Próximos passos: Próximas tarefas, responsável, datas previstas de início e término.

### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

• RDM – Requisição de Mudança (Anexo I – Item VII).



Elaborar relatório de situação do projeto

## Elaborar relatório de situação do projeto

#### **Objetivo:**

Elaboração do relatório de status do projeto. Distribuição e comunicação de informações para a equipe do projeto e às partes interessadas.

#### **Entrada:**

• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I – Item VI).

### Descrição da atividade:

- O Relatório de Status do Projeto, RDS, será elaborado pelo gerente do projeto em reunião de acompanhamento com a equipe do projeto. O relatório busca refletir de forma objetiva para a alta administração a situação do projeto;
- O gerente do projeto realiza reuniões de avaliação previstas no PGP, nas quais é realizado também
  o acompanhamento com a equipe do projeto para que as informações sobre o andamento dos
  trabalhos, o desenvolvimento dos resultados, produtos e/ou serviços, as dificuldades enfrentadas, as
  pendências, as soluções encontradas e as boas práticas de gestão sejam coletadas;
- O acompanhamento proporciona maior aproximação entre gerentes, patrocinadores e o escritório de projetos, e troca de experiências;
- O gerente do projeto distribui informações para a equipe e partes interessadas, executa o plano de comunicação, solicita mudanças no planejamento e informa partes interessadas acerca do desempenho da execução do projeto;
- Fornece outras informações específicas do projeto, quando necessário.

#### Responsável:

Gerente do Projeto.

- ATA Ata de Reunião (Anexo I Item II);
- RDS Relatório de Status (Anexo I Item VIII);
- RDM Requisição de Mudança (Anexo I Item VII);
- Registro na ferramenta de gerenciamento de projetos.



# 9.1.7. Gerenciar Mudança

O Gerenciamento da Mudança tem como responsabilidade analisar a pertinência de solicitações de mudanças, propondo soluções e avaliando o impacto no projeto em termos de escopo, tempo, custo, qualidade e riscos, de forma a garantir a sua adequada aprovação ou reprovação, em conformidade com os objetivos do projeto.

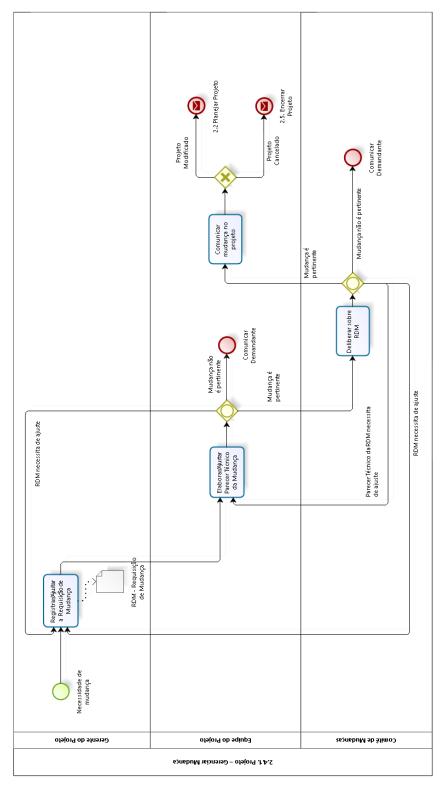




Figura 10: Fluxograma - Gerenciar Mudança



## Registrar/Ajustar a Requisição de Mudança

#### **Objetivo:**

Atividade na qual o Gerente do Projeto solicita uma mudança no projeto através da elaboração de uma RDM – Requisição de Mudança, descrevendo as características da mudança e seus objetivos.

#### **Entradas:**

- Cronograma;
- RDM Requisição de Mudança (Anexo I Item VII);
- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VI).

### Descrição da atividade:

- Mudanças podem ser requisitadas por qualquer parte envolvida no projeto. Para tanto, o Requisitante deve entrar em contato com o Gerente do Projeto, objetivando formalizar uma Requisição de Mudança – RDM.
- O Gerente de Projeto deverá registrar as seguintes informações no documento de Requisição de Mudança, RDM:
  - o Requisitante da mudança;
  - Data da requisição da mudança;
  - A origem da mudança: Escopo, custo ou prazo;
  - o A prioridade da mudança: Alta, média ou baixa;
  - o Realizar a descrição da mudança contendo a justificativa de forma clara e objetiva.

#### Responsável:

Gerente de Projeto.

#### Saída:

RDM – Requisição de Mudança.



Elaborar/Ajustar Parecer Técnico da Mudança

### Elaborar/Ajustar Parecer Técnico da Mudança

### **Objetivo:**

Elaborar um parecer técnico sobre os impactos e pertinência da mudança.

#### **Entradas:**

- Cronograma;
- RDM Requisição de Mudança (Anexo I Item VII);
- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VI).

### Descrição da atividade:

- O Gerente do Projeto, junto com sua equipe do projeto e, se necessário, representante da área demandante, deverão elaborar um parecer técnico acerca da viabilidade da RDM.
- A equipe deverá analisar as possíveis soluções para atender à RDM, e para cada uma delas deve-se analisar o impacto no cronograma, nos custos, na qualidade e nos riscos e outros impactos pertinentes. Ao final da análise, a equipe do projeto deverá emitir um parecer técnico contendo as justificativas para aceite ou não da mudança, apresentando as melhores alternativas, quando for o caso.
- Sendo necessário, o Gerente do Projeto deve solicitar uma reunião com o Requisitante para recolher maiores detalhes.
- Entre os critérios de análise, o impacto é definido em termos de:
  - o Escopo: Objetivamente, qual é a alteração no escopo;
  - o Cronograma: Alteração em dias no prazo;
  - o Custo: Alteração no valor do projeto;
  - Recurso: Quais recursos humanos ou materiais serão alterados/afetados;
  - Risco: Quais são os riscos se a alteração não acontecer.
- Para realizar essa análise, o Gerente do Projeto e sua equipe poderão utilizar diversas técnicas, tais como: Análise de causa-raiz; análise de decisão; análise de risco e opinião de especialistas.
- Caso a RDM não seja pertinente, a Equipe do Projeto deverá informar ao solicitante formalmente, explicando os motivos e providenciando o encerramento da RDM.
- Caso a RDM seja pertinente, deverá ser encaminhada ao Comitê de Mudança que analisará e aprovará ou reprovará a mudança.

#### Responsável:

Equipe do Projeto

#### Saída:

• RDM – Requisição de Mudança atualizada.





### **Deliberar sobre RDM**

### **Objetivo:**

O Comitê de Mudança deverá avaliar a pertinência da mudança e da solução proposta pela Equipe do Projeto. Analisando os impactos gerais no projeto e o esforço que será necessário para implementar a mudança.

#### **Entrada:**

• RDM – Requisição de Mudança (Anexo I – Item VII).

#### Descrição da atividade:

- O Comitê de Mudanças deve analisar se a solução indicada será efetiva ao alcance do objetivo da mudança.
- Caso encontre necessidade de ajustes na RDM, deverá solicitar as devidas alterações ao demandante da mudança e caso a necessidade de ajustes for no parecer técnico da mudança, deverá solicitar as alterações à Equipe do Projeto.
- Caso reprove, o Comitê de Mudanças deve comunicar ao requisitante da mudança os motivos da não aceitação da mudança;
- Caso aprove, o Comitê de Mudanças deverá formalizar o aceite da mudança, vinculada a uma das soluções existentes no parecer técnico, através da assinatura na RDM e encaminhá-la à Equipe do Projeto, para que esta tome as ações necessárias para a implementação.
- Os integrantes do Comitê de Mudanças poderão variar de acordo com a complexidade da mudança.
   Cabe à Equipe do Projeto e ao EGP-TIC, determinar os participantes de cada Comitê de Mudança, podendo incluir os seguintes membros: Equipe do Projeto; Área Demandante; Requisitante da Mudança; Patrocinador do Projeto e EGP-TIC;

#### Responsável:

Comitê de Mudanças.

#### Saída:

RDM – Requisição de Mudança avaliada.



Comunicar mudança no projeto

### Comunicar mudança no projeto

### **Objetivo:**

Informar às partes interessadas acerca da aprovação da mudança. Estabelecer a distribuição da informação de forma adequada, garantindo a inclusão da RDM aprovada como parte do escopo do projeto que será formalizado em modificações no PGP.

#### **Entrada:**

• RDM – Requisição de Mudança (Anexo I – Item VII).

### Descrição da atividade:

- Receber a RDM aprovada pelo Comitê de Mudanças.
- Informar às partes interessadas acerca da aprovação da "Requisição de Mudança".
- Caso a RDM seja para modificação do projeto, o Gerente do Projeto deve retornar ao fluxo de planejamento.
- Caso o projeto tenha sido cancelado, o Gerente de Projetos deve prosseguir com o fluxo de encerramento do projeto.

### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

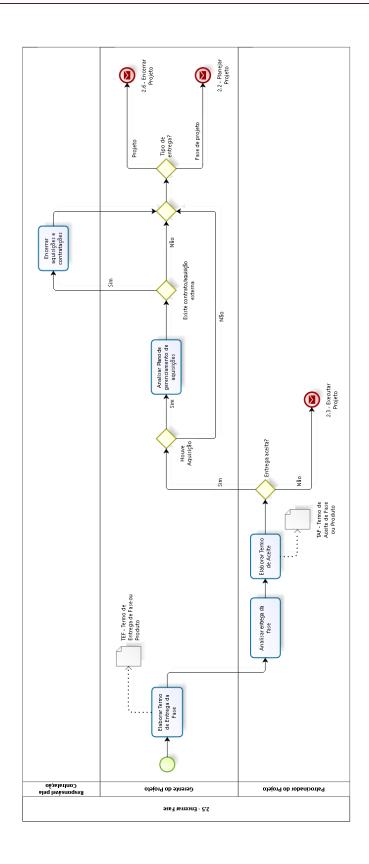
• RDM – Requisição de Mudança aprovada.



### 9.1.8. Encerrar Fase

O processo de encerramento de fase engloba atividades de formalização das entregas dos produtos dos projeto. Essa formalização é feita mediante a assinatura, por parte dos Patrocinadores e Demandantes, do Termo de Entrega. A homologação do aceite ou recusa do produto é feita através da assinatura do Termo de Aceite.







Elaborar Termo de Entrega da Fase

### Elaborar Termo de Entrega da Fase

### **Objetivo:**

Formalização da entrega parcial fase.

#### **Entrada:**

PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I – Item VI).

### Descrição da atividade:

- As entregas devem ser realizadas formalmente pelo gerente do projeto, obtendo o Termo de Entrega de Fase ou Produto do cliente assinado.
- O TEF deverá conter as seguintes informações:
  - o Data da entrega;
  - o Relação dos produtos entregues;
  - Prazo para homologação da entrega por parte da Área Demandante;
  - Critérios para a homologação, de acordo com o que foi acordado na seção: Critérios de qualidade do PGP.

### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

• TEF – Termo de Entrega de Fase ou Produto (Anexo I – Item XI).



Analisar entrega da fase

### Analisar a entrega da fase

### **Objetivo:**

A área demandante do projeto deve receber a entrega que foi demandada e realizar a análise de homologação de fase.

#### **Entradas:**

- Produto, serviço ou solução demandados;
- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VI);
- TEF Termo de Entrega de Fase ou Produto (Anexo I Item XI).

### Descrição da atividade:

- O patrocinador do projeto, junto à sua equipe, deve homologar a entrega com base no que foi acordado no PGP.
- A homologação deverá ser realizada no prazo estipulado no TEF. Caso o Demandante não homologue a entrega, poderá ocorrer o risco de atrasar o desenvolvimento da próxima fase, caso exista.

### Responsável:

Patrocinador do Projeto.

#### Saída:

• Produto, serviço ou solução demandados homologados.





### Elaborar Termo de Aceite

### **Objetivo:**

Elaborar o Termo de Aceite de Fase ou Projeto.

#### **Entradas:**

- Produto, serviço ou solução demandado;
- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VI);
- TEF Termo de Entrega de Fase ou Produto (Anexo I Item XI).

#### Descrição da atividade:

- O patrocinador do projeto, junto à sua equipe, deve elaborar e assinar o Termo de Aceite de Fase ou Produto:
- Após a análise da entrega, deverão ser preenchidos os campos do TAF, contendo a situação da entrega do produto ou serviço, podendo ser: Aceito; Aceito com ressalvas; Rejeitado.
- Caso a entrega seja aceita com ressalvas ou rejeitada, o Demandante deverá justificar objetivamente a divergência encontrada.
- Caso a entrega seja rejeitada, o TAF rejeitado e com a justificativa deverá retornar ao Gerente do Projeto para que este execute as alterações necessárias.
- Caso a entrega seja aceita e não seja uma entrega final, o TAF, aprovando a entrega da fase, deverá retornar ao Gerente do Projeto para que este execute a próxima fase.
- Caso a entrega seja aceita e seja a entrega final do projeto, o TAF aprovado deverá retornar ao Gerente do Projeto para que este crie o Termo de Encerramento do Projeto.

#### Responsável:

Patrocinador do Projeto.

#### Saída:

• TAF – Termo de Aceite de Fase ou Produto (Anexo I – Item IX).



Analisar Plano de gerenciamento de aquisições

### Analisar Plano de gerenciamento de aquisições

### **Objetivo:**

Verificar no plano de gerenciamento de aquisições do projeto se existe contrato de serviço, produto ou solução externa.

#### **Entrada:**

• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I – Item VI).

#### Descrição da atividade:

- O Gerente do Projeto deve verificar na seção Gerenciamento de Aquisições do PGP se existem contratos, convênios e parcerias externas que devem ser finalizados pela Área Responsável pela Aquisição e Contratação antes de realizar o encerramento da fase ou do projeto.
- Caso o projeto tenha envolvido aquisição ou contratação, deverá solicitar à área responsável o encerramento desses contratos.
- Caso não tenha envolvido aquisição ou contratação, o Gerente do Projeto deve seguir para a atividade de elaboração do Termo de Entrega de Fase ou Produto (TEF).

### Responsável:

Gerente do Projeto.

### Saída:

• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.



Encerrar aquisições e contratações

### Encerrar aquisições e contratações

#### **Objetivo:**

Providenciar o encerramento administrativo dos contratos.

#### **Entradas:**

- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VI);
- Planilha de controle de recebimento de produto/serviço;
- Termo de Recebimento de produto/servi
  ço;
- Artefatos do Planejamento de Contratações:
  - o Análise de viabilidade da contratação;
  - Plano de sustentação; Estratégia da contratação;
  - o Análise de riscos da contratação; Termo de referência ou projeto básico.
- Contratos, convênios e parcerias.

### Descrição da atividade:

- Verificar se todos os serviços ou produtos contratados foram recebidos definitivamente, de acordo com os requisitos;
- Observar os termos e condições contratuais quanto a procedimentos específicos para encerramento;
- Verificar a existência de resíduos contratuais a pagar;
- Encerrar administrativamente os contratos, providenciando a resolução de quaisquer itens abertos;
- Informar o encerramento dos contratos às partes interessadas.

### Responsável:

Responsável pela Contratação.

#### Saídas:

- Contratos encerrados administrativamente;
- Termo de encerramento do contrato.



### 9.1.9. Encerrar Projeto

Com o evento de cancelamento ou conclusão do projeto, é necessário emitir Termo de Encerramento do Projeto, TEP, informando as partes interessadas o motivo do encerramento. O Gerente de Projetos deve cuidar para encerrar processos, arquivar documentação e comunicar ao EGP-SETIC o evento de encerramento.

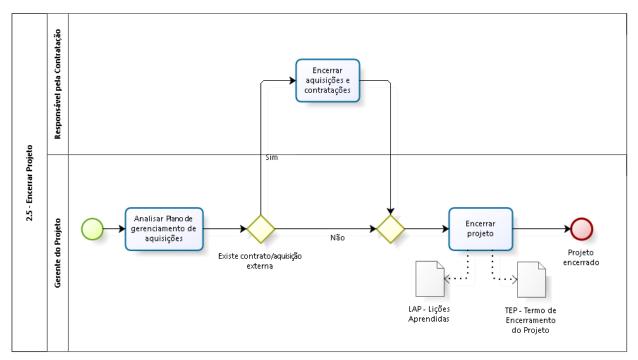


Figura 11: Fluxograma - Encerrar Projeto



Analisar Plano de gerenciamento de aquisições

### Analisar Plano de gerenciamento de aquisições

#### **Objetivo:**

Verificar no plano de gerenciamento de aquisições do projeto se existe contrato de serviço, produto ou solução externa.

#### **Entrada:**

• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I – Item VI).

#### Descrição da atividade:

- O Gerente do Projeto deve verificar na seção Gerenciamento de Aquisições do PGP se existem contratos, convênios e parcerias externas que devem ser finalizados pela Área Responsável pela Aquisição e Contratação antes de realizar o encerramento da fase ou do projeto.
- Caso o projeto tenha envolvido aquisição ou contratação, deverá solicitar à área responsável o encerramento desses contratos.
- Caso não tenha envolvido aquisição ou contratação, o Gerente do Projeto deve seguir para a atividade de elaboração do Termo de Entrega de Fase ou Produto (TEF).

### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saída:

• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.



Encerrar aquisições e contratações

### Encerrar aquisições e contratações

#### **Objetivo:**

Providenciar o encerramento administrativo dos contratos.

#### **Entradas:**

- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VI);
- Planilha de controle de recebimento de produto/serviço;
- Termo de Recebimento de produto/servi
  ço;
- Artefatos do Planejamento de Contratações:
  - Análise de viabilidade da contratação;
  - Plano de sustentação; Estratégia da contratação;
  - o Análise de riscos da contratação; Termo de referência ou projeto básico.
- Contratos, convênios e parcerias.

### Descrição da atividade:

- Verificar se todos os serviços ou produtos contratados foram recebidos definitivamente, de acordo com os requisitos;
- Observar os termos e condições contratuais quanto a procedimentos específicos para encerramento;
- Verificar a existência de resíduos contratuais a pagar;
- Encerrar administrativamente os contratos, providenciando a resolução de quaisquer itens abertos;
- Informar o encerramento dos contratos às partes interessadas.

### Responsável:

Responsável pela Contratação.

#### Saídas:

- Contratos encerrados administrativamente;
- Termo de encerramento do contrato.





### **Encerrar projeto**

### **Objetivo:**

Registrar formalmente o encerramento do projeto.

#### **Entradas:**

- PGP Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I Item VI);
- LAP Lições Aprendidas (Anexo I Item V).

#### Descrição da atividade:

- Verificar se todos os serviços ou produtos do projeto foram recebidos definitivamente de acordo com os requisitos e se estão em suas últimas versões;
- Buscar a identificação de outras ocorrências ainda não registradas que podem ser úteis como lições aprendidas e registrá-las;
- Analisar o sucesso ou fracasso em termos de escopo, custo, prazo, qualidade, atendendo às expectativas das partes interessadas;
- Consolidar todas as lições aprendidas na Base de Conhecimento de lições aprendidas e publicá-las de acordo com a política de comunicação da organização;
- Desmobilizar a equipe do projeto;
- Preencher e coletar assinatura do TEP Termo de Encerramento do Projeto;
- O Gerente do Projeto escreverá o Termo de Encerramento do Projeto contendo as seguintes informações:
  - o A data do encerramento do projeto;
  - O tipo do encerramento: Concluído; Concluído parcialmente; Cancelado; Integrado com o projeto;
  - o Justificativa objetiva e clara acerca do encerramento do projeto;
  - o Lista dos produtos entregues ao Demandante.
- Informar o encerramento do projeto às partes interessadas.

### Responsável:

Gerente do Projeto.

#### Saídas:

- TEP Termo de encerramento do projeto (Anexo I Item XII);
- LAP Lições Aprendidas (Anexo I Item V);
- Projeto encerrado.



#### 10.Glossário e Acrônimos

ATA Atas de Reunião.

CGTIC-JT Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e das Comunicações da Justiça do Trabalho.

DOD Documento de Oficialização da Demanda.

EAP Estrutura Analítica do Projeto.

EGP Escritório de Gerenciamento de Projeto. GMO Gestão da Mudança Organizacional.

GP Gerente do Projeto. LAP Lições Aprendidas.

PDTIC Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação.

PEI Planejamento Estratégico Institucional.

PETIC Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação.

PGP Plano de Gerenciamento do Projeto.

PMO Project Management Office.

PPA Plano Plurianual.

RACI Responsável pela Execução; Aprovação; Consultado; Informado. RAQ Relatório de Avaliação da Qualidade dos Artefatos de Projeto.

RDM Requisição de Mudança. RDS Relatório de Status do Projeto.

SETIC Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação.

TAF Termos de Aceite.

TAP Termo de Abertura do Projeto.TEP Termo de Encerramento.WBS Work Breakdown Structure.

Agente da Um ou mais proponentes ativos e condutores da mudança.

Mudança

Análise de Partes Interessadas Uma técnica de sistematicamente coletar e analisar informações quantitativas ou qualitativas para determinar quem, com interesses no projeto, devem ser

considerados.

Avaliação da Prontidão para a Mudança Uma medida da realidade da organização atual em relação ao estado futuro de duas perspectivas: sistemas e estruturas organizacionais que precisam ser aperfeiçoados ou que apoiarão a mudança; e as pessoas e cultura que são capazes de apoiar ou podem

resistir à mudança.

Brainstorming Técnica de dinâmica de grupo utilizada para levantamento de informações para um

objetivo pré-determinado.

Caminho crítico do projeto

O caminho crítico é uma sequência de tarefas vinculadas que afetam diretamente a data de conclusão do projeto. Se uma tarefa no caminho crítico atrasar, todo o projeto atrasará. Uma das técnicas mais utilizadas para definir o caminho crítico é o CPM (*Critical Path Method*), através da determinação de datas de início e término mais

cedo e de início e término mais tarde de cada atividade existente.

Coaching Atividade através da qual um instrutor ajuda o cliente a evoluir em uma capacidade

específica.

Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e das Comunicações O CGTIC-JT é um grupo formado por membros que tomam as decisões relacionadas quanto à priorização de projetos e investimentos relacionados à área de Tecnologia

da Informação no âmbito do CSJT.



da Justiça do Trabalho Cultura

Uma maneira explícita de trabalhar (os sistemas e processos formais vigentes e como operam) e um nível tácito de operações (as redes informais e semiformais e outras atividades que as pessoas empregam para conseguir que as coisas sejam feitas contornando, corrompendo ou buscando influenciar os processos mais formais). A cultura é geralmente pensada como "a maneira como fazemos as coisas por aqui".

Entregas

Produtos ou serviços que deverão ser entregues ao final de uma fase do projeto ou no

encerramento do projeto.

Equipe do projeto

São funcionários que apoiam o gerente de projeto na execução de suas atividades. Podem ser especialistas em uma determinada área, fornecendo informações imprescindíveis para a realização do projeto, bem como funcionários que ajudarão na elaboração de textos ou cronogramas.

Escritório de projetos

É uma entidade organizacional que centraliza e coordena os projetos, escreve e mantém a metodologia de gerenciamento de projetos, promove a capacitação da equipe e busca a melhoria contínua.

Estado Corrente (ou Atual) Estado Futuro O estado "como é/está" da organização antes de iniciar um novo portfolio, programa ou projeto.

O estado "como será" da organização depois de concluído um novo portfólio, programa ou projeto.

Estimativa

Avaliação quantitativa de um resultado provável. É geralmente utilizada para quantificar custos, recursos, esforço e durações do projeto. Uma das técnicas mais utilizadas é a de PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), cuja fórmula é "Estimativa=[P+(4\*MP)+O]/6", onde P = Estimativa Pessimista, MP = Estimativa Mais Provável, O = Estimativa Otimista.

Folga

Tempo que uma atividade pode atrasar sem impactar o caminho crítico do projeto (prazo).

Gestão da Mudança Organizacional (GMO) Uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para transicionar indivíduos, grupos e organizações de um estado corrente para um estado futuro e obtenção dos benefícios organizacionais desejados. Os processos de GMO, quando devidamente aplicados, garantem aos indivíduos dentro de uma organização uma transição eficiente e eficaz ao longo da mudança de modo que os objetivos da organização sejam atingidos. A GMO é parte integrante do processo global de mudança e idealmente começa no início da mudança.

Kick-off

Reunião inicial do projeto na qual o gerente do projeto alinha as expectativas com os interessados. Deve ser apresentada apenas uma visão geral do projeto com os seus objetivos, seu escopo macro, riscos iniciais, responsabilidades, orçamento e data das entregas previstas.

Lições aprendidas São os conhecimentos adquiridos durante a execução do projeto: o que deu certo e deve ser repetido e o que deu errado e deve ser evitado em projetos futuros. Trabalhando, desta feita, na melhoria contínua dos processos de gerenciamento de projetos.

Linha de base

Também conhecida como *baseline*. Com ela é possível comparar o que foi planejado com o que foi realizado. A linha de base pode ser de todo o planejamento do projeto



ou de partes como, por exemplo, do tempo, custo ou escopo.

Mapa de Benefícios Uma representação hierárquica dos benefícios esperados do programa, classificados do nível estratégico até o nível operacional relacionando cada nível por meio de relações do tipo meio-fim.

Marco

Do inglês *milestone*, é um ponto importante no projeto, podendo ser uma entrega, um resultado, um serviço ou um evento significativo.

Mudança

Alteração no projeto que pode impactar o escopo, prazo, custo, qualidade, risco, recurso humano, entre outros.

Mudança Organizacional Não é apenas um evento único, mas um processo de transição com múltiplos e variados eventos apoiando o objetivo de mover uma organização e suas partes interessadas de um estado atual para um estado futuro. Como resposta a uma mudança, tipicamente há uma queda no desempenho devido à reação normal do indivíduo à mudança. O distúrbio pode ocorrer em vários momentos ao longo do processo de transição antes do estado futuro ser alcançado. Em alguns casos, especialmente sem a GMO, a adoção da mudança pode falhar e antigos comportamentos podem retornar. As partes interessadas precisam se comportar de modo diferente para que a mudança seja adotada.



Para reduzir os efeitos disruptivos inerentes à mudança e aumentar a probabilidade de alcançar o estado futuro, a GMO pode:

- Aumentar a prontidão, flexibilidade e adaptabilidade da organização
- Aumentar o envolvimento das partes interessadas, o moral e a preparação para a nova forma de trabalhar
- Minimizar a queda de qualquer desempenho e queda de produtividade durante a mudança
- Acelerar e maximizar o desempenho durante e após a mudança
- Aumentar a utilização e a proficiência das partes interessadas no novo modo de trabalhar
- Minimizar a curva de aprendizado e acelerar a adoção da nova forma de trabalhar
- Aumentar a probabilidade de obtenção dos benefícios



 Tornar efetiva a sustentação da mudança a longo prazo quando o estado futuro for alcançado

Pacote de Trabalho É uma entrega no nível mais baixo de uma EAP, em que é possível estimar custo, prazo e atribuir a um membro da equipe de projetos.

Paralelismo

Do inglês *FastTracking*, é uma técnica utilizada para reduzir os prazos de um cronograma. Atividades que deveriam ser executadas em sequência são executadas em paralelo.

Parte interessada

Também conhecido como Stakeholder ou interveniente, é um elemento fundamental para o planejamento estratégico. Compreende todos os envolvidos direta e indiretamente no projeto. É um individuo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou se perceber afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, programa ou portfólio.

Patrocinador

Uma pessoa ou grupo que fornece recursos e apoio ao projeto, programa ou portfólio e é responsável por viabilizar o sucesso.

Portfólio

Projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas como um conjunto para realizar os objetivos estratégicos.

**Programas** 

Um conjunto de projetos, subprogramas e atividades de programa que são gerenciados de um modo coordenado para obter benefícios não disponíveis se gerenciados isoladamente.

Premissa

Questão ou fator considerado verdadeiro (certo) durante o planejamento. Para cada premissa deve-se associar um risco, caso ela não seja verdadeira.

Restrição

Fator que limita a execução do projeto. As restrições mais comuns são as de tempo, custo e recurso.

Sensemaking

As práticas conversacionais e sociais que permitem aos indivíduos e grupos compreenderem o que está acontecendo ao seu redor.

Stakeholder

Ver Parte Interessada.

### 11. Referências Bibliográficas

- 1. CSJT Metodologia de Gerenciamento de Projetos Nacionais de Tecnologia da Informação e das Comunicações no âmbito da Justiça do Trabalho MGP/JT.
- 2. JF Guia de Boas Práticas de Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação Justiça Federal, versão 2.0, 2013.
- 3. CNJ Metodologia de Gerenciamento de Projetos Tribunal Nacional de Justiça versão 1.0, 2014.
- 4. TST Manual de Gerenciamento de Projetos da SETIC, Versão 1.0, Assessoria de Planejamento e Projetos, 2008.
- 5. MP Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP), versão 1.0, 2013.
- 6. MP Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP MGP-SISP, versão 1.0, 2011.
- 7. IIBA Guia BABoK Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios, 3ª Edição, 2015.



- 8. PMI Guia PMBoK Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, 5ª Edição, 2013.
- 9. PMI Lexicon of Project Management Terms, versão 2.0, 2013.
- 10. PMI Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®), 3ª Edição, 2013.
- 11. PMI The Standard for Portfolio Management, 3ª Edição, 2013.
- 12. PMI The Standard for Program Management, 3ª Edição, 2013.
- 13. PMO TOOLS Uma Coletânea de Artigos com Modelos e Ferramentas Inovadoras que vão Revolucionar o seu Escritório de Gerenciamento de Projetos, 2014.
- 14. MPCM Maturity by Project Category Model Autores: Darcy Prado e Russell Archibald.
- 15. PMO Maturity Cube Artigo PMI Research Conference 2010 Autores: Americo Pinto; Ginger Levin; Marcelo Foresti de Matheus Cota.
- 16. PMO Mix Manager Artigo PMI Global Congress 2013 Autor: Americo Pinto.
- 17. Scrum.org Guia do Scrum Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo, 2011.
- 18. Artigo Gerenciamento de Portfólio de Projetos de Tecnologia da Informação III SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia Autores: José da Silva Neiva; João Souza Neto; Cristiano Araújo de Sousa; Tomás Roberto Cotta Orlandi.
- 19. Competências do gerente de projetos: um estudo de caso em uma instituição bancária no Brasil. Autores: Leandro Patah; Jose Domingues de Oliveira Junior.



### I. ANEXO I – Descrição dos Modelos de Documentos

#### ATA - Atas de Reunião

Artefato no qual são registrados os assuntos abordados e as ações a serem tomadas em uma reunião.

Utilizado nos fluxos dos processos: Gerenciar Demanda; Priorizar projetos e demandas; Controlar portfólio de projetos; Iniciar Projeto; Planejar Projeto; Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto; Executar projeto; Monitorar e Controlar Projeto; Gerenciar Mudança; Encerrar Projeto.

#### DOD - Formulário de Solicitação de Demanda

Este artefato é o ponto único de abertura de uma demanda para o EGP-SETIC. Tem como principal objetivo padronizar a abertura de uma demanda, facilitando a compreensão e a mensuração da necessidade do demandante.

Utilizado nos fluxos dos processos: Gerenciar Demanda; Realizar Demanda; Analisar e Categorizar Projetos; Iniciar Projeto.

#### LAP – Lições Aprendidas

Artefato no qual são documentadas as principais lições aprendidas durante a execução do projeto. É escrito tudo que funcionou, para ser repetido em outros projetos, bem como tudo que não funcionou e a solução para que o ocorrido não se repita em outros projetos.

Utilizado nos fluxos dos processos: Monitorar e Controlar Projeto; Encerrar Projeto.

#### PGP - Plano de Gerenciamento do Projeto

Artefato que concentra todos os planos para um gerenciamento efetivo do projeto. Nele são encontrados os planos de gerenciamento do escopo, do tempo, da qualidade, de recursos humanos, da comunicação, engajamento das partes interessadas, riscos e problemas e mudanças.

Utilizado nos fluxos dos processos: Controlar portfólio de projetos; Planejar Projeto; Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto; Executar projeto; Monitorar e Controlar Projeto; Gerenciar Mudança; Encerrar Projeto.

#### RDM - Requisição de Mudança

Toda requisição de mudança que impacte significativamente escopo, custo, tempo ou qualidade do projeto deve ser realizada através do artefato Requisição de Mudança. Este artefato contém uma descrição detalhada do motivo da mudança, o impacto no projeto e um parecer técnico acerca da solução da mudança.

Utilizado nos fluxos dos processos: Controlar portfólio de projetos; Executar projeto; Monitorar e Controlar Projeto; Gerenciar Mudança.



#### RDS - Relatório de Status do Projeto

Artefato de apresentação do andamento do projeto em um determinado período, facilitando o acompanhamento do percentual concluído das tarefas e as datas previstas para a entrega, bem como os riscos e problemas que podem ocorrer ou que estão acontecendo no momento do relatório.

Utilizado nos fluxos dos processos: Realizar Demanda; Executar projeto; Monitorar e Controlar Projeto.

#### TAF - Termo de Aceite de Fase ou Produto

Artefato que a área demandante deve entregar ao gerente do projeto logo após a homologação da entrega de uma fase ou produto, informando se a entrega foi aceita, aceita com ressalvas ou rejeitada.

Utilizado no fluxo do processo: Encerrar Projeto.

#### TAP – Termo de Abertura do Projeto

Artefato através do qual é autorizado o início de um novo projeto. Nele, o gerente do projeto descreve a justificativa e o objetivo, indica quais objetivos estratégicos serão alcançados com a realização do projeto, define o escopo inicial do projeto, bem como suas premissas e restrições. Este artefato cria um cronograma indicando os principais marcos. Cria uma lista de riscos previamente identificados, uma lista inicial composta pelos principais envolvidos no projeto.

Utilizado nos fluxos dos processos: Iniciar Projeto; Planejar Projeto; Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto.

### TEF – Termo de Entrega de Fase ou Produto

Artefato que oficializa a entrega de fase ou produto para a área demandante iniciar o processo de homologação. Este artefato contém a relação dos produtos entregues, o prazo e os critérios de homologação definidos no PGP.

Utilizado no fluxo do processo: Encerrar Projeto.

### TEP - Termo de Encerramento do Projeto

Artefato que oficializa o encerramento de um projeto. Contém data do encerramento, tipo e justificativa desse, relação das entregas, lista de verificação dos artefatos do projeto e análise de eficácia e eficiência do projeto.

Utilizado no fluxo do processo: Encerrar Projeto.



### II. ATA – Ata de Reunião



### ATA DE REUNIÃO

1. IDENTIFICAÇÃO DA ATA

	)		
Nome do Projeto:		Código:	
Gerente do Projeto:		Nº da Ata:	
Assunto da Ata:		Data:	
Local:		Horário:	

### 2. PARTICIPANTES

Nome	Área	Telefone	E-mail

### 3. COPIADOS

Nome	Área	Telefone	E-mail

### 4. PAUTA DA REUNIÃO

- Tópico 1
- Tópico N

### 5. DETALHAMENTO DOS ASSUNTOS ABORDADOS

Nome do Tópico 1	
• Detalhamento 1	
Nome do Tópico N	
Detalhamento N	

### 6. AÇÕES A SEREM TOMADAS

Ação	Responsável	Prazo
Ação 1		
Ação N		

### 7. PRÓXIMA REUNIÃO

Assunto:	Data:	
Local:	Horário:	
Convocados:		

8. APROVAÇÃO DA ATA

Nome	Área	Data	Assinatura



### III. DOD – Documento de Oficialização da Demanda

© CSJT
Conselho Superior da Justica do Trabalho

# DOCUMENTO DE OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA DOD

1. IDI	ENTIFICAÇA	ÃO DA D	EMANDA	_			
Nome	do				N	º DOD:	
Demai					N	º <b>PA</b> :	
Demai	iua.				D	ata:	
Descri Resum							
	ENTIFICAÇA Demandante		REA DEM	IANDANTE			
	<b>Unidade Admir</b>	nistrativa:					
	Servidor (a) Re	sponsável:					
	Telefone/Rama	l:					
	E-Mail:						
2.2	.Autorização	Superior					
	Unidade Admir	nistrativa:					
	Gestor(a) Respo						
	Telefone/Rama	l:					
	E-Mail:						
	Data da Aprova	ação	dd/mm/aaaa				
	Assinatura e Ca	arimbo:					
3.1 (O dema	MANDA EM SIM  SIM  Justificativa undante deve justif	NÃO (apenas s	se for emer se a demanda				
P	erspectiva	Ob	etivo	Indicador	]	Impacto n	o indicador
	-						
5. DE	SCRIÇÃO D	A DEMA	ANDA		1		



(O demandante deverá descrever a necessidade ou oportunidades de melhoria relacionada à TI, com o máximo de detalhes.)

### 6. JUSTIFICATIVA

(O demandante deverá descrever de forma clara o problema que levou ao surgimento dessa demanda.)

### 7. RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS

(O demandante deverá descrever os resultados a serem alcancados com o atendimento dessa demanda.)

Tipo de Resultado	Sim	Não	Detalhamento
Ganho de Produtividade			
Redução de esforço			
Redução de custo			
Redução do uso de recursos			
Melhoria de Controle			
Redução de Riscos			
Determinação Legal			
Determinação Administrativa			
Outra (especificar)			

### 8. PROCESSO(S) DE TRABALHO(S) IMPACTADO(S)

Processo de Trabalho	Atividade Impactada	Melhoria Esperada	Unidades Impactadas

### 9. RISCOS DA NÃO IMPLEMENTAÇÃO DA DEMANDA

Risco	Impacto do Risco ao Negócio

### 10.RESTRIÇÕES PARA ATENDIMENTO DA DEMANDA

Tipo de Restrição	Sim	Não	Detalhamento
Limitação de Prazo			
Limitação de Custo			
Limitação de Equipe da Área Demandante			
Outra (Especificar)			

### 11.REQUISITOS MÍNIMOS OBRIGATÓRIOS

(O demandante deverá descrever os requisitos mínimos para a aferição da qualidade dessa demanda. Por exemplo, "Mapas de processos com notação BPMN"; "Política de segurança deve ser compatível com a ISO 27001".)

#### 12.PARTES INTERESSADAS

Parte Interessada	Por que é interessada
Nome/Sigla do Setor	



### IV. PDT – Parecer Técnico da Demanda



### PARECER TÉCNICO DO DOD PTD

1. IDENTIFICAÇÃO DA DEMANDA						
			Nº DOD:			
Nome da Demanda:			Nº PA:			
			Data:			
Descrição Resumida						
	2. IDENTIFICAÇÃO DA ÁREA DEMANDANTE					
Unidade Administrativa:						
Servidor (a) Responsável:						
Telefone/Ramal:						
E-Mail:						

### 3. SUGESTÃO DE SOLUÇÃO CONHECIDA

(A área técnica/coordenadoria que executará a demanda deve informar as soluções já conhecidas para resolver a demanda.)

4. QUESTIONÁRIO

Envolve Aquisição	Sim/Não	
Valor Estimado	R\$ (Reais)	
Área Responsável pela solução (Executora)	Infraestrutura/Sistemas/Governança/Suporte	
Recursos Humanos envolvidos na execução	1/2/3 à 5/ acima de 5	
Estimativa de Tempo para Iniciar a Demanda	dd/mm/aaaa	
Estimativa de Tempo para Concluir a Demanda	dd/mm/aaaa	

### 5. TEM CARACTERÍSTICA DE PROJETO

### **5.1.** Justificativa (apenas se for projeto)

(Justificar apenas se a demanda for caracterizada como projeto.)

#### 6. PARECER DA DEMANDA

Decisão Final:	X	Aceita		Aceita com ressalvas		Rejeitada	
----------------	---	--------	--	----------------------	--	-----------	--

### 6.1. Justificativa (aceita com ressalvas ou rejeitada)

(Justificar apenas se a demanda for rejeitada, ou se for aceita com ressalvas. Descrever objetivamente.)



### V. LAP – Lições Aprendidas



### LIÇÕES APRENDIDAS LAP

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Nome do Projeto:	Código:	
Gerente do Projeto:		

### 2. HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Autor

### 3. LIÇÕES APRENDIDAS

(Adicionar as lições aprendidas do projeto, do processo ou da metodologia.)

#### LIÇÃO 1 - NOME

#### O que deveria acontecer? (PREVISTO)

(Descreva, de forma resumida, o que deveria acontecer.)

#### O que realmente aconteceu? (REALIZADO)

(Descreva, de forma resumida, o que realmente aconteceu.)

#### Por que o Previsto foi diferente do Realizado?

(Descrever os motivos das diferenças.)

#### Qual foi a lição aprendida?

(Descrever o que fazer e o que não fazer da próxima vez.)

### LIÇÃO N - NOME

#### O que deveria acontecer? (PREVISTO)

(Descreva, de forma resumida, o que deveria acontecer.)

#### O que realmente aconteceu? (REALIZADO)

(Descreva, de forma resumida, o que realmente aconteceu.)

#### Por que o Previsto foi diferente do Realizado?

(Descrever os motivos das diferenças.)

### Qual foi a lição aprendida?

(Descrever o que fazer e o que não fazer da próxima vez.)



### VI. PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto



### PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO PGP

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Nome do Projeto:	Código:	
Gerente do Projeto:	Telefone:	
E-mail:		
Unidade Administrativa:		

### 2. DEMANDANTE DO PROJETO

Área Demandante:	Telefone:	
Nome do Demandante:	Telefone:	
E-Mail Demandante:		
Patrocinador		
<b>Demandante:</b>		

### 3. HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Autor

4. RELAÇÃO COM OUTROS PROJETOS

	Id.	Projeto	Observações
Г			

### 5. DATA DA REALIZAÇÃO DO KICKOFF

Data - dd/mm/aaaa

#### 6. OBJETIVO DO PROJETO

< Descrição que o projeto deve fazer para solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade levantada. Deve ser descrito de forma clara e resumida. >

### 7. PREMISSAS E RESTRIÇÕES

### 7.1.Premissas

< Identificação dos fatores que, para fins de planejamento do projeto, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. >

### 7.2. Restrições

< Identificação das limitações aplicáveis ao projeto ou das condições restringentes. Alguns exemplos são: limites de orçamento; prazo; recursos humanos e escopo. >



### 8. ESCOPO DO PROJETO

### 8.1.Declaração do Escopo

< A declaração do escopo do projeto é a garantia de ambas partes que será feito, e somente será feito, o objeto contratado a ser executado por este projeto. >

### 8.2.Não Escopo

<O que o projeto não vai fazer. Esclarece a abrangência e os limites do projeto evitando, desta feita, alimentar expectativas que não serão atendidas. >

### 8.3. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

<Adicionar imagem da EAP e/ou endereço da imagem na rede.>

Em caso de dificuldade em acessar a EAP do seu projeto, por favor, solicite para o gerente do projeto através do e-mail: e-mail do gerente do projeto@csit.jus.br .

#### 8.4.Dicionário da EAP

Id.	Pacote de trabalho	Descrição
1.1	<nome do="" pacote=""></nome>	<descrição do="" pacote=""></descrição>
1.1.1	<nome do="" pacote=""></nome>	<descrição do="" pacote=""></descrição>
1.1.2	<nome do="" pacote=""></nome>	<descrição do="" pacote=""></descrição>
1.2	<nome do="" pacote=""></nome>	<descrição do="" pacote=""></descrição>
1.2.1	<nome do="" pacote=""></nome>	<descrição do="" pacote=""></descrição>
1.2.2	<nome do="" pacote=""></nome>	<descrição do="" pacote=""></descrição>

### 9. PLANO DO CRONOGRAMA

### 9.1. Cronograma de Marcos e Pesos do Projeto

<Listar as fases definidas na EAP, definir um peso para cada fase, onde o somatório dos pesos deve ser 100 pontos. Para cada revisão do PGP, os percentuais devem ser atualizados.>

Fase EAP	Nome da Fase	Peso	Percentual Concluído da Fase	Percentual Concluído do Projeto
1	Nome da fase 1	10	100%	10%
2	Nome da fase 2	25	50%	12,5%
3	Nome da fase 3	20	10%	2%
4	Nome da fase 4	5	0%	
5	Nome da fase 5	5	0%	
6	Nome da fase 6	25	0%	
7	Nome da fase N	10	0%	
•			Total	24,5%

### 9.2. Cronograma do Projeto

<Adicionar o cronograma do projeto que servirá de linha de base do projeto e/ou endereço na rede onde as partes interessadas poderão acessar o cronograma. >

NOME DA TAREFA	DURAÇÃO	INÍCIO	FIM
<nome da="" tarefa=""></nome>	N dias	dd/mm/aa	dd/mm/aa
<nome da="" tarefa=""></nome>	N dias	dd/mm/aa	dd/mm/aa



### 10.PLANO DA QUALIDADE DO PRODUTO

<Descrever as regras de qualidade do projeto. Identificar as principais entregas, seus critérios de aceitação (regras utilizadas para a homologação).>

Cód. EAP	Entrega	Critérios de aceitação
x.y	<nome 1="" da="" entrega=""></nome>	<descrição aceitação.="" critério="" de="" do=""></descrição>
Z.W	<nome da="" entrega="" n=""></nome>	<descrição aceitação.="" critério="" de="" do=""></descrição>

### 11.PLANO DE RECURSOS HUMANOS

### 11.1. Papéis e Responsabilidades

	- upon o nesponsus un o s		
Papel	Responsabilidade		
Papel 1	Responsabilidade 1		
	Responsabilidade N		
Papel 2	Responsabilidade 1		
	Responsabilidade N		
Papel N	Responsabilidade 1		
	Responsabilidade N		

### 11.2. Equipe do Projeto

<Na equipe do projeto são listadas todas as pessoas envolvidas para o levantamento de requisito, para o desenvolvimento e teste do projeto, tanto da área **demandante** como da área **técnica**.>

Nome	Papel	Telefone	E-mail

### 1. GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO

#### O projeto não necessita de investimentos e não há custos diretos vinculados a sua execução.

A marcação desse campo elimina a necessidade de preencher as seções 9.1, 9.2 e 9.3, ficando as partes cientes de que qualquer necessidade de aplicação de recursos financeiros no futuro caracterizará mudança no projeto, sendo preciso oficializá-la por meio do relatório de Requisição de Mudança – RDS, a ser submetido para análise e aprovação.

### 1.1. Custos - Ciclo de vida do projeto

(Descrição detalhada dos custos e investimentos necessários para iniciação e planejamento do projeto)

Código EAP	Descrição da atividade/aquisição	Justificativa	Estimado (R\$)	Realizado (R\$)	Status*
	TOTAL				

<sup>\*</sup> Status possíveis:

B – Bloqueante (a não ocorrência inviabiliza o projeto)

N – Necessário (a não ocorrência impactará no prazo ou no escopo do projeto)

S – Sugerido (a ocorrência poderá garantir ou auxiliar no sucesso do projeto)





### 1.2. Custos – Pós- projeto

(Descrever custos posteriores à conclusão do projeto, por exemplo custo anual relativo à manutenção ou suporte técnico de um sistema de informação após sua colocação em produção.)

<Adicionar referência ao Plano de Sustentação de Software, se o projeto tratar-se de desenvolvimento de software>

Descrição da atividade/aquisição	Justificativa	Custo anual estimado (R\$)

**12.PLANO DE AQUISIÇÃO**Oescrever as regras para realizar o controle de aquisição do projeto.>

#### 12.1. **Unidades Contratantes**

Unidade de Contratação:		Telefone:	
Nome do Responsável:	Responsável pelo processo de contratação	Telefone:	
E-Mail do Responsável:			
Observações:			



### 12.2. Contratos

Nº do PA	Empresa	Produto	Data da Entrega	Responsável	Contato
x.y	<nome 1="" da="" empresa=""></nome>	<nome 1="" do="" produto=""></nome>	dd/mm/aaaa	Nome do Responsável na Empresa	Telefone ou E-Mail
Z.W	<nome da="" empresa="" n=""></nome>	<nome do="" n="" produto=""></nome>	dd/mm/aaaa	Nome do Responsável na Empresa	Telefone ou E-Mail

### 13.PLANO DE COMUNICAÇÃO

<Descrever as regras para realizar a comunicação do projeto.>

<O Que – Assunto que será informado.

Quem – nome da pessoa envolvida.

Como – forma que a comunicação será feita. Ex.: Presencial; E-Mail; Videoconferência.

Quando – quando será feita a comunicação. Ex.: Semanal; subdemanda; Data.

Porquê – o motivo da necessidade da comunicação. Ex.: Ponto de Controle; Levantamento de Requisito.

Responsável – nome da pessoa responsável pela realização da comunicação. Ex.: Gerente do Projeto.>

ID	O Que	Quem	Como	Quando	Porquê	Responsável

### 14.PLANO DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Nível do Engajamento	Descrição	
Lidera	Engajado em garantir o sucesso do projeto	
Apoiador	Apoia o projeto	
Neutro	Tem conhecimento sobre o projeto, porém, está neutro.	
Desinformado Não tem informação sobre o projeto, por isso, não tem posição formada		
Resistente	Se tiver oportunidade, prejudicará o andamento do projeto	

Parte Interessada	Engajamento Atual	Engajamento Desejado	Estratégias para obter mais suporte ou reduzir resistência.	Avaliação do Impacto
(Nome da pessoa)	(Nível do Engajamento)	(Nível do Engajamento)	(Ações para obter o engajamento ou evitar a resistência)	(O que de bom ou ruim pode acontecer para o projeto)



### 15.PLANO DE RISCOS E QUESTÕES

<Listar os riscos que podem ameaçar o projeto ou que podem trazer benefícios.</p>

Definir a probabilidade do risco ocorrer, o impacto sobre o projeto e o grau do risco.

Definir uma ação de contingência, a ação a ser tomada caso o risco aconteça.

Definir para cada risco uma pessoa responsável para executar a ação de contingência.>

I	Probabilidade		Impacto (Efeito que o risco exerce sobre o projeto)		Grau de Risco		
Índice	Probabilidade de Ocorrência	Índice	Impacto	Índice Descrição			
1	Improvável	1	Muito baixo	1 a 2	Muito Baixo - Impacto mínimo no projeto		
2	Pouco provável	2	Baixo	3 a 5	Baixo - Impacto no projeto		
3	Provável	3	Médio	6 a 10	Médio - Impacto no projeto		
4	Muito provável	4	Alto	12 a 16	Alto - Impacto no projeto		
5	Quase Certo	5	Muito alto	20 a 25	Muito Alto - Comprometimento no projeto		

Tabela de identificação e plano de resposta aos riscos:

Nº	Etapa do Projeto	Risco Encontrado	Proba- bilidade	Impacto	Grau do Risco	Ação de Contingência	Responsável pela ação de contingência

### 16.GLOSSÁRIO

<Listar e descrever os termos técnicos, abreviaturas e outras terminologias.>

### 17.REFERÊNCIAS A OUTROS DOCUMENTOS

<Li>star os documentos que podem trazer subsídios ao projeto. Ex.: Norma legal; documentação técnica.>

### 18.ACEITE DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

<Listar os nomes dos responsáveis pela aprovação do PGP (patrocinadores do projeto). Eles serão os responsáveis por fornecer patrocínio efetivo para a execução do projeto, oferecendo os recursos necessários e retirando os impedimentos que fogem as competências do gerente do projeto. >

Nome	Área	Data	Assinatura

Todas as páginas devem ser rubricadas.



### VII. RDM – Requisição de Mudança



## REQUISIÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO - RDM

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Nome do Projeto:	Código:	
Gerente do Projeto:		
Demandante:		

2. REQUISITANTE DA MUDANÇA

Nome:	Telefone:	
Departamento:		
E-Mail:		

3. SOBRE A MUDANÇA

Data da Requisição:	dd/ı	dd/mm/aaaa					
Origem da Mudança:	X	Escopo		Custo		Prazo	
Prioridade:		Alta	X	Média		Baixa	

### 4. ANÁLISE DE IMPACTO

Tipo	Descrição
Escopo:	Objetivamente qual é a alteração no escopo.
Cronograma:	Alteração em dias no prazo.
Custo:	Alteração no valor do projeto.
Recurso:	Quais recursos humanos ou materiais serão alterados/afetados.
Risco:	Quais são os riscos se a alteração não acontecer.

### 5. DESCRIÇÃO DA MUDANÇA

### 5.1.JUSTIFICATIVA DA MUDANÇA

(Descrever de forma clara e objetiva a justificativa/necessidade da mudança.)

### 5.2.DETALHAMENTO DA MUDANÇA

(Descrever a mudança.)

### 6. PARECER TÉCNICO DA SOLUÇÃO DA MUDANÇA

(A equipe do projeto deve avaliar a mudança e descrever em um parecer técnico se a mudança é viável ou não.)



### 7. AUTORIZAÇÃO DA MUDANÇA

Decisão Final:	X	Aceita	Aceita com ressalvas	Rejeitada
Decisao Filiai.	Λ	Accita	Accita com ressarvas	Rejettaua

**7.1.Justificativa (aceita com ressalvas ou rejeitada)**(Justificar apenas se a mudança for rejeitada, ou se for aceita com ressalvas. Descrever objetivamente.)

### 8. ASSINATURAS

Data	Área	Nome	Assinatura
dd/mm/aaaa	Patrocinador do Projeto.		
dd/mm/aaaa	Equipe do Projeto.		
dd/mm/aaaa	(Adicionar quantas linhas forem necessárias para aprovação.)		



### VIII. RDS – Relatório de Status do Projeto



### RELATÓRIO DE STATUS DO PROJETO RDS

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

	201100210		
Nome do Projeto:	C	Código:	
Gerente do Projeto:	To	elefone:	
E-mail:			
Patrocinador do			
Projeto:			

### 2. PERÍODO DO RELATÓRIO

Data da Criação do Relatório:	dd/mm/aaaa
Período de Abrangência – Início:	dd/mm/aaaa
Período de Abrangência – Fim:	dd/mm/aaaa

### 3. FASES DO PROJETO

Fase EAP	Nome da Fase	Peso	Percentual Concluído da Fase	Percentual Concluído do Projeto
1	Nome da fase 1	10	100%	10%
2	Nome da fase 2	25	50%	12,5%
3	Nome da fase 3	20	10%	2%
4	Nome da fase 4	5	0%	
5		5	0%	
6		25	0%	
7	Nome da fase N	10	0%	
·		·	Total	24,5%

### 4. PROGRESSO DO PROJETO

### 4.1. Tarefas Concluídas

Id. EAP	Tarefa	Data Prevista	Data de Conclusão	Diferença em dias úteis
	(Nome da tarefa.)	dd/mm/aaa	dd/mm/aaa	
	(Nome da tareia.)	a	a	

### 4.2. Tarefas em Atraso

Id. EAP	Tarefa	Antiga Data para a Entrega	Nova Data para a Entrega	Atraso em dias úteis
	(Nome da tarefa.)	dd/mm/aaa	dd/mm/aaa	
	(Nome au tareia.)	a	a	



### 4.3. Tarefas Futuras

Id. EAP	Tarefa	Data prevista para a entrega	Risco de atraso
	(Nome da tarefa.)	dd/mm/aaaa	Sim/Não

### 5. RISCOS E PROBLEMAS

<Copiar riscos do PGP referente ao período deste relatório, identificar novos riscos e documentar tanto neste RDS como no PGP >

Nº	Etapa do Projeto	Risco Encontrado	Proba- bilidade	Impacto	Grau do Risco	Ação de Contingência	Responsável pela ação de contingência

### 6. OBSERVAÇÕES

(Escrever, apenas se necessário, observações objetivas que possam ajudar no andamento do projeto.)



#### TAF - Termo de Aceite de Fase ou Produto IX.



### TERMO DE ACEITE DE **FASE OU PRODUTO TAF**

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

	5	
Nome do Projeto:	Código:	
Gerente do Projeto:	Data da Entrega:	
Demandante:		

2. RELAÇÃO DE PRODUTO

<descrever a="" documento="" entrega="" o="" ou="" referenciar=""></descrever>			

3. SITUAÇÃO

X	Aceito
	Aceito com ressalvas
	Rejeitado

**4. OBSERVAÇÕES**<Adicionar observações caso haja alguma questão pendente em relação à entrega. >

5. APROVAÇÃO

Nome	Área	Data	Assinatura



### X. TAP – Termo de Abertura do Projeto



### TERMO DE ABERTURA DO PROJETO TAP

4	<b>IDENTIFICA</b>	OIO DO		TITLE OF
			DOCUME	$\alpha \cdot \alpha \cdot \alpha$
		-		

Nome do Projeto:	Código:	
Responsável:		

### 2. NOMEAÇÃO DO GERENTE DO PROJETO

Gerente do Projeto:	
Unidade Administrativa:	
Telefone:	
E-Mail:	

### 3. HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Responsável

### 4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

(Citar os documentos que norteiam o projeto, como: Contrato; Licitação; Proposta Técnico-Comercial e outros porventura existentes.)

#### 5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO

(Descrever a situação atual e o que motivou a realização do projeto.)

#### 6. OBJETIVO DO PROJETO

(Descrever o que se pretende alcançar com o projeto.)

Para a correta definição do objetivo, siga a regra SMART como um instrumento de checagem, a saber:

- Specific (específico): Deve ser redigido de forma clara, concisa e compreensiva;
- *Measurable* (mensurável): O objetivo específico deve ser mensurável, ou seja, passível de ser medido por meio de um ou mais indicadores;
- Agreed (acordado): Deve ser acordado com as partes interessadas (Stakeholders);
- *Realistic* (realista): Deve estar centrado na realidade, no que é possível ser feito considerando as premissas e as restrições existentes;
- Time Bounded (limitado no tempo): Deve ter um prazo determinado para sua finalização.



### 7. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Origem (PEI/PDTIC/PETIC)	Objetivo	Indicador	Impacto no indicador

### 8. DESCRIÇÃO DO ESCOPO

(Descrever o escopo, que inclui as principais entregas, fornece uma base documentada para futuras decisões do projeto e para confirmar ou desenvolver um entendimento comum entre as partes interessadas no que diz respeito ao escopo do projeto.)

#### 8.1. Não escopo do projeto

(Descrever de forma explícita e detalhada o que **não** faz parte do escopo do trabalho contratado e que consequentemente **não** será feito durante o projeto.)

#### 8.2.Premissas Iniciais

(Relacionar os fatores considerados verdadeiros para fins de planejamento.)

#### 8.3. Restrições Iniciais

(Relacionar as limitações do projeto. Exemplos: Orçamento; recursos e tempo.)

#### 9. CRONOGRAMA DE MARCOS

(Relacionar os principais marcos entregáveis do projeto. Marcos são os momentos mais importantes do projeto, quando conclui-se as fases ou entregas principais.)

Marcos	Previsão

### 10.ORÇAMENTO ESTIMADO

(Apresentar uma estimativa de custo que dependa de recurso a ser disponibilizado pelo CSJT para realização do escopo e alcance do objetivo do projeto com discriminação de seus principais itens conforme exemplo de tabela abaixo).

Item Nº	Descrição	Valor	Fonte	Tipo*
1	Contratação de mão de obra			
2	Aquisição de software			
3	Aquisição de hardware			
4	Passagens			
5	Diárias			
	TOTAL			

<sup>11. \*</sup>Indicar qual a fase do projeto que a despesa irá ocorrer: Desenvolvimento, Implantação ou Manutenção/Suporte.

#### 12.RISCOS PREVIAMENTE IDENTIFICADOS

(Identificar eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, provocarão efeitos positivos ou negativos nos objetivos do projeto.)



P	Probabilidade		Impacto (Efeito que o risco exerce sobre o projeto)		Grau de Risco
Índice	Probabilidade de Ocorrência	Índice	Impacto	Índice Descrição	
1	Improvável	1	Muito baixo	1 a 2	Muito Baixo - Impacto mínimo no projeto
2	Pouco provável	2	Baixo	3 a 5	Baixo - Impacto no projeto
3	Provável	3	Médio	6 a 10	Médio - Impacto no projeto
4	Muito provável	4	Alto	12 a 16	Alto - Impacto no projeto
5	Quase Certo	5	Muito alto	20 a 25	Muito Alto - Comprometimento no projeto

Tabela de identificação e plano de resposta aos riscos:

Nº	Etapa do Projeto	Risco Encontrado	Probabilida de	Impacto	Grau do Risco	Ação de Contingência	Responsável pela ação de contingência

#### 13.PRINCIPAIS ENVOLVIDOS NO PROJETO

(Identificar as pessoas – patrocinador, gestor do contrato e pessoa de contato – que estejam ativamente envolvidas no projeto ou aqueles cujo interesse possa ser afetado de forma positiva ou negativa como resultado da execução ou conclusão do projeto.)

Nome	Área	Papel	Telefone(s)	E-mail

## 14.EQUIPE TÉCNICA INICIAL DO PROJETO

(Identificar as pessoas - alguns dos membros da equipe de desenvolvimento do projeto - que já podem ser notificadas sobre o projeto e suas ações.)

Nome	Papel	Telefone(s)	E-mail

15.APROVAÇÃO

Data	Nome	Departamento / Unidade	Assinatura

Todas as páginas deverão ser rubricadas



#### TEF – Termo de Entrega de Fase ou Produto XI.



### TERMO DE ENTREGA **DE FASE OU PRODUTO** TEF

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Nome do Projeto:	Código:	
Gerente do Projeto:	Data da Entrega:	
Demandante:		
Fase:		

2. RELAÇÃO DE PRODUTO

3	
(Descrever a entrega ou referenciar o documento.)	

# **3. PRAZO PARA HOMOLOGAÇÃO** (Data acordada para homologação dd/mm/aaaa.)

### 4. CRITÉRIOS DE HOMOLOGAÇÃO

(Descrever os critérios que serão utilizados na homologação ou anexar algum plano de testes ou descritivo dos requisitos.)

#### 5. RECEBIDO

Nome	Área	Data	Assinatura



### XII. TEP – Termo de Encerramento do Projeto



### TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO – TEP

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Nome do Projeto:	Código:	
Gerente do Projeto:	Telefone:	
Área Demandante:		
Nome do Demandante:	Telefone:	

### 2. DATA DO ENCERRAMENTO

Data:	dd/mm/aaaa

#### 3. TIPO DO ENCERRAMENTO

X	Concluído
	Concluído parcialmente
	Cancelado
	Integrado com o projeto: (Nome e código do outro projeto.)

### 4. JUSTIFICATIVA DO ENCERRAMENTO

(Justificativa objetiva e clara acerca do encerramento do projeto.)

### 5. RELAÇÃO DAS ENTREGAS

Descrição da Entrega	Data da entrega
(Listar os produtos ou serviços entregues pelo projeto ao cliente.)	dd/mm/aaaa

#### 6. ARTEFATOS DO PROJETO ATUALIZADOS E FINALIZADOS

Status	Artefato
Pendente	ATA – Atas de Reunião.
OK	TAP – Termo de Abertura do Projeto (Anexo I – Item XII).
OK	PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo I – Item VIII).
OK	RDS – Relatório de Status do Projeto (Anexo I – Item X).
OK	TAF – Termos de Aceite.
Não existiu	RDM – Requisição de Mudança (Anexo I – Item IX).
Pendente	LAP – Lições Aprendidas (Anexo I – Item V).
OK	TEP – Termo de Encerramento.
OK	Todos os documentos estão assinados.
Pendente	Todos os documentos estão armazenados adequadamente.

### 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

(Breve descrição da satisfação com os produtos ou serviços entregues.)

8. APROVAÇÃO

Data	Nome	Departamento / Unidade	Assinatura

Todas as páginas deverão ser rubricadas





### ARTEFATOS AUXILIARES PARA GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL $(GMO)^1$

#### Artefato para Avaliação da Prontidão para a Mudança

Comunicação é o fundamento e o mecanismo para construir mudança organizacional positiva.	Comunicação – Informação sobre quem é afetado/impactado pela mudança.	Resposta: (Entre com um número entre 1 e 5)	Ações de Melhoria para a Mudança
A organização tem a visão e a estratégia claramente definidas e as mudanças são continuamente comunicadas a todas as partes interessadas.			
2. As prioridades são definidas e continuamente comunicadas em relação aos projetos de mudança e outras iniciativas concorrentes.			
3. A organização usa múltiplos métodos de comunicação para manter as partes interessadas informadas.			
4. A comunicação da organização sobre os projetos de mudança são claros, concisos e consistentes.			
5. Foram implantados processos para identificar lapsos para a efetiva comunicação.			
	Pontuação Total para Comunicação/5 = Pontuação Média		
Liderança e patrocínio fortes e visíveis são críticos para o sucesso da mudança. Envolver as principais partes interessadas do seu esforço de mudança cedo e consistentemente durante o ciclo de mudança. Identificar e gerir estas relações frequentemente correlaciona-se diretamente com o sucesso do esforço de mudança.	Patrocínio – Assegurar que haja um patrocínio ativo para a mudança em alto nível na organização por meio do engajamento desse patrocínio para alcançar os resultados desejados. Conquistar adesão para as mudanças dos envolvidos e impactados, direta ou indiretamente. Envolver as pessoas certas na concepção e implementação das mudanças, para garantir que as mudanças corretas sejam feitas.	Resposta: (Entre com um número entre 1 e 5)	
<b>6.</b> As iniciativas de mudança na organização têm um patrocinador executivo identificado.			
<ul> <li>7. O patrocinador executivo tem a autoridade necessária sobre as pessoas, processos e sistemas para autorizar e financiar iniciativas de mudança.</li> <li>8. O patrocinador executivo pode criar</li> </ul>			



consciência da necessidade de mudança (por que a mudança está acontecendo).			
9. O patrocinador executivo participa ativamente e visivelmente da equipe de projeto durante todo o processo de mudança.			
10. O patrocinador executivo resolve questões e toma decisões relacionadas ao cronograma, escopo e recursos do projeto de mudança.			
11. O patrocinador executivo está disposto e tem condições de construir uma coalizão de patrocínio para a mudança, bem como é capaz de gerenciar a resistência de todas as partes interessadas.			
12. A mudança é gerida de forma eficaz e os sucessos da mudança são comemorados em particular e em público.			
13. As partes interessadas ouvem uma mensagem consistente e unificada de vários níveis de gestores.			
14. As iniciativas de mudança são adaptadas com precisão às necessidades e preocupações específicas de cada grupo de partes interessadas.			
15. Táticas específicas foram desenvolvidas para lidar com a resistência às mudanças de várias partes interessadas.			
	Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/10 = Pontuação Média		
É importante compreender lacunas nas habilidades e fornecer oportunidades para aprender novas maneiras de trabalhar antes que uma mudança seja implementada. Preparação organizacional para fazer com que um grupo inteiro e sua cultura aceitem e avancem com a mudança.	Treinamento e Prontidão para a Mudança - Treinar os recursos humanos apropriados para a mudança. Preparar as pessoas para se adaptarem às mudanças garantindo que elas tenham as informações e os conjuntos de ferramentas corretos.	Resposta: (Entre com um número entre 1 e 5)	
16. Uma abordagem estruturada de Gestão da Mudança Organizacional (GMO) está sendo comunicada e aplicada a projetos de mudança			
17. Os membros da equipe de gerenciamento de mudanças foram identificados. Os gerentes e funcionários são treinados em Gestão GMO.			
18. Equipe de projeto e especialistas GMO estão rastreando o progresso e			



são capazes de resolver problemas relacionados por meio de processos de gerenciamento de projeto conjunto. Um plano de projeto foi integrado com um plano de GMO.  19. Os recursos humanos para ações de GMO são identificados e alocados com base em um plano de projeto. Os recursos têm o tempo necessário para completar o trabalho para a mudança.  20. Os processos de feedback são usados continuamente para determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5 = Pontuação Média				
de gerenciamento de projeto conjunto. Um plano de gMO.  19. Os recursos humanos para ações de GMO são identificados e alocados com base em um plano de projeto. Os recursos têm o tempo necessário para completar o trabalho para a mudança.  20. Os processos de feedback são usados continuamente para determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		são capazes de resolver problemas		
conjunto. Um plano de projeto foi integrado com um plano de GMO.  19. Os recursos humanos para ações de GMO são identificados e alocados com base em um plano de projeto. Os recursos têm o tempo necessário para completar o trabalho para a mudança.  20. Os processos de feedback são usados continuamente para determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificados para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5				
integrado com um plano de GMO.  19. Os recursos humanos para ações de GMO são identificados e alocados com base em um plano de projeto. Os recursos têm o tempo necessário para completar o trabalho para a mudança.  20. Os processos de feedback são usados continuamente para determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e sa lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		de gerenciamento de projeto		
19. Os recursos humanos para ações de GMO são identificados e alocados com base em um plano de projeto. Os recursos têm o tempo necessário para completar o trabalho para a mudança.  20. Os processos de feedback são usados continuamente para determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5				
GMO são identificados e alocados com base em um plano de projeto. Os recursos têm o tempo necessário para completar o trabalho para a mudança.  20. Os processos de feedback são usados continuamente para determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		integrado com um plano de GMO.		
com base em um plano de projeto. Os recursos têm o tempo necessário para completar o trabalho para a mudança.  20. Os processos de feedback são usados continuamente para determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5	19.	Os recursos humanos para ações de		
Os recursos têm o tempo necessário para completar o trabalho para a mudança.  20. Os processos de feedback são usados continuamente para determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		GMO são identificados e alocados		
para completar o trabalho para a mudança.  20. Os processos de feedback são usados continuamente para determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		com base em um plano de projeto.		
mudança.  20. Os processos de feedback são usados continuamente para determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		Os recursos têm o tempo necessário		
20. Os processos de feedback são usados continuamente para determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		para completar o trabalho para a		
usados continuamente para determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		mudança.		
determinar como a mudança está sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5	20.	Os processos de feedback são		
sendo efetivamente adotada pelas partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		usados continuamente para		
partes interessadas.  21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		determinar como a mudança está		
21. A organização reconhece e reforça as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		sendo efetivamente adotada pelas		
as habilidades e comportamentos necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		partes interessadas.		
necessários para o esforço de mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5	21.			
mudança.  22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		as habilidades e comportamentos		
22. Habilidades e conhecimentos necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		1 ,		
necessários para a transição foram identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5				
identificados.  23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5	22.			
23. As avaliações de habilidades são continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5				
continuamente conduzidas para projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5				
projetos de mudança e as lacunas são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5	23.			
são identificadas para a transição.  24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5				
24. O treinamento é desenvolvido e agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		projetos de mudança e as lacunas		
agendado proativamente, baseado em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5				
em lacunas e necessidades.  25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5	24.	O treinamento é desenvolvido e		
25. Diferentes métodos são empregados para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5				
para treinar, por exemplo baseados na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5				
na web, manuais, treinamento em sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5	25.	Diferentes métodos são empregados		
sala de aula etc.  Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5				
Pontuação Total para Liderança e Patrocínio/5		na web, manuais, treinamento em		
		sala de aula etc.		
= Pontuação Média				
			= Pontuação Média	

### Artefato para Avaliação de Resistências

pro	Abaixo há uma lista de áreas de resistência potencial que a organização pode estar tendo na implantação de um projeto de mudança. Para cada área indique o grau com o qual você concorda ou discorda colocando sua resposta numa caixa na escala seguinte.						
1 (I	Discordo fortemente)	2 (Discordo)	3 (Nem concordo	4 (Concordo)	5 (Concordo		
			ou discordo)		fortemente)		
Ava	alie as pontuações indi	ividualmente e marqu	e qualquer pontuação	que seja maior que tr	rês. Essa área deve se		
tor	nar um dos focos princ	cipais para lidar com a	resistência de seu pro	ojeto.			
Áre	Áreas de Resistência Descrição				Pontuação		
1.	Falta de	- Pode haver falta de compreensão do propósito do projeto.					
	compreensão do	- Pode haver falta de conscientização da necessidade da mudança					
	propósito e razões	ocorrer.					
	das mudanças.						
2.	Sentimento de	As pessoas apoiam o que elas têm ajudado a criar. Se elas sentem					
	perda de controle.	que não têm suficiente informação, a resistência normalmente					
		aumenta.					
3.	Falta de apoio dos	Se as pessoas percebe	em que indivíduos ou	grupos importantes de			



4. Sente que há uma ameaça real a seu poder, segurança profissional ou pessoal e metas de carreira.  5. Preocupações sobre a falta de habilidades ou conhecimentos.  6. Alto nível de impacto nos procedimentos padrões diários de la falta de jadrões diários de la ceitação é difícil de assegurar.  A resistência aumenta se as pessoas acreditam que a mudança resultará em maiores custos emocionais e profissionais em relação à àquilo que podem ganhar, ou seja, se acham que têm mais a perder do que a ganhar.  A resistência aumenta se as pessoas acreditam que a mudança aprofissionais em relação à àquilo que podem ganhar, ou seja, se acham que têm mais a perder do que a ganhar.  A resistência aumenta se as pessoas acreditam que a mudança aprofissionais em relação à àquilo que podem ganhar, ou seja, se acham que têm mais a perder do que a ganhar.  Falha em reconhecer e se possível, minimizar o impacto das atividades das equipes de projeto e mudanças nos procedimentos padrões de trabalho das pessoas tende a promover desconfiança e alienação.
ameaça real a seu poder, segurança profissional ou pessoal e metas de carreira.  5. Preocupações sobre a falta de habilidades ou conhecimentos.  6. Alto nível de impacto nos procedimentos  ameaça real a seu resultará em maiores custos emocionais e profissionais em relação àquilo que podem ganhar, ou seja, se acham que têm mais a perder do que a ganhar.  As pessoas podem resistir à mudança se elas acreditam que elas não possuem as habilidades ou capacidades para um bom desempenho durante e depois da mudança.  Falha em reconhecer e se possível, minimizar o impacto das atividades das equipes de projeto e mudanças nos procedimentos padrões de trabalho das pessoas tende a promover desconfiança e
poder, segurança profissional ou pessoal e metas de carreira.  5. Preocupações sobre a falta de habilidades ou conhecimentos.  6. Alto nível de impacto nos procedimentos  a quilo que podem ganhar, ou seja, se acham que têm mais a perder do que a ganhar.  As pessoas podem resistir à mudança se elas acreditam que elas não possuem as habilidades ou capacidades para um bom desempenho durante e depois da mudança.  Falha em reconhecer e se possível, minimizar o impacto das atividades das equipes de projeto e mudanças nos procedimentos padrões de trabalho das pessoas tende a promover desconfiança e
profissional ou pessoal e metas de carreira.  5. Preocupações sobre a falta de habilidades ou conhecimentos.  6. Alto nível de impacto nos procedimentos  Description do que a ganhar.  do que a ganhar.  As pessoas podem resistir à mudança se elas acreditam que elas não possuem as habilidades ou capacidades para um bom desempenho durante e depois da mudança.  Falha em reconhecer e se possível, minimizar o impacto das atividades das equipes de projeto e mudanças nos procedimentos padrões de trabalho das pessoas tende a promover desconfiança e
pessoal e metas de carreira.  5. Preocupações sobre a falta de habilidades ou capacidades para um bom desempenho durante e depois da mudança.  6. Alto nível de impacto nos procedimentos  Falha em reconhecer e se possível, minimizar o impacto das atividades das equipes de projeto e mudanças nos procedimentos padrões de trabalho das pessoas tende a promover desconfiança e
5. Preocupações sobre
<ul> <li>5. Preocupações sobre a falta de habilidades ou capacidades para um bom desempenho durante e depois da mudança.</li> <li>6. Alto nível de impacto nos procedimentos</li> <li>Falha em reconhecer e se possível, minimizar o impacto das atividades das equipes de projeto e mudanças nos procedimentos padrões de trabalho das pessoas tende a promover desconfiança e</li> </ul>
a falta de habilidades ou capacidades para um bom desempenho durante e depois da mudança.  6. Alto nível de impacto nos procedimentos  Talha em reconhecer e se possível, minimizar o impacto das atividades das equipes de projeto e mudanças nos procedimentos padrões de trabalho das pessoas tende a promover desconfiança e
habilidades ou conhecimentos.  6. Alto nível de impacto nos procedimentos  procedimentos  durante e depois da mudança.  durante e depois da mudança.  Falha em reconhecer e se possível, minimizar o impacto das atividades das equipes de projeto e mudanças nos procedimentos padrões de trabalho das pessoas tende a promover desconfiança e
conhecimentos.  6. Alto nível de impacto nos procedimentos padrões de trabalho das pessoas tende a promover desconfiança e
6. Alto nível de impacto nos procedimentos padrões de trabalho das pessoas tende a promover desconfiança e
impacto nos atividades das equipes de projeto e mudanças nos procedimentos padrões de trabalho das pessoas tende a promover desconfiança e
procedimentos padrões de trabalho das pessoas tende a promover desconfiança e
padrões diários de alienação.
trabalho
7. Falta de tempo A habilidade das pessoas em assimilar a mudança e todas as suas
para absorver as consequências deve ser avaliada.
mudanças
8. Alto nível de Às vezes apenas a incerteza da situação pode fazer as pessoas
incerteza reagirem negativamente.
9. Mudanças adversas   Impacto adverso na maneira que as pessoas se relacionam ou com
em quem trabalham ou a quem se reportam.
relacionamentos
importantes no
trabalho
10. Alto nível de As pessoas podem desconfiar ou não gostar de patrocinadores ou
ressentimentos agentes da mudança ou terem tido experiências negativas com
passados e mudanças anteriores. Uma falta de aceitação e entusiasmo pela
antipatias mudança tenderá rapidamente a surgir.
11. Falta de incentivos - Mudanças envolvem aprendizado e aprendizado usualmente
e reforço positivo envolve erros. Quando as pessoas não têm a liberdade para cometer
erros enquanto aprendem elas se tornam receosas.
- As pessoas precisam ser reconhecidas e motivadas para realizar a
mudança.

### Plano de Gestão da Mudança Organizacional (GMO)

Formular a Mudança	
Identificar/esclarecer a	
necessidade da mudança	Redigir com base em documentos que originaram o projeto.
Avaliar a prontidão para	
a mudança	, , ,
Delinear o escopo da	Redigir com base nos documentos que originaram o projeto.
mudança	
Planejar a Mudança	
Definir a abordagem da	
mudança	Identificar e apresentar as possíveis estratégias e abordagens de Gestão da Mudança
Planejar o engajamento	Organizacional (GMO). Se for o caso, recomendar uma delas justificando-a.
das partes interessadas	Redigir as ações com base no questionário Avaliação da Prontidão para a Mudança e no
Planejar a transição e	questionário Avaliação de Resistências.
integração	
Implementar a	
Mudança	



Preparar a organização para a mudança  Mobilizar as partes interessadas  Entregar as saídas do	Executar e Controlar o Plano de Ações de GMO.
projeto	
Gerenciar Transição	
Converter saídas em operações  Medir taxa de adoção e resultados/benefícios  Ajustar plano para lidar com discrepâncias	<ul> <li>Executar e Controlar o Plano de Ações de GMO.</li> <li>Avaliação de Adoção da Mudança</li> <li>Ajustes e ações de contingência do Plano de GMO</li> </ul>
Sustentar a Mudança	
Conduzir atividades de sensemaking	<ul> <li>Avaliação de Adoção da Mudança</li> <li>Avaliação dos Benefícios</li> <li>Avaliação de Resistências</li> <li>Ajustes e ações de contingência do Plano de GMO</li> </ul>

#### Artefato para Avaliação de Adoção da Mudança

Após identificar as partes interessadas, as pessoas que precisam mudar sua forma de trabalhar, ao longo da implantação da mudança deve-se avaliar em momentos planejados os graus de adoção da mudança. Basicamente existem três tipos de indicadores a serem utilizados apresentados a seguir. As medições dos indicadores pode ser feita por meio de observações e questionários elaborados especificamente para cada mudança com o apoio técnico do Escritório de Projetos do CSJT/SETIC/CGGOV.

Alcance: Percentual de quantidade de organizações/unidades organizacionais e pessoas envolvidas que adotaram a mudança em relação à quantidade que deveriam adotá-la				Velocidade: da mudal pessoas env relação à planejada adoção	nça pelas volvidas em velocidade para sua	proficiência da precisam muda trabalhar en proficiência rea	3
	Quant. de	% de	% de	Velocidade	Velocidade	% de	% de
	Pessoas na Organização ou Unidade Organizacional	Pessoas que Deveriam Adotar a Mudança	Pessoas que Realmente Adotaram	planejada de adoção (ex.: Proficiência de 90% em dois meses)	real de adoção	Proficiência Planejada (ex.: domínio de 100% das funcionalidades do sistema)	Proficiência Real (ex.: domínio de 90% das funcionalidades do sistema)
Org1/Unid1						do sistema)	do sistema)
Org2/Unid2							
Org3/Unid3							
•••							
OrgX/Unid X							

#### Artefato para Avaliação dos Benefícios

A avaliação dos benefícios pode ser feita: principalmente comparando-se indicadores mensuráveis da situação Antes com a situação Depois; (na impossibilidade por falta de medições objetivas do processo de trabalho original, por meio de um questionário com perguntas qualitativas/subjetivas) e relacionando com um Mapa de Benefícios (exemplo abaixo).

Identificação dos	Medição dos	Identificação dos	Identificação das	Medição dos	Comparação
processos de	tempos e dos	processos de	relações entre os	tempos e	e análise dos
trabalho anteriores	recursos	trabalho novos e	processos de	recursos	processos de



e dos respectivos resultados	necessários para execução dos processos de trabalho e obtenção dos resultados anteriores	dos respectivos resultados	trabalho/resultados novos e os antigos	necessários para execução dos processos de trabalho novos e obtenção dos resultados	trabalho e resultados novos com os processos de trabalho e resultados anteriores

### Artefato Mapa de Benefícios (Exemplo)

Objetivo Estratégico	Benefícios	Projetos	Expectativa da Organização/Medida do Sucesso do Gerenciamento das Partes Interessadas com GMO
Aumentar a produtividade no julgamento de processos trabalhistas.	Aperfeiçoar a organização por meio da TI.	Introduzir novo sistema de TI de automação do processo judicial (Projeto PJe-JT).	<ul> <li>Reduzir resistência e período de adaptação.</li> <li>Minimizar período de integração cultural.</li> <li>Encorajar aceitação de novos sistemas.</li> <li>Metodologia aceita pela maioria das pessoas.</li> <li>Minimizar o impacto das mudanças dos processos de trabalho nas pessoas.</li> </ul>