

Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO
DE PROJETOS DO SISP
MGP-SISP



Presidenta da República

Dilma Vana Rousseff

Ministra do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Miriam Belchior

Secretário de Logística e Tecnologia da Informação

Delfino Natal de Souza

Secretário Adjunto de Logística e Tecnologia da Informação

Jorge de Souza Alves

Departamento de Sistemas de Informação

Corinto Meffe

Coordenação-Geral de Gestão e Governança de Tecnologia da Informação

Cláudio Muniz Machado Cavalcanti



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP

MGP-SISP



Sistema de Administração de Recursos
de Tecnologia da Informação

Versão 1.0

Brasília, 2011



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2011.

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte, de acordo com as orientações da licença Creative Commons (CC BY-NC-SA 3.0). Impresso no Brasil.

Disponível em: www.sisp.gov.br.



O trabalho Metodologia de gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP) de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - Compartilhável 3.0 Brasil.

Equipe de elaboração

Karlei Scardua Rodrigues
Raniere Araújo de Campos
Ricardo Miotto Lovatel
Tiago Chaves Oliveira
Vinicius Eloy dos Reis

Participantes do grupo de trabalho

Anderson Souza de Araújo - SLTI/MP
Leandro Franco Vilar - STJ
Marcelo Fenoll Ramal - AGU
Tânia Gomes Ramos - STN/MF

Equipe de apoio

Alessandro Tomazini Dias
Américo Borghi Moreira Jacinto
Ana Carolina Romão Degaspari
Corinto Meffe
Cristiane de Freitas Leal
Eduardo Marins do Carmo
Eric Fábio de Aguiar Germano
Fábio Gomes Barros
Fábio Lacerda Alves
João Alberto Muniz Gaspar
Joyce Lustosa Belga
Karylla Melo Vencio
Laureano Struck
Leandro Oliveira Bahia
Marcel Castelo Branco
Marcelo Moreira de Oliveira
Simone Gonçalves de Alencar

Normalização Bibliográfica DIBIB/CODIN/CGDAP/SPOA/MP

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação.

Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. - Brasília: MP, 2011.

130 p.: il. color.

1. Gerenciamento de Projetos. 2. Administração Pública. 3. Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação - SISP. 4. Versão 1.0 (novembro de 2011) I. Título.

CDU 004.413(081)



Sumário

1.Apresentação.....	8
2.Introdução.....	9
3.Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP.....	10
4.Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP).....	11
5.Público.....	12
6.Autores.....	13
7.Agradecimentos.....	13
8.Organização da obra.....	13
PARTE I – Conceitos.....	15
9.Base Conceitual	16
10.Conceitos de gerenciamento de projetos.....	16
10.1 Projetos.....	16
10.2 Operações.....	17
10.3 Projetos x Operações.....	17
10.4 Gerenciamento de Projetos	19
10.5 Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	19
10.6 Gerenciamento de Programas e Portfólio.....	20
10.7 Partes Interessadas.....	21
10.8 Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.....	24
10.9 Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos.....	26
PARTE II – METODOLOGIA E PROCESSO.....	27
10.10 Grupo de Processos da MGP-SISP.....	28
10.11 Surgimento de Projetos.....	30
10.12 Possíveis Situações dos Projetos.....	32
11.Detalhamento dos Processos.....	35
11.1 Processos de Iniciação.....	35
11.2 Processos de Planejamento.....	38
11.3 Processos de Execução.....	46
11.4 Processos de Monitoramento e Controle.....	50
11.5 Processos de Encerramento.....	58
12.Relação dos artefatos.....	61
Gestão de Demanda.....	61
Grupo de Processo de Iniciação.....	61
Grupo de Processo de Planejamento.....	62
Grupo de Processo de Execução.....	63
Grupo de Processo de Monitoramento e Controle.....	64
Grupo de Processo de Encerramento.....	65
PARTE III – GUIAS DE REFERÊNCIA.....	66



13. Planilha de Mensuração de Projetos.....	67
14. Definição do Escopo do Projeto.....	68
14.1 Levantamento de necessidades.....	68
14.2 Elaboração da EAP.....	69
15. Elaboração do Cronograma.....	71
15.1 Definição, estimativa da duração e recursos das atividades.....	71
15.2 Sequenciamento das atividades.....	73
15.3 Conclusão do cronograma.....	74
16. Identificação de Fonte de Recursos Financeiros.....	75
17. Gerência de Riscos.....	77
17.1 Planejar o gerenciamento de riscos.....	77
17.2 Identificar os riscos.....	77
17.3 Analisar qualitativamente os riscos.....	80
17.4 Planejar as respostas aos riscos.....	80
17.5 Monitorar e controlar os riscos.....	81
18. Interseção entre MGP-SISP e Instrução Normativa nº 04/2010 da SLTI/MP.....	81
18.1 Projeto que envolve contratação.....	82
18.2 Projeto de contratação.....	84
18.3 Convergência de artefatos.....	86
19. Instrução Normativa nº 04 de 2010 da SLTI/MP.....	89
20. Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de TI.....	89
21. Lições Aprendidas.....	89
PARTE IV – ARTEFATOS.....	91
PARTE V – GLOSSÁRIO E SIGLAS.....	118
Lista de Figuras.....	128
Lista de Tabelas.....	129
Referências Bibliográficas.....	130



Histórico do documento

Data	Versão	Autor	Descrição
21/11/2011	1.0	Grupo de consultores gerenciamento de projetos do SISP.	Lançamento da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP.



1. Apresentação

A Metodologia de Gerência de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) é uma publicação genuinamente brasileira, elaborada com o objetivo de ser um instrumento de auxílio para os gestores públicos planejarem sua administração dos recursos de Tecnologia da Informação (TI).

Com esta publicação, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), enquanto órgão central do SISP, espera ajudar os administradores públicos a realizarem seus projetos necessários ao crescimento da nação brasileira.

Elaborada em consonância com as regras da Estratégica Geral de Tecnologia da Informação do SISP, a metodologia foi avaliada pela comunidade do sistema como sendo uma forma de trabalho prático e com resultados imediatos para os gestores públicos e a sociedade.

Lembramos que o trabalho está disponível para o uso de toda sociedade brasileira e pode ser acessado através do Portal SISP, www.sisp.gov.br.

Bons projetos a todos.

Delfino Natal de Souza
Secretário de Logística e Tecnologia da Informação



2. Introdução

Com a promulgação da Constituição Cidadã de 1988, o Brasil ingressou em um período de conquistas democráticas. A reforma da Administração Pública Brasileira, passando de um modelo burocrático para as variações do gerencialismo público, oferece oportunidade para a melhoria da prestação dos serviços públicos, notadamente criando as condições para estruturação do governo eletrônico e aprofundando as ações de inclusão digital. Com estas conquistas, o povo brasileiro está exigindo e recebendo serviços públicos de qualidade e a utilização de gerenciamento de projetos na administração pública é uma forma de melhorar as respostas aos anseios da sociedade.

Inúmeras áreas do governo vêm implementando o gerenciamento de projetos para entregar seus resultados de forma eficaz, eficiente e com efetividade. Agora, a Administração Pública Brasileira dispõe desta obra para atingir seus resultados de prestação de um serviço público universal e acessível a todos.

O presente documento define e descreve a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP), que é um instrumento que reúne processos, artefatos, técnicas e ferramentas.

Essa iniciativa está alinhada com a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI) do SISP, biênio 2011-2012, em seu Objetivo 4: “Aperfeiçoar a gestão de processo de TI nos órgãos do SISP” e sua Meta 8: “Adotar um processo formal de gestão de projetos baseado nas melhores práticas de mercado”. Outro alinhamento é com o Planejamento Estratégico 2011-2014 da SLTI, objetivo: “Melhorar processos de gestão e governança de TIC dos órgãos integrantes do SISP”.

A MGP-SISP visa ser referência para as organizações que pretendem implantar o gerenciamento de projetos. O nível de utilização da metodologia nos órgãos dependerá de alguns fatores, sendo eles: realidade, cultura, maturidade em gerenciamento de projetos, estrutura organizacional, tamanho dos projetos, etc. Portanto, os processos e procedimentos descritos na MGP-SISP poderão ser adaptados à realidade de cada organização.



3. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP) é um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos para os órgãos integrantes do SISP. Metodologia é o estudo dos métodos, ou as etapas que devem ser seguidas, de um determinado processo. A palavra método vem do grego (methodos, métodos), que significa “caminho para chegar a um fim”.

A elaboração da MGP-SISP foi precedida de visitas aos órgãos da administração pública federal com o fulcro de conhecer a realidade do gerenciamento de projetos nesses órgãos. A vivência na área de projeto da Equipe de elaboração foi relevante para publicação, pois permitiu incorporar a realidade dos órgãos, aplicar conceitos da administração pública, da área de tecnologia da informação e do ordenamento jurídico que envolve projetos no ambiente público.

A utilização desta metodologia permitirá aos órgãos padronizarem a forma de gerenciar os projetos, alinhando os processos de trabalho e criando a documentação adequada. Com isto obtêm-se a melhoria na governança, o que reflete em aumento da eficácia, eficiência, efetividade, produtividade e menor dependência dos indivíduos, aumentando a retenção do conhecimento na organização.

Um dos motivos para elaboração da MGP-SISP foi atender a EGTI 2011-2012 (objetivo 4, meta 8), onde neste instrumento estratégico consta o indicador “percentual de órgãos integrantes do SISP com processos formais de gestão de projetos”, devendo 70% dos órgãos setoriais e 45% dos seccionais adotarem um processo formal de gestão de projetos até o término de 2011.

Segundo o Autodiagnóstico do SISP de 2010, dos 96 órgãos que responderam, apenas 30% possuem metodologia de gerenciamento de projetos. Daqueles que informaram que não possuem metodologia, 81% responderam que pretendem implantá-la nos próximos anos.

Ainda de acordo com o Autodiagnóstico do SISP de 2010, percebe-se que a existência de uma metodologia de gerenciamento de projetos tem impacto significativo na implantação de escritório de gerenciamento projetos. Pelos resultados obtidos, conclui-se que a implantação da metodologia de gerenciamento de projetos deve preceder a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos.



No Plano de Execução da EGTI 2011-2012, foi definido que a SLTI elaboraria uma metodologia padrão de gerenciamento de projetos para o SISP até dezembro de 2011. O lançamento da MGP-SISP é cumprimento da meta estabelecida e representa uma evolução e marco na forma de como os órgãos poderão gerenciar suas iniciativas para implementar serviços e produtos com a qualidade esperada pela sociedade brasileira.

4. Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP)

De acordo com o Decreto-Lei nº200, de 25 de fevereiro de 1967, as atividades administrativas no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional estão organizadas sob a forma de sistemas, com a finalidade de uniformizar a interpretação e aplicação da legislação, bem como de padronizar os procedimentos a serem realizados, visando a sua eficiência.

O Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) foi instituído pelo Decreto nº 1.048 de janeiro de 1994, que, posteriormente, foi revogado pelo Decreto nº 7.579, de 11 de novembro de 2011.

O Decreto nº 7.579, no seu artigo 1º, afirma: *“Ficam organizados sob a forma de sistema, com a denominação de Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP, o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de tecnologia da informação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em articulação com os demais sistemas utilizados direta ou indiretamente na gestão da informação pública federal”*.

O SISP está organizado sob a forma de órgão:

Órgão Central: Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Órgãos Setoriais: Ministérios e os órgãos da Presidência da República.

Órgãos Seccionais: autarquias e fundações.

Órgãos Correlatos: unidades desconcentradas e formalmente constituídas de administração dos recursos de tecnologia da informação nos Órgãos Setoriais e Seccionais.

Comissão de Coordenação: formada pelos representantes dos Órgãos Setoriais, presidida por representante do Órgão Central.



De acordo com o Art. 2º do Decreto 7.579, o SIS P tem por finalidade:

- I - assegurar ao Governo federal suporte de informação adequado, dinâmico, confiável e eficaz;
- II - facilitar aos interessados a obtenção das informações disponíveis, resguardados os aspectos de disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade, bem como restrições administrativas e limitações legais;
- III - promover a integração e a articulação entre programas de governo, projetos e atividades, visando à definição de políticas, diretrizes e normas relativas à gestão dos recursos de tecnologia da informação;
- IV - estimular o uso racional dos recursos de tecnologia da informação, no âmbito do Poder Executivo federal, visando à melhoria da qualidade e da produtividade do ciclo da informação;
- V - estimular o desenvolvimento, a padronização, a integração, a interoperabilidade, a normalização dos serviços de produção e disseminação de informações, de forma desconcentrada e descentralizada;
- VI - propor adaptações institucionais necessárias ao aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão dos recursos de tecnologia da informação;
- VII - estimular e promover a formação, o desenvolvimento e o treinamento dos servidores que atuam na área de tecnologia da informação; e
- VIII - definir a política estratégica de gestão de tecnologia da informação do Poder Executivo federal.

5. Público

O público alvo da MGP-SIS P são os agentes públicos que estão ligados à execução dos projetos de suas organizações, podendo ser: equipe do projeto, gerentes funcionais, líderes de projetos, membros do escritório de projetos e outros. Essa metodologia pode ser utilizada por toda sociedade brasileira, fornecedores, pesquisadores, instrutores, educadores, instituições de ensino, etc.

Outros níveis de governo, estadual e municipal, e esferas de poder, Legislativo e Judiciário, podem utilizar a MGP-SIS P para auxiliá-los no gerenciamento de projetos de suas organizações.



6. Autores

O projeto da MGP-SISP foi elaborado pelo Grupo de Consultores em Gerenciamento de Projetos do SISP, formado por Analistas em Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Este grupo de consultores faz parte do Núcleo de Governança de TI do SISP, do Departamento de Sistemas de Informação (DSI) da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI). Esta obra contou com a colaboração de outros órgãos integrantes do SISP.

7. Agradecimentos

A SLTI agradece à comunidade do SISP pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho. Também gostaríamos de registrar o intercâmbio de conhecimento realizado com outros órgãos do Poder Legislativo e Poder Judiciário.

8. Organização da obra

Para melhor leitura e organização da metodologia, a obra obedece a divisão abaixo.

Inicialmente a MGP-SISP, **Parte I - Conceitos**, apresenta os principais conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos.

Na **Parte II – Metodologia e Processos** consta os grupos de processos do gerenciamento de projetos, os processos que compõem a MGP-SISP e o detalhe de cada processo com seu objetivo, entrada, descrição das atividades e saída. Alguns processos possuem seus respectivos guias de referência.

A **Parte III – Guias de Referência** disponibiliza os guias de referência, que é a descrição de algumas técnicas, ferramentas, práticas de gerenciamento de projetos. O objetivo dos guias de referência é aprofundar alguns temas que não foram detalhados nos processos da MGP-SISP.



A seguir, a **Parte IV – Artefatos** fornece os modelos de documentos utilizados nos processos de gerenciamento de projetos da MGP-SISP. Esses documentos estão disponíveis em formato aberto no portal do SISP, www.sisp.gov.br.

Na **Parte V – Glossário e Siglas** consta o glossário com a lista de termos e explicações relevantes sobre gerenciamento de projetos e uma lista de siglas utilizadas na metodologia.



PARTE I – CONCEITOS



9. Base Conceitual

Esta metodologia foi elaborada com base nas melhores práticas de projetos do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), quarta edição, editado pelo *Project Management Institute* (PMI®). Aplicou-se a este conteúdo a realidade vivenciada pelas diversas áreas de Tecnologia da Informação dos órgãos integrantes do SISP.

Utilizou-se também como inspiração as metodologias de gerenciamento de projetos de alguns órgãos que compõem o SISP. O Grupo de Consultores em Gerenciamento de Projetos do SISP realizou visitas aos órgãos públicos para conhecer e coletar as boas práticas utilizadas nessas organizações. Adicionalmente às referências citadas acima, foram consideradas para a elaboração deste documento a legislação aplicável ao tema, principalmente a lei que rege o processo licitatório, Lei 8.666 de 1993 e a Instrução Normativa SLTI/MP n.º 04 de 2010.

10. Conceitos de gerenciamento de projetos

Este tópico apresenta uma introdução aos principais conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos. Esses conceitos são importantes para um bom entendimento da metodologia.

10.1 Projetos

Segundo o PMBOK, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (entregas). Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica aos produtos, serviços ou resultados criados, a maioria dos projetos são realizados para criar entregas duradouras. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas do projeto, essa repetição não muda a singularidade fundamental do trabalho.

Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades.



Algumas características de um projeto:

- Temporal, pois tem início, meio e fim;
- Os produtos, serviços ou resultados gerados são únicos;
- Conduzido por pessoas;
- Têm objetivos claros e bem definidos.

Exemplo de projetos:

- Desenvolvimento de um portal;
- Migração de servidores de rede;
- Aquisição de uma sala cofre;
- Modernização de um sistema.

10.2 Operações

As operações, também chamadas de rotinas, são funções organizacionais que realizam a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo. As operações são esforços permanentes que geram saídas repetitivas, com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço.

Exemplo de operações:

- Realizar cópia de segurança de sistemas;
- Suporte técnico ao usuário;
- Monitoramento de tráfego de rede.

10.3 Projetos x Operações

As organizações realizam diversos trabalhos para atingir seus objetivos, onde eles podem ser categorizados como projeto ou operações. Os projetos exigem um gerenciamento de projetos, enquanto que as operações exigem gerenciamento de processos de negócios. Projeto e operação diferem principalmente pelo fato de que o primeiro é temporário, enquanto a operação é contínua e produz produtos, serviços ou resultados repetitivos.



A tabela abaixo apresenta as diferenças e similaridades entre operações e projetos.

	Operações	Projetos
Diferenças	<ul style="list-style-type: none">- Evento contínuo;- Produz produtos, serviços ou resultados repetitivos;- Utiliza gerenciamento de processos de negócios.	<ul style="list-style-type: none">- Evento temporário;- Produz produtos, serviços ou resultados únicos;- Utiliza o gerenciamento de projetos.
Similaridade	<ul style="list-style-type: none">- Realizados por pessoas;- Limitados aos recursos disponíveis;- Planejados, executados e controlados;- Realizados para atingir objetivos organizacionais ou instrumentos estratégicos.	

Tabela 1: Comparação entre operações e projetos.

Dependendo da natureza do projeto, as entregas são mantidas e disponibilizadas através de operações. A organização deve analisar o impacto da internalização dos produtos, serviços ou resultados entregues pelo projeto nas atividades do seu dia a dia. A figura abaixo apresenta a relação entre as entregas do projeto e as operações organizacionais.

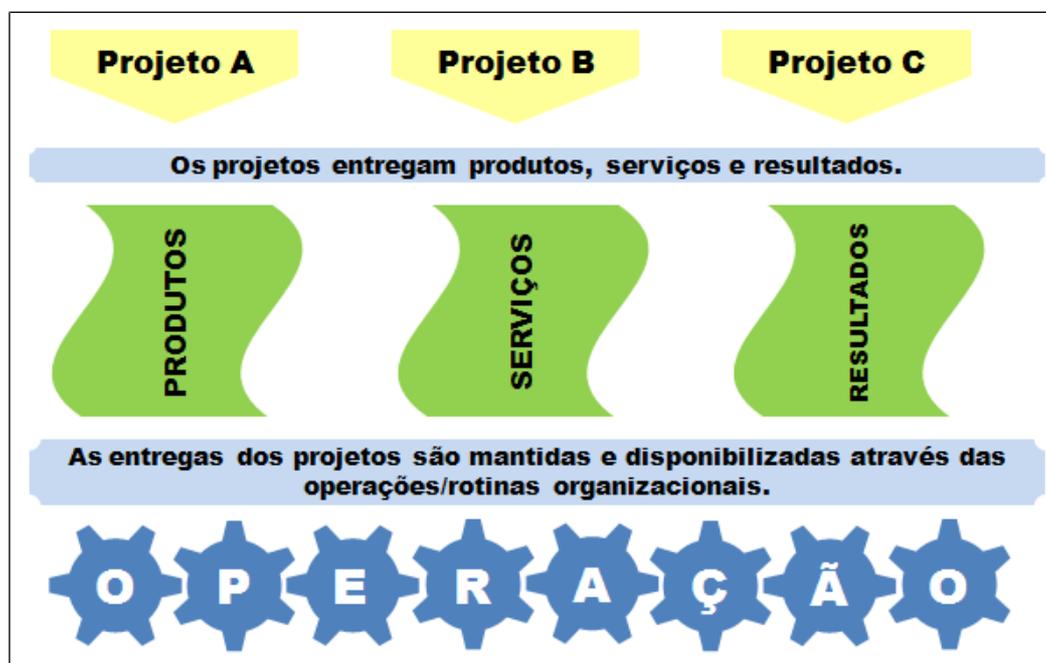


Figura 1: Relação entre projetos e operações.



Alguns itens devem ser observados na transição das entregas dos projetos para as operações, como por exemplo:

- Insumos para os serviços e produtos;
- Manutenção de equipamentos;
- Recursos humanos e financeiros;
- Mudança cultural;
- Capacitação dos recursos humanos para manter e melhorar os serviços e produtos.

Para os projetos que envolvem aquisição de bens ou serviços de TI, ressalta-se a importância e a obrigatoriedade de elaboração do Plano de Sustentação, conforme Art. 14 da IN 04/2010, da SLTI/MP.

10.4 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o propósito de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos envolve a implementação de ações que visam planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar os objetivos especificados.

A cultura, estilo, ambiente e estrutura organizacional influenciam a maneira como os projetos são executados. Os projetos também podem ser influenciados pelo grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos.

10.5 Escritório de Gerenciamento de Projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma estrutura, função ou unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um EGP podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável por gerenciar os projetos. A forma, função e estrutura específicas de um EGP dependem das necessidades da organização a qual ele suporta.

Enquanto os líderes de projetos enxergam apenas os projetos sobre sua responsabilidade, o EGP engloba todos os projetos sob sua governança com uma perspectiva



mais estratégica. O EGP apoia a alta administração, implementando de maneira mais efetiva os processos de gerenciamento de projetos.

10.6 Gerenciamento de Programas e Portfólio

Um programa é um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios não disponíveis se gerenciados individualmente. Um aspecto importante do programa é que ele é orientado a benefícios. Enquanto o foco do projeto é a entrega do bem, produto ou serviço a que ele se propôs, o do programa é a realização dos benefícios por ele perseguidos. Benefícios não são produtos, mas sim impactos e resultados percebidos pela sociedade, organização, serviços, etc.

O Gerenciamento de Programas é o gerenciamento coordenado e centralizado de um programa visando o alcance dos seus objetivos e benefícios estratégicos. Em programas, é importante integrar, monitorar e controlar as interdependências entre os projetos. O gerenciamento de programas foca nessas interdependências e ajuda a determinar a abordagem ideal para gerenciá-las.

Um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, que estão agrupados com propósito de facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho para atender objetivos estratégicos organizacionais. Portfólio consiste nos trabalhos que estão em andamento ou planejados, estando eles relacionados de alguma forma entre si ou não. Enquanto os projetos e programas são temporários, os portfólios são contínuos. Uma organização pode possuir mais de um portfólio, cada um tratando de áreas ou objetivos específicos. Em última instância, deve haver um portfólio abrangente para a organização como um todo.

O Gerenciamento de Portfólios refere-se ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados. O gerenciamento de portfólios se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos e sejam consistentes e alinhados às estratégias organizacionais.

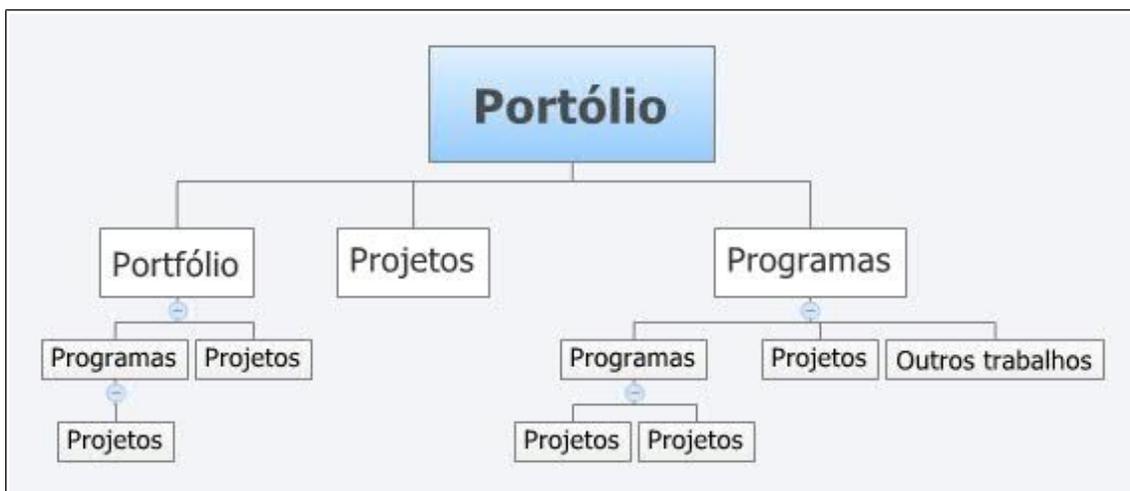


Figura 2: Relação entre projetos, programa e portfólio.

Todos os componentes de um portfólio exibem certas características comuns:

- Representam investimentos feitos ou planejados;
- Estão alinhados com as metas e objetivos estratégicos;
- Têm algumas características que, tipicamente, os distingue, o que permite agrupá-los para o gerenciamento efetivo;
- São quantificáveis e, portanto, podem ser medidos, classificados e priorizados.

10.7 Partes Interessadas

As partes interessadas no projeto são pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positivamente ou negativamente afetados como resultado da execução ou do término do projeto. Eles podem também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto.

Projetos são planejados e executados por pessoas, para que sejam bem sucedidos é importante definir uma estrutura formal para os indivíduos envolvidos. Desta forma, todos terão claro entendimento de suas funções e responsabilidades para realizar as atividades do projeto. A forma de se organizar um projeto específico varia com seu tamanho e sua natureza.

Os grandes projetos podem exigir dedicação integral da equipe do projeto. Em projetos menores, os trabalhos podem ser executados em apenas uma parte do tempo do qual as pessoas dispõem, o que permite que um mesmo indivíduo possa trabalhar em mais de um



projeto simultaneamente ou dedicar parte do seu tempo a algum projeto e o restante às atividades de rotina.

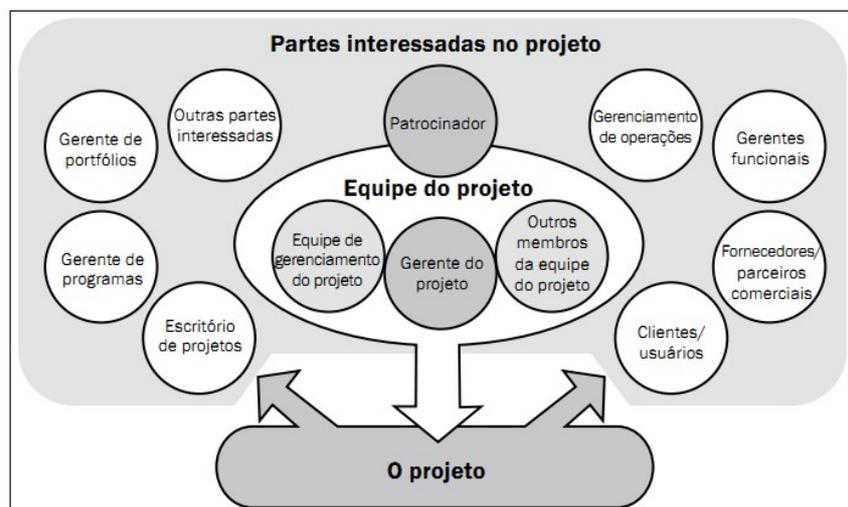


Figura 3: Interação entre as partes interessadas e o projeto.

Para assegurar o sucesso do projeto é importante identificar e classificar as partes interessadas, suas necessidades e expectativas, bem como a forma como elas podem influenciar o projeto, ou ainda traçar um plano para lidar com todas elas.

Ressalta-se que na estrutura de pessoal das organizações públicas existe o cargo em comissão com a denominação **Gerente de Projeto**. Este cargo pertence ao grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS). Por exemplo, conforme Decreto nº 7.063/2010, existem na estrutura regimental do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão os cargos **DAS 101.4 – Gerente de Projetos e DAS 101.5 – Diretor de Programa**. Para que não ocorra conflito com as nomenclaturas existentes, utilizaremos na MGP-SISP a denominação **Líder de Projetos**.



As partes interessadas no projeto podem assumir vários papéis. A tabela abaixo descreve alguns papéis das partes interessadas envolvidas no gerenciamento de projetos.

Papéis	Descrição
Requisitante	Pessoa ou grupo responsável pela solicitação do produto, serviço ou resultado do projeto. Deverão informar as necessidades, expectativas, requisitos e aprovar as entregas.
Sociedade, cliente e usuários	Pessoa, grupo ou organização que utilizará o produto, serviço ou resultado do projeto. Em algumas áreas de aplicação, os termos cliente e usuário são sinônimos, enquanto em outras, cliente se refere à entidade que adquire o produto do projeto e usuários são os que utilizarão diretamente o produto do projeto.
Patrocinador	Pessoa ou grupo que fornece apoio político e/ou recursos financeiros para a realização do projeto, esclarecendo dúvidas sobre o escopo e exercendo influência sobre outras pessoas para beneficiar o projeto. Quando um projeto é concebido, o patrocinador o defende. Isso inclui servir de porta-voz para os níveis gerenciais mais elevados, buscando obter apoio de toda a organização e promover os benefícios que o projeto trará.
Coordenador funcional do projeto	Pessoa que fornece o apoio gerencial para a realização do projeto, sendo co-responsável junto com o líder de projeto pelo sucesso do mesmo. O coordenador funcional responde oficialmente perante a alta administração pelo andamento do projeto. Tem também a função de identificar oportunidades e facilitar o trâmite do líder de projeto nas áreas envolvidas, contatando outros gerentes funcionais e ajudando a resolver os possíveis entraves do projeto. Sugerimos que esse papel seja exercido por um colaborador da organização que possua cargo ou função de coordenador funcional da área mais abrangida pelo projeto.
Líder do projeto (Gerente do projeto, coordenador de projeto)	Pessoa designada pela organização responsável pelo gerenciamento para atingir os objetivos definidos. Requer flexibilidade, bom senso, liderança e habilidades de negociação, além de conhecimentos das práticas de gerenciamento de projetos. O líder do projeto é a pessoa responsável pela comunicação com todas as partes interessadas, particularmente com o patrocinador e a equipe do projeto.
Equipe do projeto	É composta pelo líder de projetos, pela equipe de gerenciamento de projetos e por outros membros da equipe que executam as atividades relacionadas. É desejável que a equipe seja formada por pessoas ligadas às áreas que serão afetadas pela execução ou pelo produto do projeto. A seleção de pessoas com o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para a execução das atividades é vital para o sucesso do projeto.
Comitê de Mudanças	Grupo constituído de partes interessadas responsáveis pela revisão, avaliação, aprovação e rejeição de mudanças realizadas pelo projeto.



Fornecedores e parceiros	Instituições externas ao projeto que assinam instrumentos específicos para fornecimento de produtos e/ou serviços.
Escritório de Projetos	É uma estrutura, função ou unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio.

Tabela 2: Partes Interessadas.

10.8 Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Segundo o PMBOK, as 9 (nove) áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são definidas por seus requisitos de conhecimentos e descritas em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

A imagem abaixo ilustra as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

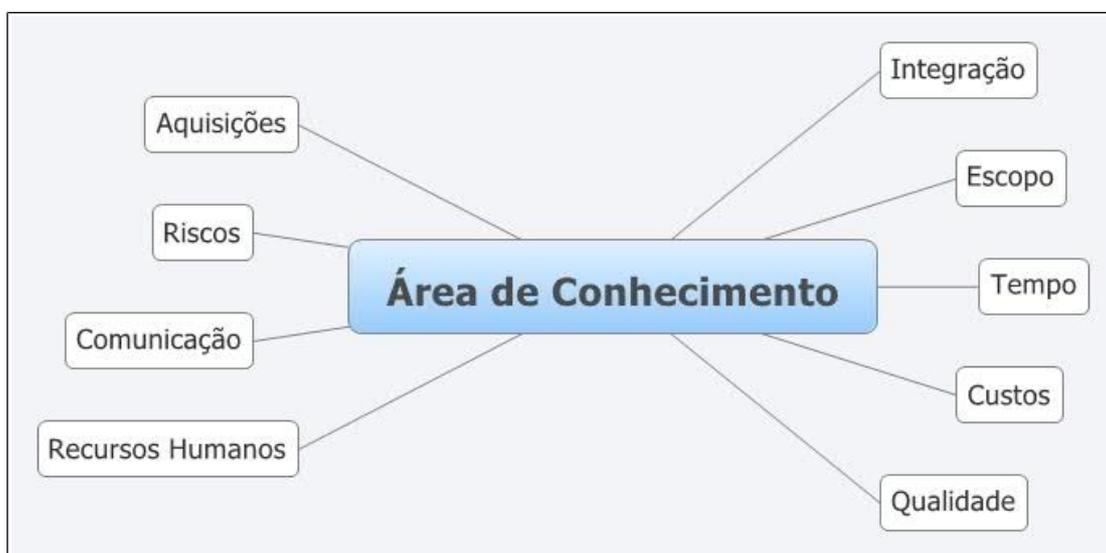


Figura 4: As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.



As áreas de conhecimento estão detalhadas na tabela abaixo.

Área de conhecimento	Descrição
Gerenciamento de integração	Processos que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.
Gerenciamento do escopo	Processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso.
Gerenciamento de tempo	Processos relativos ao término do projeto no prazo correto.
Gerenciamento de custos	Processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.
Gerenciamento da qualidade	Processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.
Gerenciamento de recursos humanos	Processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.
Gerenciamento da Comunicação	Processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.
Gerenciamento de riscos	Processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto.
Gerenciamento de aquisições	Processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos.

Tabela 3: Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.



10.9 Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos se sobrepõem e interagem, apesar de serem representados graficamente como elementos distintos. A aplicação dos processos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto.

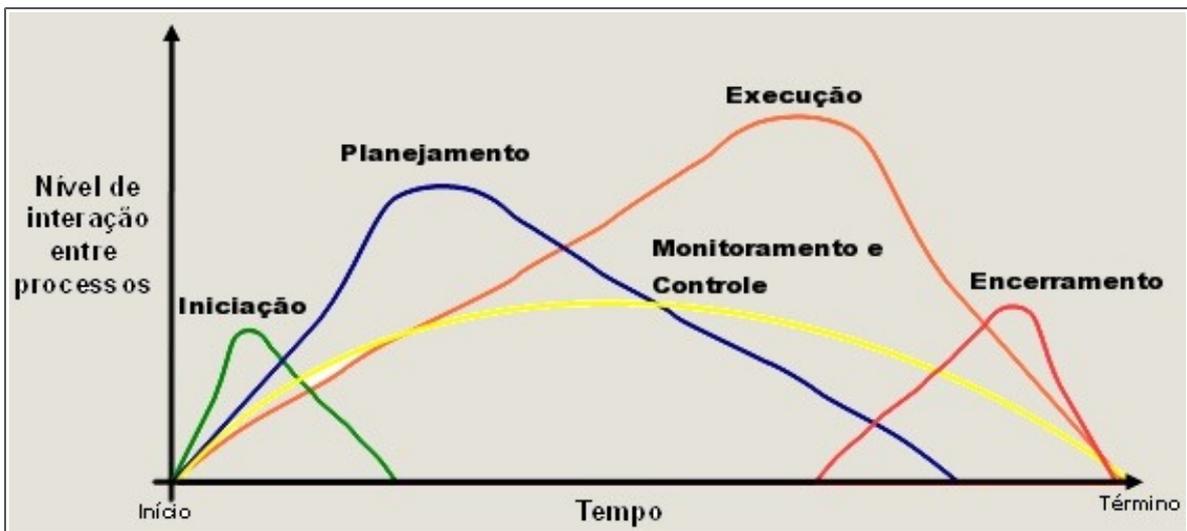


Figura 5: Interação ente os Grupo de Processos.

A natureza integradora do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de monitoramento e controle interaja com os outros grupos de processos.

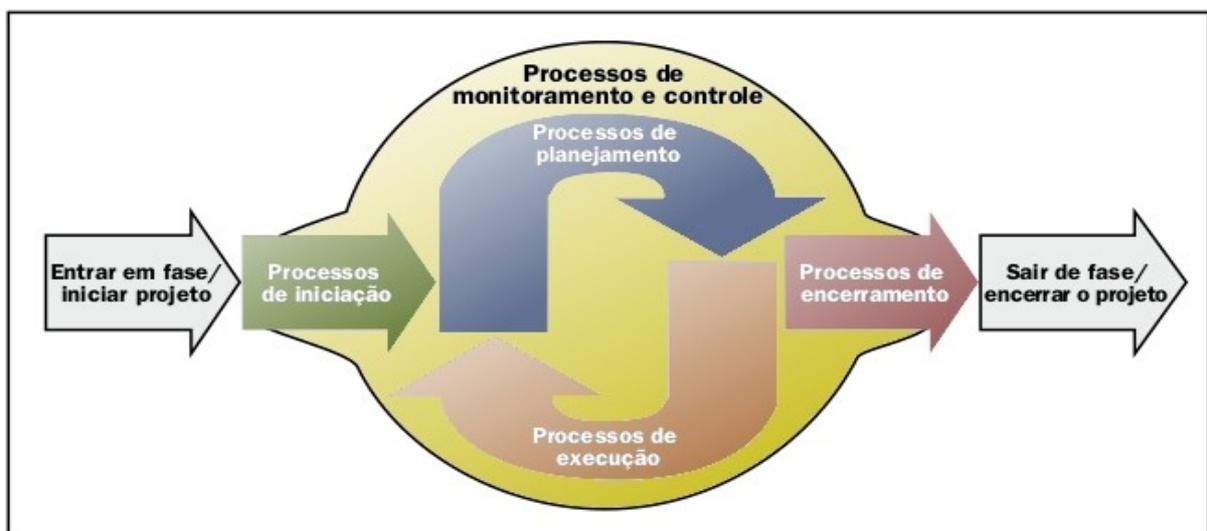


Figura 6: Interação dos processos.



PARTE II – METODOLOGIA E PROCESSO



Nesta parte do documento são apresentados os grupos de processos da metodologia, o fluxo geral dos processos, detalhamento de cada processo e a relação de artefatos.

A MGP-SISP possui um total de 20 (vinte) processos distribuídos em 5 (cinco) grupos de processos e 19 (dezenove) modelos de artefatos. A quantidade de processos e artefatos utilizados deverá ser adequada a realidade do projeto e da organização.

Para melhorar a didática, padronização e interpretação, cada grupo de processos e seus respectivos processos estão representados por uma cor. Adicionalmente, os grupos de processos receberam uma numeração (de 1 até 5), ou seja, *1.Iniciação*, *2.Planejamento*, *3.Execução*, *4.Monitoramento e Controle*, *5.Encerramento*. E os processos de cada grupo de processo foram identificados por numeração com subníveis, por exemplo, *1.2. Elaborar Termo de Abertura do Projeto* (grupo de processo de iniciação) e *3.3. Distribuir Informações* (grupo de processo de execução). Para documentar os processos foram utilizados os seguintes campos: objetivo, entradas, descrição das atividades e saídas. Para alguns processos foram criados guias de referência.

10.10 Grupo de Processos da MGP-SISP

Os grupos de processos de gerenciamento da MGP-SISP são raramente eventos distintos ou que ocorrem uma única vez. São atividades sobrepostas que ocorrem ao longo de todo o projeto. A saída de um processo, em geral, torna-se uma entrada em outro processo ou é uma entrega do projeto.

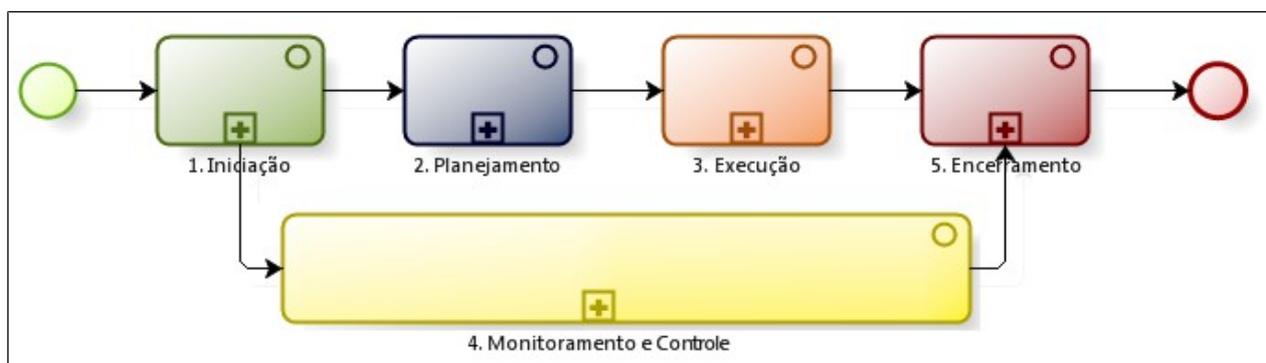


Figura 7: Grupo de Processos de Gerenciamento de Projeto.



Para melhor entendimento, cada fase do ciclo de vida padrão da MGP-SISP encontra-se sucintamente descrita a seguir:

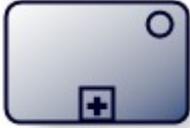
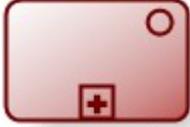
Grupo de Processo	Nº de processos	Nº de artefatos	Descrição
 1. Iniciação	2	2	São os processos realizados para definir um novo projeto, através da obtenção de autorização formal para iniciar o projeto.
 2. Planejamento	9	5	São os processos realizados para planejar as ações do projeto a fim de alcançar os objetivos para o quais o projeto foi criado.
 3. Execução	4	4	São os processos realizados para executar o trabalho definido no grupo de processos de planejamento para satisfazer as especificações.
 4. Monitoramento Controle	3	5	São os processos realizados para observar a execução do projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser tomadas ações preventivas e corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto. O principal benefício deste grupo de processos é que o desempenho do projeto é observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto.
 5. Encerramento	2	3	São os processos para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando finalizar formalmente o projeto. Este grupo, quando terminado, verifica se os processos definidos estão encerrados dentro de todos os grupos de processos para encerrar o projeto.

Tabela 4: Processos da MGP-SISP.

A MGP-SISP é composta por uma série de processos e para cada um deles são descritos seu objetivo, entradas, atividades e correspondentes saídas. Eventualmente, existirão técnicas ou detalhamentos relacionados com os processos que serão explicados por meio de guias de referência, os quais também compõem esta metodologia.



10.11 Surgimento de Projetos

As organizações realizam trabalho para atingir um conjunto de objetivos. Em geral, o trabalho pode ser categorizado como projetos ou operações. Os projetos e as operações diferem principalmente pelo fato de que as operações são contínuas e repetitivas, enquanto os projetos são temporários e exclusivos.

O surgimento de projetos é provocado por vários motivos dentro da organização, alguns deles são:

- Necessidade da sociedade;
- Necessidade organizacional;
- Avanço tecnológico;
- Requisito legal;
- Impacto ambiental.

A figura abaixo demonstra graficamente o surgimento de novos projetos na MGP-SISP.

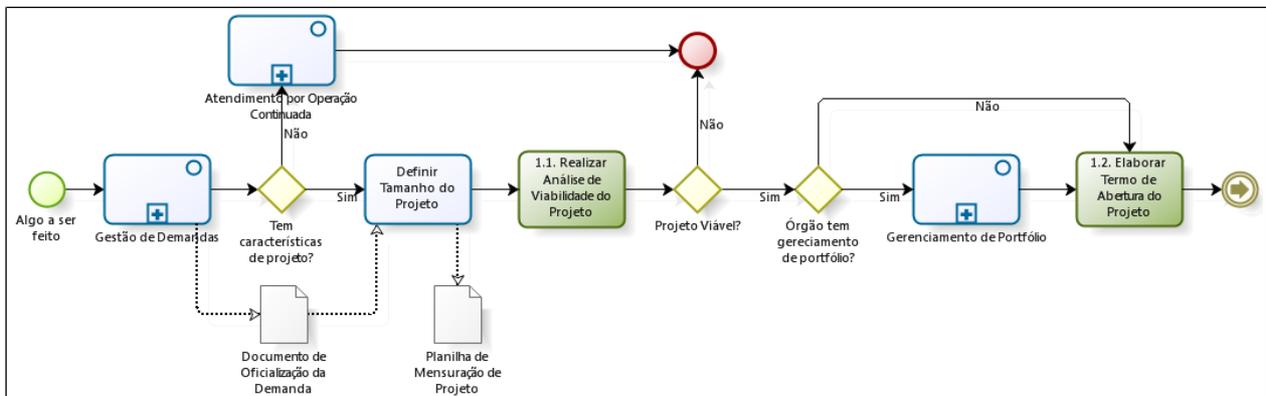


Figura 8: Surgimento de projeto.

O surgimento de projetos começa a partir do registro de algum trabalho a ser realizado (“algo a ser feito”) no processo de Gestão de Demandas. Este processo gerencia as requisições de demandas originadas pelas áreas de negócio. Solicitação, registro, priorização, resolução e escalonamento de requisições são algumas das atividades relativas a este processo. Ao executá-las de forma eficiente, amplia-se a colaboração entre a área de TI e os usuários. Trata-se de um processo contínuo e iterativo que realiza o encadeamento das demandas com os serviços e projetos de TI.



As possíveis entradas para o processo de Gestão de Demandas podem ser: solicitação de suporte para recursos de TI, dúvidas sobre utilização de equipamentos, sugestões de melhoria no serviço, itens relacionadas na carta de serviço de TI, desenvolvimento de sistema de informação, reformulação do sítio da organização, além das iniciativas estratégicas planejadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação, Estratégia Geral de Tecnologia da Informação, Planejamento Estratégico Institucional, etc.

O processo de Gestão de Demandas pode variar de organização para organização. Em alguns casos, esse processo é realizado de forma informatizada utilizando sistema de registro de demanda. Em outras, é realizado de forma manual. Na MGP-SISP não iremos detalhar esse processo e utilizaremos como saída do mesmo o Documento de Oficialização de Demanda (DOD), também utilizado na IN SLTI/MP 04/2010. No Portal do Software Público podem ser encontradas soluções de TI para gestão de demandas, cujo endereço é www.softwarepublico.gov.br.

Com o DOD elaborado, é decidido se a demanda tem característica de projeto ou de operação. Se a demanda for classificada como operação, ela será encaminhada para o processo *Atendimento por Operação Continuada*, que não será detalhado nesta metodologia.

Caso a demanda tenha característica de projetos, a equipe deverá preencher a *Planilha de Mensuração do Projeto* para definir o tamanho e conseqüentemente quais artefatos serão preenchidos. O objetivo da planilha é estabelecer a dedicação necessária para o gerenciamento do projeto, esta não deve ter esforço maior do que a própria execução do projeto. Por exemplo, para um projeto considerado pequeno, não é necessário a elaboração de todos os artefatos, ou seja, deve-se adequar o tamanho do projeto ao esforço do seu gerenciamento. Cada organização deverá definir seus critérios para mensuração, porém a MGP-SISP traz na planilha algumas sugestões de classificação, que devem ser validadas. O guia de referência apresenta um item referente à utilização da *Planilha de Mensuração do Projeto*.



10.12 Possíveis Situações dos Projetos

Uma demanda depois que é classificada como projeto, pode apresentar as seguintes situações:

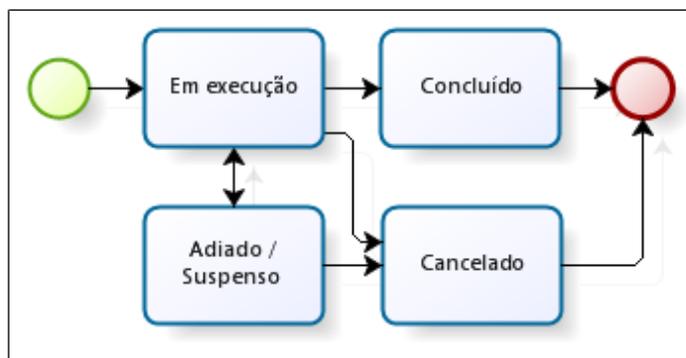


Figura 9: Dinâmica de mudanças de situações do projeto.

Situação dos projetos	Descrição
	As atividades do projeto encontram-se em andamento, ou seja, é o momento em que a equipe está dedicando tempo para as atividades do projeto.
	Quando todos os trabalhos e produtos do projeto foram finalizados, entregues e aceitos pelo requisitante.
	Quando as atividades do projeto estão paralisadas por algum motivo, porém há intenção na sua continuidade. Por exemplo, quando um projeto é paralisado por causa de uma imposição legal ou restrição orçamentária.
	Quando as atividades do projeto não estão sendo executadas e não há intenção na continuidade de sua realização. Por exemplo, quando o projeto não mais interessa para sociedade.

Tabela 5: Possíveis situações dos projetos.



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP



A imagem abaixo ilustra os processos que compõem a MGP-SISP.

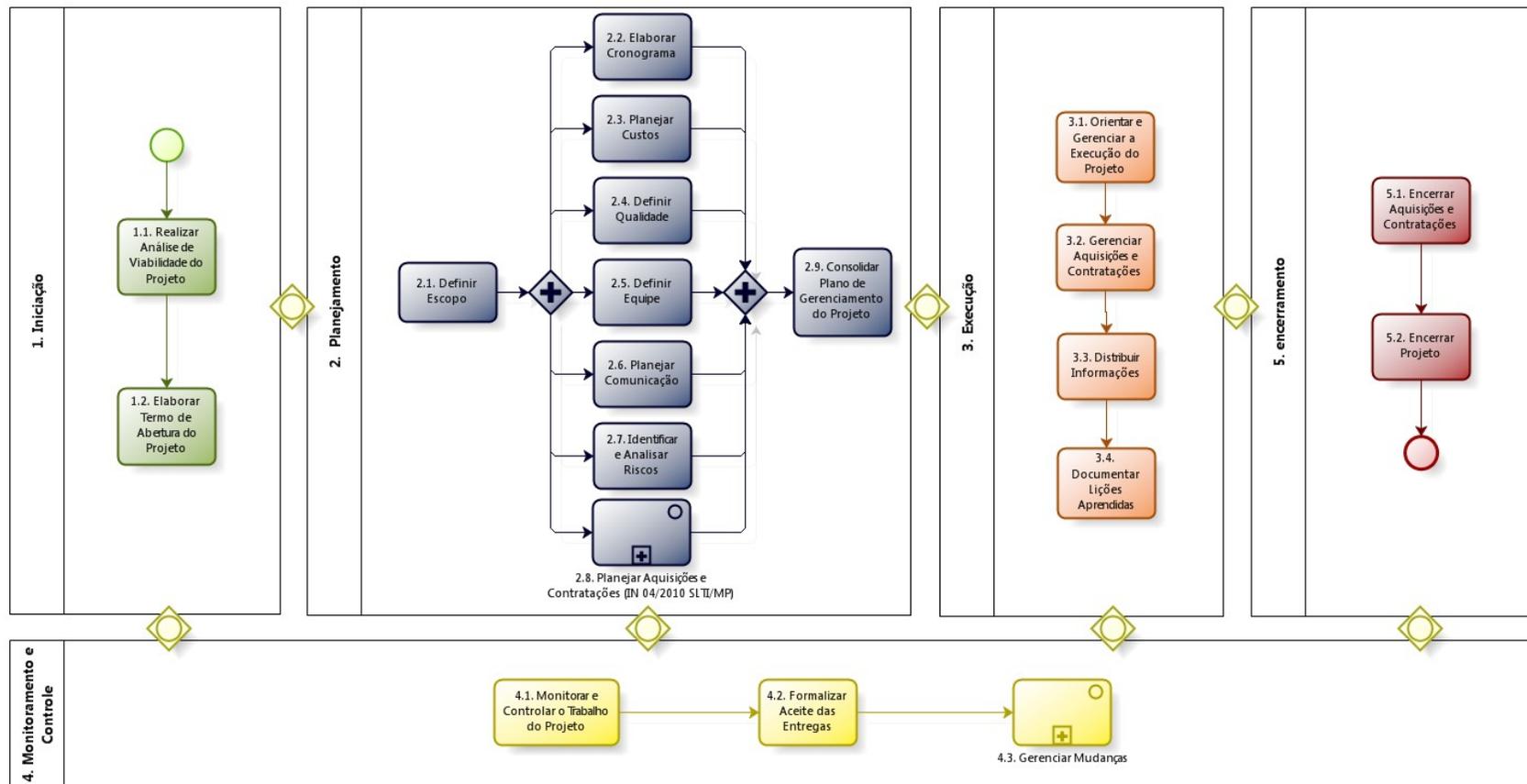


Figura 10: Processos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP.



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP



A imagem abaixo ilustra os processos que compõem a MGP-SISP com seus respectivos artefatos.

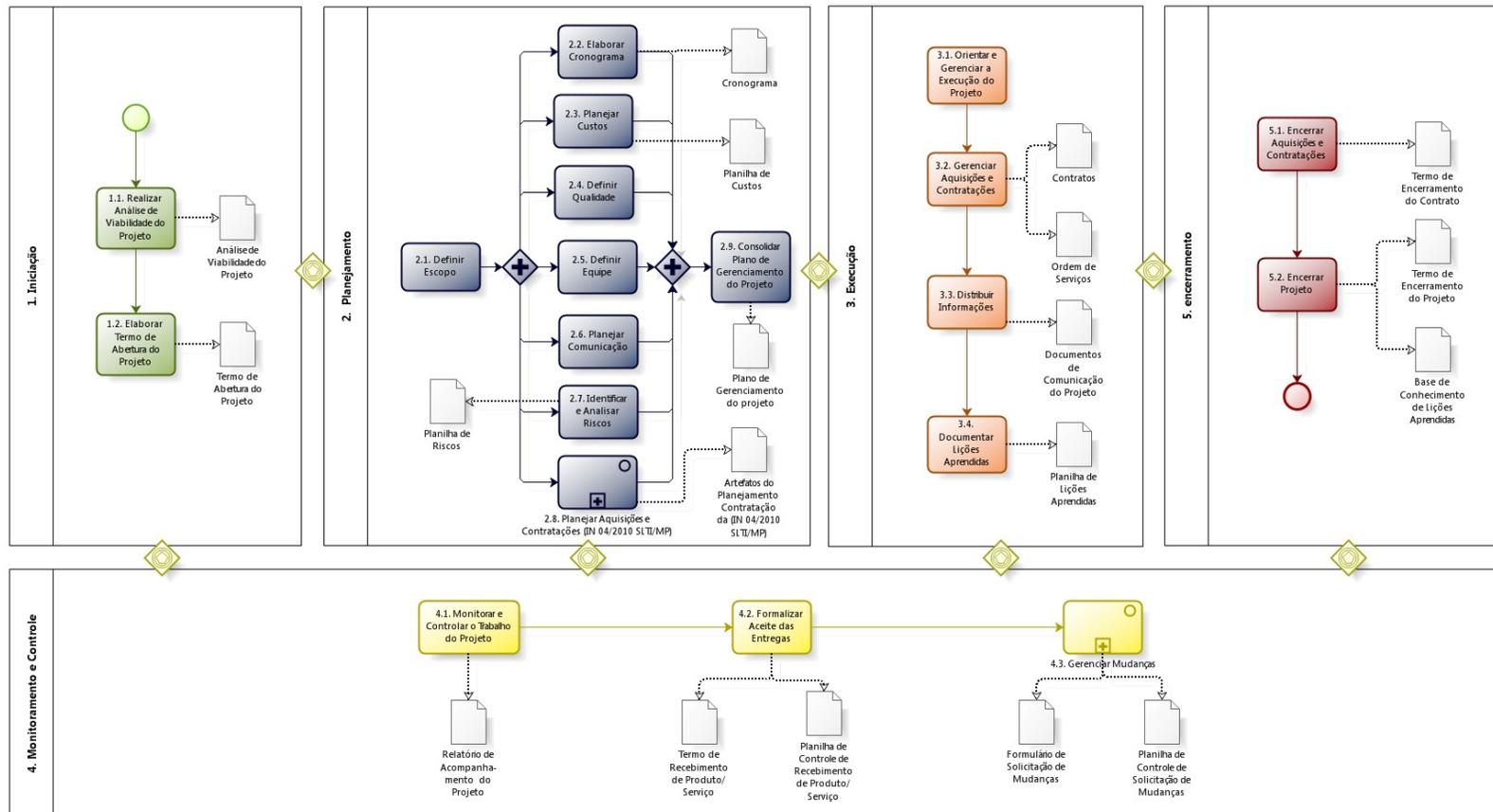


Figura 11: Processos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP com artefatos.



11. Detalhamento dos Processos

11.1 Processos de Iniciação

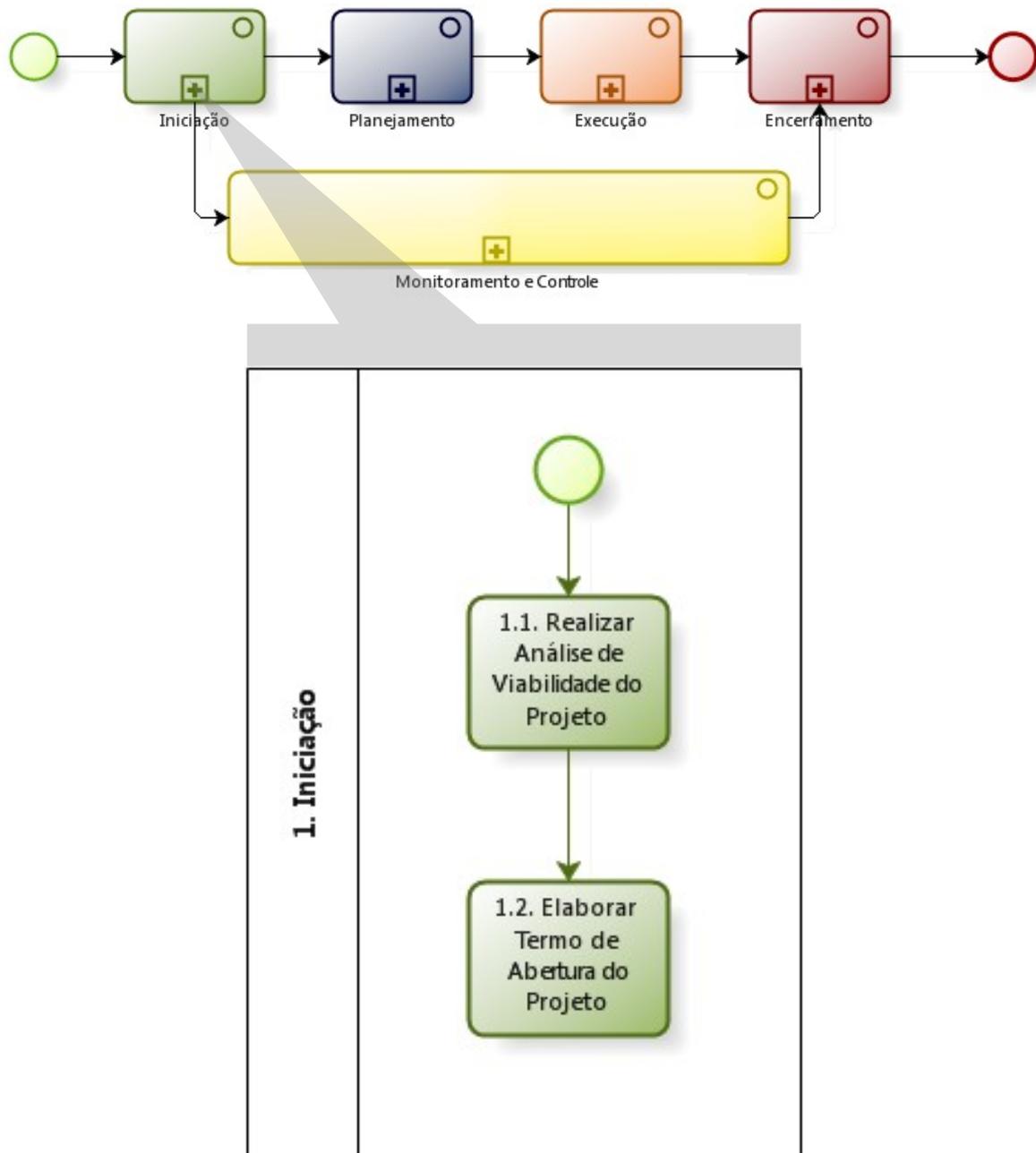


Figura 12: Processos de Iniciação.



1.1. Realizar Análise de Viabilidade do Projeto

1.1. Realizar Análise de Viabilidade do Projeto

Objetivo:

Analisar uma nova demanda por serviço ou produto, avaliando sua viabilidade de modo a embasar a decisão por sua continuidade como um novo projeto.

Entradas:

- Documento de Oficialização da Demanda (DOD);
- Instrumentos de planejamento institucional:
 - Plano Plurianual (PPA);
 - Planejamento Estratégico Institucional (PEI);
 - Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI);
 - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI);
 - Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).
- Contratos para serviços externos independentes deste projeto.

Descrição das Atividades:

- Realizar os estudos requeridos para verificar a viabilidade técnica e financeira do projeto;
- Avaliar viabilidade do ambiente institucional para a realização do projeto, a partir do clima político e organizacional, identificando possíveis entraves e oportunidades, assim como o impacto dos resultados do projeto sobre as rotinas da organização;
- Identificar o(s) patrocinador(es) do projeto;
- Identificar as principais partes interessadas do projeto, internas e externas, favoráveis ou não;
- Analisar a demanda, buscando entendimento inicial da necessidade a partir dos dados fornecidos, o que pode envolver a área requisitante para esclarecer requisitos básicos;
- Realizar avaliação do alinhamento da solicitação com o planejamento estratégico e tático da instituição;
- Avaliar possibilidades de atendimento da necessidade, incluindo análise das vantagens e desvantagens de cada opção;
- Avaliar viabilidade técnica, levantando informações básicas sobre a capacidade da organização para realizar o projeto. Deve-se comparar a tecnologia e a capacitação necessária para o projeto e os recursos disponíveis na organização, o que inclui estrutura física e de pessoal;
- Avaliar viabilidade financeira, verificando a disponibilidade orçamentária para execução do projeto, assim como a possibilidade de utilização de fontes alternativas de financiamento (parcerias, convênios, etc);
- Avaliar a relação custo x benefício das soluções identificadas;
- A partir da análise do resultado, validar com o patrocinador do projeto e outras instâncias de aprovação, emitindo parecer e recomendando a continuidade ou não do projeto.

Saídas:

- Análise de Viabilidade do Projeto (AVP).

Guias de Referência:

Aplicáveis aos casos de projetos que envolvam contratações de soluções de tecnologia da



informação.

- Instrução Normativa nº 04 de 2010 da SLTI/MP;
- Guia Prático para Contratação de Soluções de TI.

1.2. Elaborar Termo de Abertura do Projeto

1.2. Elaborar
Termo de
Abertura do
Projeto

Objetivo:

Formalizar o novo projeto, apresentando as informações básicas para iniciar o planejamento.

Entradas:

- Documento de Oficialização da Demanda (DOD);
- Análise de Viabilidade do Projeto (AVP);
- Instrumentos de planejamento institucional:
 - Plano Plurianual (PPA);
 - Planejamento Estratégico Institucional (PEI);
 - Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI);
 - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI);
 - Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).
- Contratos para serviços externos independentes deste projeto;
- Normas, leis e bases de conhecimento;
- Planilha de Lições Aprendidas.

Descrição das Atividades:

- Descrever a justificativa para o projeto, seus objetivos e o cenário pretendido após a implantação do projeto;
- Definir declaração do escopo (produtos ou serviços) e coletar requisitos de alto nível;
- Definir os produtos que não fazem parte do projeto (não escopo);
- Estimar o prazo para o término do projeto;
- Estimar os custos do projeto;
- Identificar principais premissas e restrições;
- Identificar riscos de alto nível;
- Definir equipe básica e infraestrutura para execução do projeto;
- Identificar partes interessadas;
- Aprovar o Termo de Abertura de Projeto;
- Divulgar o início do projeto em sua área de abrangência.

Saídas:

- Termo de Abertura do Projeto (TAP) aprovado.



11.2 Processos de Planejamento

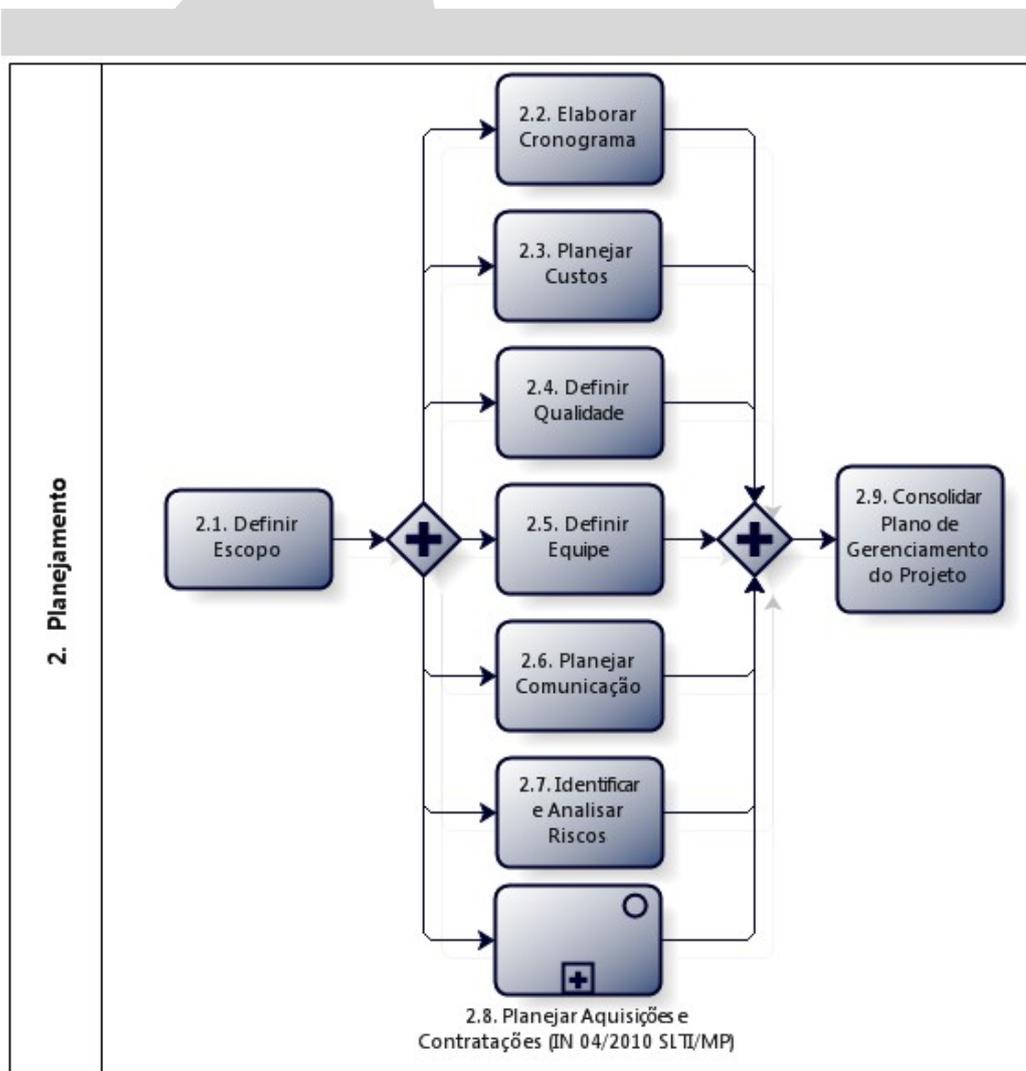
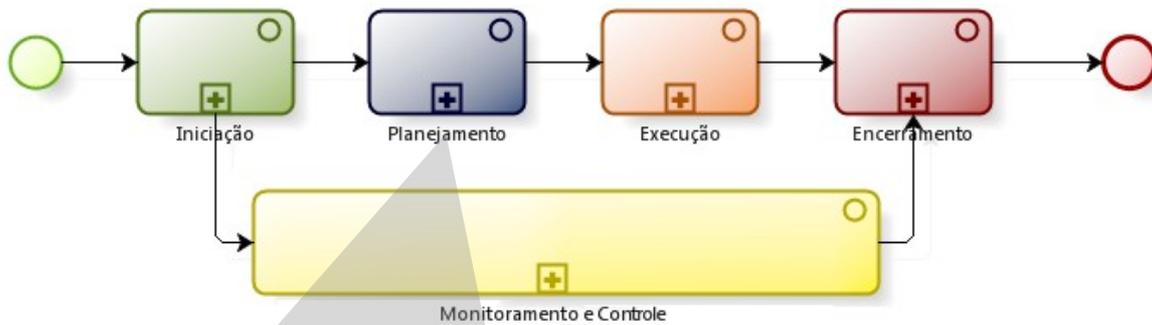


Figura 13: Processos de Planejamento.



2.1. Definir o Escopo

2.1. Definir Escopo

Objetivo:

Definir todas as entregas que devem ser geradas pela equipe do projeto para que os seus objetivos sejam alcançados.

Entradas:

- Documento de Oficialização de Demanda (DOD);
- Análise de Viabilidade do Projeto (AVP);
- Termo de Abertura de Projeto (TAP).

Descrição das Atividades:

- Levantar as necessidades de todas as partes interessadas, buscando o melhor detalhamento possível;
- Definir o escopo elaborando a Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
- Descrever cada entrega do escopo no dicionário da EAP.

Saídas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Representação gráfica da EAP;
 - Dicionário da EAP.

Guia de Referência:

- Definição do Escopo do Projeto.

2.2. Elaborar Cronograma

2.2. Elaborar Cronograma

Objetivo:

Definir as atividades necessárias para realizar as entregas previstas no escopo, sequenciando-as, definindo recursos, durações e restrições.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
 - Equipe do Projeto.
- Planilha de Riscos.

Descrição das Atividades:

- Identificar as atividades específicas do cronograma que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto;
- Identificar e documentar as dependências entre as atividades do cronograma;
- Definir os membros da equipe necessários para realizar cada atividade do cronograma;
- Estimar a duração das atividades;
- Definir as restrições do cronograma (antecipação e atraso);



- Definir os marcos do projeto;
- Definir a linha de base do cronograma do projeto.

Saídas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Cronograma de Marcos.
- Cronograma.

Guia de Referência:

- Elaboração do Cronograma.

2.3. Planejar Custos

2.3. Planejar
Custos

Objetivo:

Estimar custos e identificar fonte de recursos necessária ao projeto.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Estrutura analítica do Projeto (EAP);
 - Equipe do Projeto.
- Cronograma;
- Planilha de Riscos.

Descrição das Atividades:

- Desenvolver estimativa dos custos dos recursos (recursos humanos e materiais) necessários para realizar as atividades do projeto;
- Agregar os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos;
- Identificar as fontes de recursos financeiros.

Saídas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Custo Estimado do Projeto;
 - Fonte de Recursos do Projeto.
- Planilha de Custos.

Guia de Referência:

- Identificação de Fonte de Recursos Financeiros.



2.4. Definir Qualidade

2.4. Definir Qualidade

Objetivo:

Identificar os padrões de qualidade relevantes para o projeto e produto, e determinar como alcançá-los.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Estrutura analítica do Projeto (EAP).
- Cronograma;
- Planilha de Custos;
- Planilha de Riscos.

Descrição das Atividades:

- Avaliar a necessidade de qualidade de cada produto a ser entregue ou serviço a ser realizado no projeto;
- Documentar as características de qualidade desses produtos ou serviços que serão analisados para aceitação da entrega;
- Determinar a forma de aferição da qualidade, através da definição objetiva de critérios de aceitação.

Saídas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Plano de Qualidade.

2.5. Definir Equipe

2.5. Definir Equipe

Objetivo:

Definir e mobilizar as pessoas necessárias para realizar as entregas previstas no escopo.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP).
- Cronograma;
- Planilha de Custos;
- Planilha de Riscos.

Descrição das Atividades:

- Identificar os membros da equipe;
- Determinar os papéis, responsabilidades, competências e relações hierárquicas da equipe do projeto;
- Confirmar a disponibilidade dos membros da equipe;
- Definir necessidades de capacitação para os membros da equipe que não possuam os conhecimentos necessários para a realização das atividades que serão designadas.



Saídas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Organograma do Projeto;
 - Equipe do Projeto;
 - Papéis e Responsabilidades.

2.6. Planejar a Comunicação

2.6. Planejar
Comunicação

Objetivo:

Estabelecer como as informações sobre o projeto chegarão às partes interessadas de forma clara e no tempo adequado. Este processo envolve a geração, coleta, armazenamento, recuperação, distribuição e organização das informações referente ao projeto e seus resultados.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
 - Equipe do Projeto.
- Cronograma;
- Planilha de Riscos.

Descrição das Atividades:

- Descrever como o processo de comunicação será realizado;
- Levantar as expectativas de comunicação das partes interessadas;
- Determinar as necessidades de informação das partes interessadas que serão utilizadas no decorrer do projeto, especificando o evento, objetivo, origem e destino das informações, canal de comunicação e frequência de distribuição.

Saídas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Descrição do Processo de Gerenciamento das Comunicações;
 - Tabela de Eventos de Comunicação.



2.7. Identificar e Analisar Riscos

2.7. Identificar
e Analisar
Riscos

Objetivo:

Identificar e analisar os riscos do projeto visando intensificar os efeitos gerados por eventos positivos e reduzir o impacto da ocorrência de eventos negativos. A identificação e análise são insumos para a equipe do projeto tomar decisões de como os riscos serão gerenciados.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
 - Custo Estimado do Projeto;
 - Plano de Qualidade;
 - Equipe do Projeto;
 - Tabela de Eventos de Comunicação.
- Cronograma;
- Planilha de Custos.

Descrição das Atividades:

- Identificar e analisar os riscos envolvendo todas as partes interessadas para agregar diferentes pontos de vista;
- Efetuar a análise dos riscos conforme a probabilidade de ocorrência e o grau de impacto que podem trazer para o projeto;
- Definir ações para tratamento dos riscos, de modo a evitar, transferir ou mitigar os efeitos dos riscos negativos e explorar, compartilhar ou melhorar os efeitos dos riscos positivos;
- Planejar ações de contingência para resposta a cada risco em caso de ocorrência;
- Definir o responsável pelas repostas aos riscos.

Saídas:

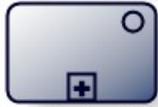
- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Descrição do Processo de Gerenciamento de Riscos.
- Planilha de Riscos.

Guia de Referência:

- Gerenciamento de Riscos.



2.8. Planejar Aquisições e Contratações (IN 04/2010 SLTI/MP)



2.8. Planejar Aquisições e
Contratações (IN 04/2010 SLTI/MP)

Objetivo:

Identificar as necessidades do projeto que serão atendidas com produtos ou serviços fornecidos por entidades externas à organização do projeto e realizar o planejamento da contratação.

Entradas:

- Legislação (Lei nº 8.666/1993, Lei nº 10.520/2002, Decreto 3.555/2000, Decreto 7.174/2010, IN SLTI/MP nº 04/2010, IN SLTI/MP nº 02/2008, etc);
- Documento de Oficialização da Demanda (DOD);
- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
 - Plano de Qualidade;
 - Custo Estimado do Projeto.
- Cronograma;
- Planilha de Riscos.

Descrição das Atividades:

- Identificar os produtos ou serviços que serão atendidos por entidades externas;
- Seguir o processo de análise da contratação segundo a legislação vigente;
- Realizar o processo de Planejamento da Contratação (IN 04/2010 da SLTI/MP), elaborando os artefatos para contratação dos produtos ou serviços necessários ao projeto, o que inclui Análise de Viabilidade da Contratação, Plano de Sustentação, Estratégia da Contratação e Análise de Riscos da Contratação;
- Elaborar termo de referência ou projeto básico para iniciar o processo de Seleção do Fornecedor (IN 04/2010 da SLTI/MP).

Saídas:

- Artefatos do Planejamento da Contratação:
 - Análise de Viabilidade da Contratação;
 - Plano de Sustentação;
 - Estratégia da Contratação;
 - Análise de Riscos da Contratação;
 - Termo de Referência ou Projeto Básico.

Guias de Referência:

- Interseção entre MGP-SISP e Instrução Normativa nº 04, de 2010, da SLTI/MP;
- Instrução Normativa nº 04, de 2010, da SLTI/MP;
- Guia Prático para Contratação de Soluções de TI.



2.9. Consolidar Plano de Gerenciamento do Projeto

2.9. Consolidar
Plano de
Gerenciamento
do Projeto

Objetivo:

Integrar e consolidar as informações de todos os processos do planejamento.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Representação gráfica da EAP;
 - Dicionário da EAP;
 - Cronograma de Marcos.
 - Custo Estimado do Projeto;
 - Fonte de Recursos do projeto;
 - Plano da Qualidade;
 - Organograma do Projeto;
 - Equipe do Projeto;
 - Papéis e Responsabilidades;
 - Descrição do Processo de Gerenciamento das Comunicações;
 - Tabela de Eventos de Comunicação.
- Cronograma;
- Planilha de Custos;
- Descrição do Processo de Gerenciamento de Riscos;
- Planilha de Riscos;
- Artefatos do Planejamento da Contratação:
 - Análise de Viabilidade da Contratação;
 - Plano de Sustentação;
 - Estratégia da Contratação;
 - Análise de Riscos da Contratação;
 - Termo de Referência ou Projetos Básico.

Descrição das Atividades:

- Integrar e consolidar os artefatos do processo do planejamento;
- Apresentar o Plano de Gerenciamento do Projeto às partes interessadas;
- Aprovar o Plano de Gerenciamento do Projeto;
- Realizar reunião inicial do projeto (reunião de kick-off).

Saída:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) aprovado.



11.3 Processos de Execução

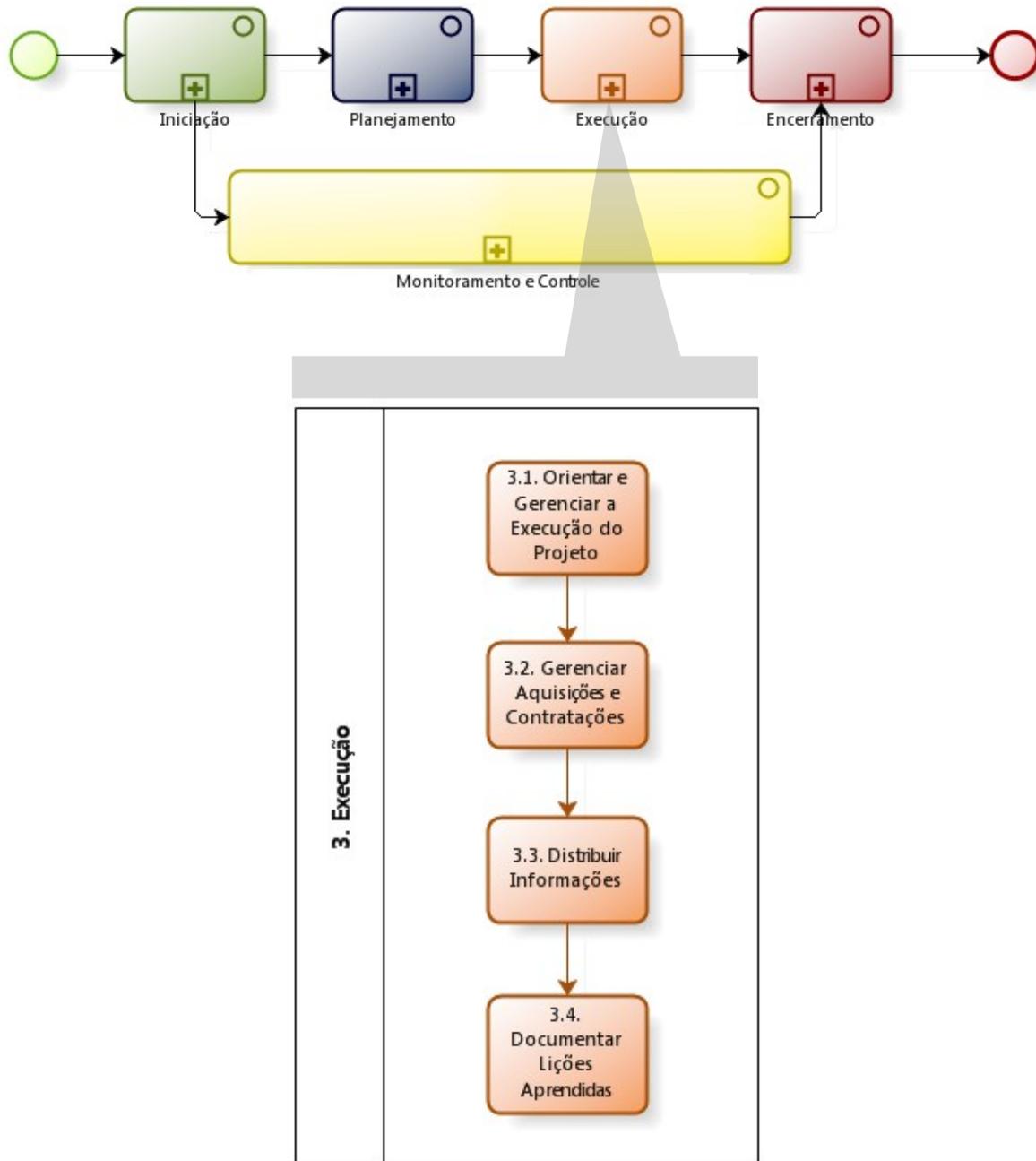


Figura 14: Processos de Execução.



3.1. Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto

3.1. Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto

Objetivo:

Realizar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto para atingir os objetivos pretendidos. Este processo envolve a execução das atividades do cronograma, criação das entregas, implantação das mudanças, coleta de informações, tomada de decisão, etc.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Cronograma;
- Planilha de Custos;
- Planilha de Riscos;
- Termos de Referência ou Projetos Básicos para as Contratações;
- Solicitações de Mudanças aprovadas.

Descrição das Atividades:

- Mobilizar e instruir a equipe do projeto;
- Gerenciar a execução das tarefas previstas no Plano de Gerenciamento do Projeto, conforme o planejamento, realizando os ajustes e orientações necessárias para corrigir os desvios que forem identificados;
- Executar mudanças aprovadas;
- Reunir as entregas geradas como resultado da execução das tarefas;
- Gerenciar os custos do projeto;
- Gerenciar os riscos do projeto;
- Gerenciar as expectativas e os relacionamentos das partes interessadas;
- Gerar informações sobre o projeto;
- Desenvolver e motivar a equipe, mediar conflitos e buscar alternativas para situações imprevistas.

Saídas:

- Entregas;
- Cronograma atualizado;
- Planilha de Custos atualizada.



3.2. Gerenciar Aquisições e Contratações

3.2. Gerenciar Aquisições e Contratações

Objetivo:

Executar os procedimentos (legais, operacionais, procedimentais, etc) necessários à realização das contratações definidas no planejamento.

Entradas:

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

Descrição das Atividades:

- Realizar o processo para Seleção do Fornecedor (IN SLTI/MP nº 04/2010);
- Acompanhar e apoiar o processo licitatório;
- Realizar o processo de Gerenciamento do Contrato (IN SLTI/MP nº 04/2010);
- Acompanhar e garantir o fornecimento de produtos e/ou serviços contratados de acordo com os requisitos do projeto.

Saídas:

- Contratos;
- Ordem de Serviços ou de Fornecimento de Bens (IN SLTI/MP nº 04/2010).

Guias de Referência:

- Interseção entre MGP-SISP e Instrução Normativa nº 04, de 2010, da SLTI/MP;
- Instrução Normativa nº 04, de 2010, da SLTI/MP;
- Guia Prático para Contratação de Soluções de TI.



3.3. Distribuir Informações

3.3. Distribuir
Informações

Objetivo:

Gerar e distribuir as informações sobre o andamento do projeto às partes interessadas, conforme previsto no Plano de Gerenciamento do Projeto.

Entradas:

- Plano de gerenciamento do Projeto (PGP):
 - Descrição do Processo de Gerenciamento das Comunicações;
 - Tabela de Eventos de Comunicação.
- Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP).

Descrição das Atividades:

- Gerar e enviar as informações, de acordo com as especificações previstas no Plano de Comunicação do Plano de Gerenciamento do Projeto.

Saídas:

- Documentos de Comunicação do Projeto (atas de reuniões, relatórios de acompanhamento de projeto, apresentações, e-mails, etc).

3.4. Documentar Lições Aprendidas

3.4.
Documentar
Lições
Aprendidas

Objetivo:

Identificar e registrar ocorrências que serão úteis como lições aprendidas para os projetos atuais e futuros.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Planilha de Lições Aprendidas.

Descrição das Atividades:

- Incentivar a equipe do projeto na identificação de eventos positivos e negativos ocorridos durante o projeto;
- Cadastrar as ocorrências na Planilha de Lições Aprendidas;
- Categorizar as ocorrências para facilitar a pesquisa futura.

Saídas:

- Planilha de Lições Aprendidas atualizada.

Guia de referência:

- Lições aprendidas.



11.4 Processos de Monitoramento e Controle

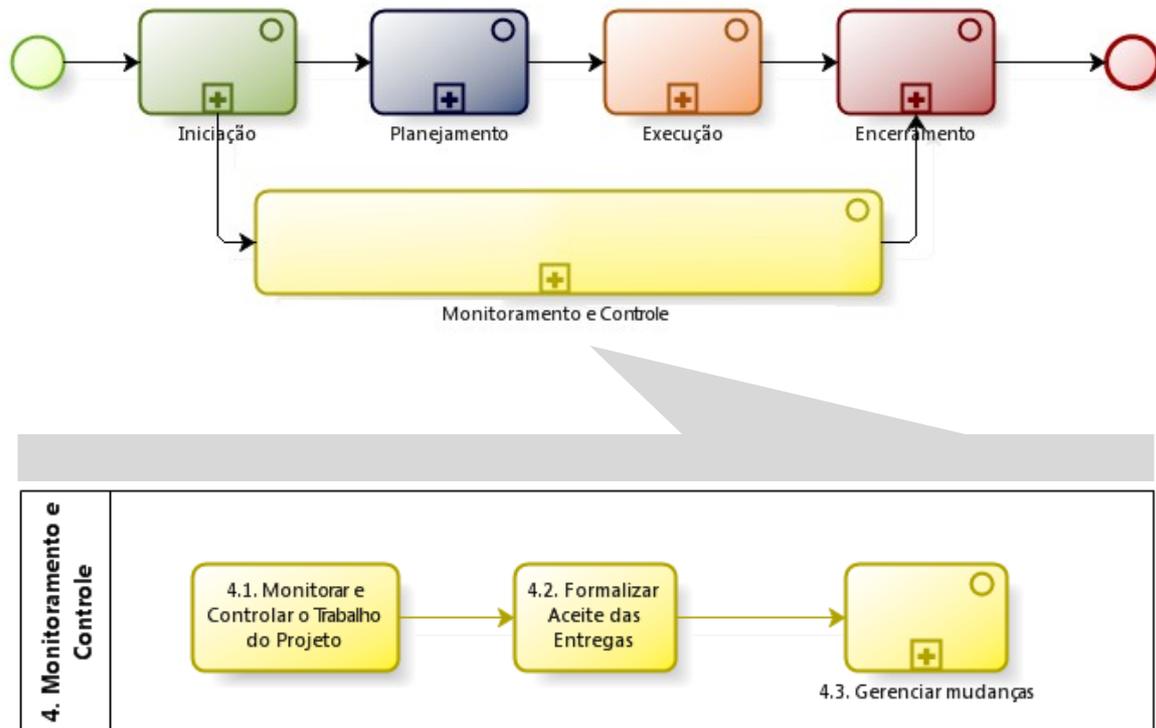


Figura 15: Processos de Monitoramento e Controle.



4.1. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto

4.1. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto

Objetivo:

Acompanhar a execução do projeto identificando possíveis desvios em relação ao que foi planejado.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Cronograma;
- Planilha de Custos;
- Planilha de Riscos;
- Artefatos do Planejamento da Contratação;
 - Análise de Viabilidade da Contratação;
 - Plano de Sustentação;
 - Estratégia da Contratação;
 - Análise de Riscos da Contratação;
 - Termo de Referência ou Projeto Básico.
- Solicitação de Mudança.

Descrição das Atividades:

- Monitorar e controlar cronograma;
- Monitorar e controlar custos;
- Monitorar e controlar qualidade;
- Monitorar e controlar as aquisições e contratações;
- Monitorar os riscos identificados previamente na Planilha de Riscos;
- Identificar, analisar e acompanhar novos riscos e elaborar seus respectivos planos de respostas na Planilha de Riscos;
- Gerar Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP), comparando o desempenho real com o planejado;
- Determinar as ações corretivas ou preventivas necessárias.

Saídas:

- Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP);
- Planilha de Riscos atualizada.



4.2. Formalizar Aceite das Entregas

4.2. Formalizar Aceite das Entregas

Objetivo:

Registrar formalmente o aceite de cada entrega do projeto.

Entradas:

- Entregas;
- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Cronograma;
- Contrato;
- Termo de Referência ou Projeto Básico;
- Planilha de Recebimento de Produto/Serviço.

Descrição das Atividades:

- Verificar se os produtos ou serviços foram entregues conforme os requisitos estabelecidos;
- Realizar o processo Monitoramento da Execução Contratual (IN SLTI/MP nº 04/2010);
- Formalizar, junto ao requisitante, a entrega provisória ou definitiva do produto ou serviço;
- Armazenar e nomear os artefatos gerados conforme especificado no Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).

Saídas:

- Termo de Recebimento de Produto/Serviço;
- Planilha de Recebimento de Produto/Serviço;
- Cronograma atualizado.



4.3. Gerenciar Mudanças



4.3. Gerenciar Mudanças

Objetivo:

Gerenciar todas as mudanças do projeto, avaliando o seu impacto e formalizando as alterações.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM);
- Cronograma;
- Planilha de Riscos;
- Planilha de Custos;
- Artefatos do Planejamento de Contratações:
 - Análise de Viabilidade da Contratação;
 - Plano de Sustentação;
 - Estratégia da Contratação;
 - Análise de Riscos da Contratação;
 - Termo de Referência ou Projeto Básico.
- Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP).

Subprocessos:

- Identificar e Solicitar Mudanças no Projeto;
- Analisar a Solicitação de Mudanças;
- Aprovar a Solução para as Mudanças;
- Aprovar as Mudanças Críticas;
- Informar às Partes Interessadas.

Saídas:

- Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM) aprovado/rejeitado.



A imagem abaixo ilustra o detalhamento do processo “4.3. Gerenciar Mudanças”:

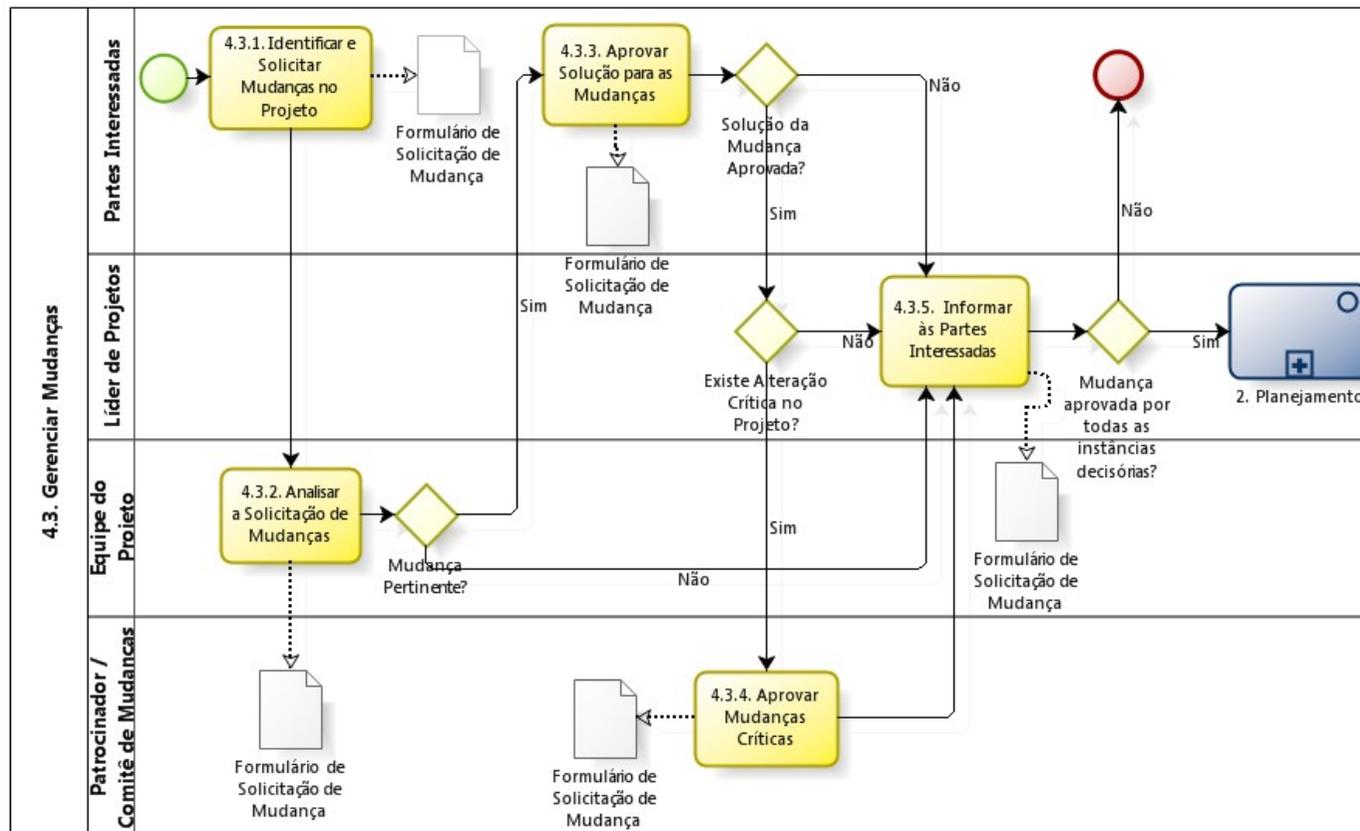


Figura 16: Detalhamento do processo “4.3. Gerenciar Mudanças”.



4.3.1. Identificar e Solicitar Mudanças no Projeto

4.3.1. Identificar e Solicitar Mudanças no Projeto

Objetivo:

Identificar e formalizar as alterações motivadas por necessidade de mudanças no projeto.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Planilha de Controle de Solicitação de Mudanças;
- Cronograma;
- Planilha de Custos;
- Planilha de Riscos.

Descrição das Atividades:

- Formalizar a solicitação de mudança da parte interessada, por meio do preenchimento do Formulário de Solicitação de Mudança com a necessidade, a motivação, o custo e o prazo estimado;
- Informar as partes interessadas sobre a mudança solicitada;
- Manter um registro unificado das Solicitações de Mudanças preenchendo a Planilha de Controle de Solicitação de Mudanças.

Saídas:

- Formulário de Solicitação de Mudança (FSM);
- Planilha de Controle de Solicitação de Mudanças atualizada.

4.3.2. Analisar a Solicitação de Mudanças

4.3.2. Analisar a Solicitação de Mudanças

Objetivo:

Analisar a pertinência da solicitação de mudanças, propondo soluções e avaliando o impacto no projeto.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Planilha de Controle de Solicitação de Mudanças;
- Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM);
- Cronograma;
- Planilha de Custos;
- Planilha de Riscos.

Descrição das Atividades:

- Avaliar se a Solicitação de Mudança é pertinente;
- Caso a Solicitação de Mudança não seja pertinente:
 - O líder de projetos deve informar ao solicitante formalmente, explicando os motivos e providenciando o cancelamento do Formulário de Solicitação de Mudanças.



- Caso a Solicitação de Mudança seja pertinente:
 - Analisar com a equipe do projeto as possíveis soluções para atender a Solicitação de Mudança, descrevendo-as sucintamente;
 - Para as possíveis soluções identificadas, analisar o impacto no cronograma, nos custos, nos riscos e outros impactos pertinentes;
 - Selecionar a melhor solução.
- De acordo com a complexidade do projeto, pode-se constituir um “Comitê de Mudanças”, encarregado da análise das mesmas. O Comitê pode existir quando os projetos forem estrategicamente críticos ou quando o escopo do projeto envolver várias áreas.

Saídas:

- Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM):
 - Parecer técnico da avaliação da mudança;
 - Avaliação das soluções possíveis;
 - Impactos previstos no projeto;
 - Solução indicada pela equipe do projeto.

4.3.3. Aprovar Solução para as Mudanças

4.3.3. Aprovar Solução para as Mudanças

Objetivo:

Formalizar a aprovação do requisitante da mudança quanto a proposta de solução apresentada pela equipe do projeto, confirmando o entendimento da avaliação de impacto no projeto.

Entradas:

- Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM);
- Planilha de Controle de Solicitação de Mudanças.

Descrição das Atividades:

- Analisar se a solução indicada será efetiva no alcance do objetivo da mudança;
- Aprovar ou reprovar a mudança, formalizando através da(s) assinatura(s) no Formulário de Solicitação de Mudanças pelo(s) responsável(is);
- Em caso de reprovação, o líder de projetos deve documentar e fechar a solicitação de mudança, preenchendo a Planilha de Controle de Solicitação de Mudanças.

Saídas:

- Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM):
 - Decisão do Requisitante.
- Planilha de Controle de Solicitação de Mudanças atualizada.



4.3.4. Aprovar Mudanças Críticas

4.3.4. Aprovar Mudanças Críticas

Objetivo:

Aprovar mudanças críticas que impactam o projeto. Cada organização deve estabelecer os critérios para classificar uma mudança como crítica.

Entradas:

- Formulário de Solicitação de Mudança (FSM);
- Planilha de Controle de Solicitação de Mudanças.

Descrição das Atividades:

- Entender a Solicitação de Mudança e a proposta de solução;
- Aprovar ou reprovar a Solicitação de Mudança;
- Formalizar a decisão;
- Atualizar a Planilha de Controle de Solicitação de Mudanças.

Saídas:

- Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM):
 - Decisão da alta administração.
- Planilha de Controle de Solicitação de Mudanças atualizada.

4.3.5. Informar às Partes Interessadas

4.3.5. Informar às Partes Interessadas

Objetivo:

Informar às partes interessadas sobre a aprovação ou reprovação da mudança.

Entradas:

- Formulário de Solicitação de Mudança (FSM).

Descrição das Atividades:

- Informar às partes interessadas sobre a aprovação ou reprovação da Solicitação da Mudança.

Saídas:

- Formulário de Solicitação de Mudança (FSM).



11.5 Processos de Encerramento

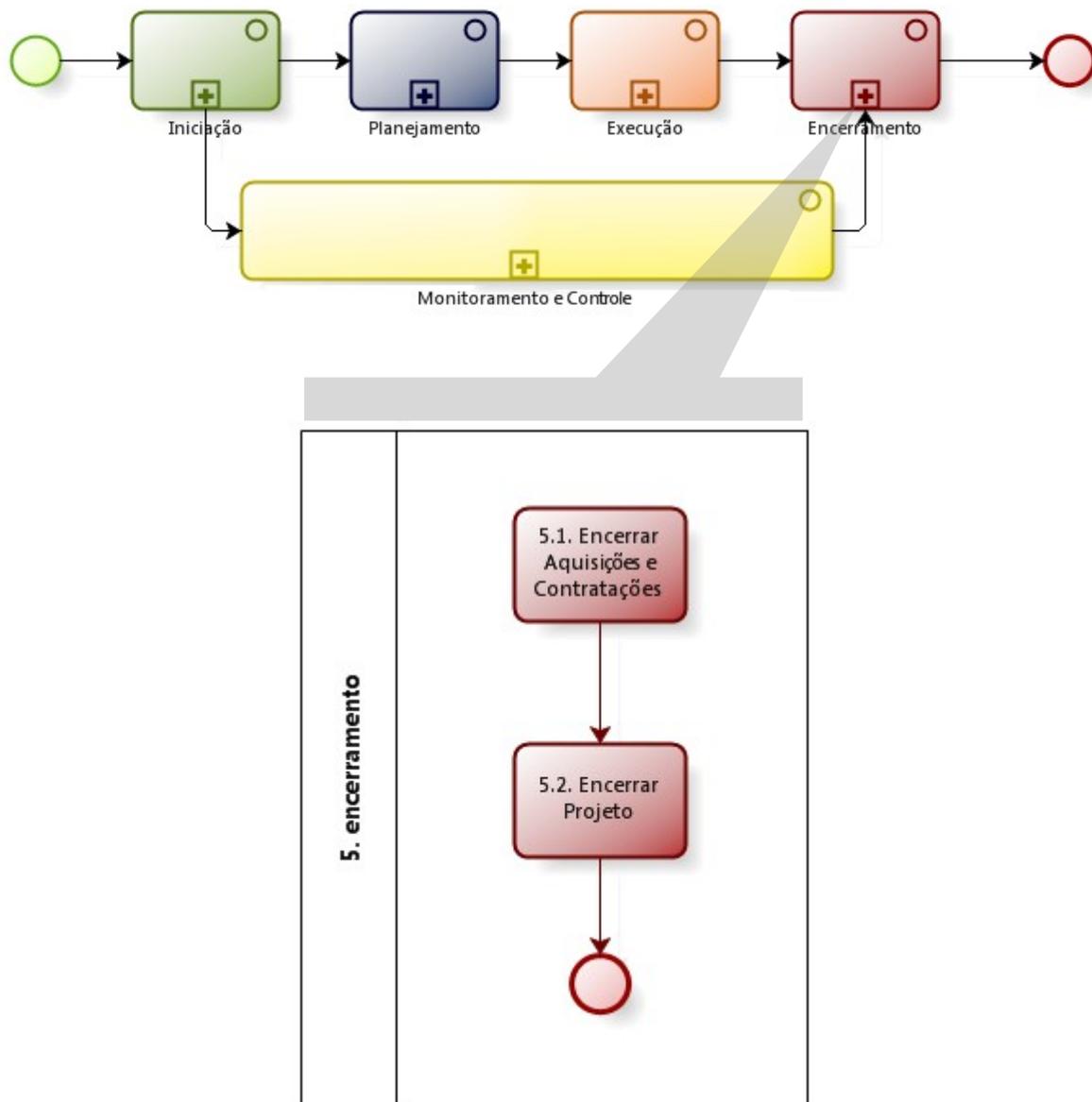


Figura 17: Processos de Encerramento.



5.1. Encerrar Aquisições e Contratações

5.1. Encerrar
Aquisições e
Contratações

Objetivo:

Providenciar o encerramento administrativo dos contratos.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Planilha de Controle de Recebimento de Produto/Serviço;
- Termo de Recebimento de Produto/Serviço;
- Planilha de Riscos;
- Cronograma;
- Planilha de Custos;
- Artefatos do Planejamento de Contratações;
 - Análise de Viabilidade da Contratação;
 - Plano de Sustentação;
 - Estratégia da Contratação;
 - Análise de Riscos da Contratação;
 - Termo de Referência ou Projeto Básico.
- Contratos, convênios e parcerias.

Descrição das Atividades:

- 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 na Planilha de Custos;
- Encerrar administrativamente os contratos, providenciando a resolução de quaisquer itens em aberto;
- Informar o encerramento dos contratos às partes interessadas.

Saídas:

- Contratos encerrados administrativamente;
- Termo de Encerramento do Contrato (IN SLTI/MP nº 04/2010).

Guias de Referência:

- Interseção entre MGP-SISP e Instrução Normativa nº 04, de 2010, da SLTI/MP;
- Instrução Normativa nº 04, de 2010, da SLTI/MP;
- Guia Prático para Contratação de Soluções de TI.



5.2. Encerrar Projeto

5.2. Encerrar
Projeto

Objetivo:

Registrar formalmente o encerramento do projeto.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Planilha de Controle de Recebimento de Produto/Serviço;
- Planilha de Riscos;
- Cronograma;
- Planilha de Custos;
- Planilha de Lições Aprendidas;
- Relatórios de Acompanhamento do Projeto (RAP).

Descrição das Atividades:

- Verificar se todos os serviços ou produtos do projeto foram recebidos definitivamente, de acordo com os requisitos;
- Repassar, junto à equipe do projeto e outras partes interessadas, as lições aprendidas registradas no decorrer do projeto, avaliando-as criticamente quanto à pertinência de seu registro para eventos futuros;
- Buscar a identificação de outras ocorrências ainda não registradas, que podem ser úteis como lições aprendidas e registrá-las;
- Consolidar todas as lições aprendidas na Base de Conhecimento de Lições Aprendidas e publicá-las de acordo com a política de comunicação da organização;
- Analisar o sucesso ou fracasso em termos de escopo, custo, prazo, qualidade, atendendo as expectativas das partes interessadas;
- Desmobilizar a equipe do projeto;
- Preencher o Termo de Encerramento do Projeto;
- Informar o encerramento do projeto às partes interessadas.

Saídas:

- Termo de Encerramento do Projeto (TEP);
- Planilha de Lições Aprendidas atualizada;
- Base de Conhecimento de Lições Aprendidas atualizada;
- Projeto encerrado.

Guia de Referência:

- Lições aprendidas.



12. Relação dos artefatos

Este item descreve os artefatos envolvidos na Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP.

Gestão de Demanda	
 Ata de Reunião	Objetivo: Ata de Reunião
	Objetivo: Registrar as reuniões do projeto. Esse artefato pode ser utilizado em outros grupos de processos do gerenciamento do projeto.
 DOD	Nome: Documento de Oficialização da Demanda (DOD)
	Objetivo: Documentar e formalizar a solicitação da demanda do requisitante.
 Planilha de Mensuração de Projetos	Nome: Planilha de Mensuração de Projeto
	Objetivo: Identificar os artefatos a serem utilizados no gerenciamento do projeto, a partir do seu tamanho, determinado por critérios pré estabelecidos para mensuração.
Grupo de Processo de Iniciação	
 Análise de Viabilidade do Projeto	Nome: Análise de Viabilidade do Projeto (AVP)
	Objetivo: Demonstrar a viabilidade técnica e financeira do projeto.
 Termo de Abertura do Projeto	Nome: Termo de Abertura do Projeto (TAP)
	Objetivo: Autorizar formalmente a existência de um projeto e conceder ao líder do projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades relacionadas.

**Grupo de Processo de Planejamento**

 Plano de Gerenciamento do projeto	Nome: Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) Objetivo: Definir como o projeto será executado, monitorado e controlado. Ele pode ser resumido ou detalhado e ser formado por um ou mais planos de gerenciamento auxiliares e outros documentos de planejamento.
 Cronograma	Nome: Cronograma Objetivo: Documentar as datas planejadas de início e término das atividades necessárias para finalizar o projeto, sequência das atividades, suas durações, recursos humanos necessários, custos estimados, definindo a linha de base para utilização no acompanhamento da execução.
 Planilha de Custos	Nome: Planilha de Custos Objetivo: Documentar e controlar os custos planejados e reais do projeto.
 Planilha de Riscos	Nome: Planilha de Riscos Objetivo: Armazenar os riscos identificados no projeto, incluindo a análise qualitativa, planejamento de respostas aos riscos, impactos sobre os objetivos do projeto, a probabilidade de ocorrência, a estratégia para tratamento e o plano de contingência.
 Artefatos do Planejamento da Contratação	Nome: Artefatos do Planejamento da Contratação Objetivo: Documentar o processo de planejamento da contratação. Conforme a IN da SLTI/MP nº 04/2010, os Artefatos do Planejamento da Contratação são: Plano de Sustentação, Estratégia da Contratação, Planilha de Riscos da Contratação, Termo de Referência ou Projeto Básico.



Grupo de Processo de Execução

 Contratos	Nome: Contratos
	Objetivo: Documentar um acordo ou convenção entre duas ou mais partes, e que obriga o contratado a prover o produto, serviço ou resultado especificado e o contratante a pagar por ele.
 Ordem de Serviços	Nome: Ordem de Serviços
	Objetivo: Solicitar formalmente à contratada a prestação de serviço ou fornecimento de bens relativos ao objeto do contrato. Ver IN SLTI/MP nº 04/2010.
 Documentos de Comunicação do Projeto	Nome: Documentos de Comunicação do Projeto
	Objetivo: Transmitir informações do projeto para as partes interessadas. Os documentos de comunicação do projeto são definidos na fase de planejamento no Plano de Gerenciamento de Projetos (PGP).
 Planilha de Lições Aprendidas	Nome: Planilha de Lições Aprendidas (PLA)
	Objetivo: Armazenar as aprendizagens obtidas durante o projeto, para que possam contribuir com projetos futuros ou novas fases do projeto, formando uma base histórica.

**Grupo de Processo de Monitoramento e Controle**

 Relatório de Acompanhamento do Projeto	Nome: Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP)
	Objetivo: Fornecer informações sobre o desempenho do projeto, de forma a manter as partes interessadas atualizadas sobre seu andamento.
 Termo de Recebimento de Produto/Serviço	Nome: Termo de Recebimento de Produto/Serviço (TRPS)
	Objetivo: Declarar formalmente para a contratada que os serviços prestados ou os bens fornecidos foram devidamente avaliados e atendem aos requisitos estabelecidos em contrato.
 Planilha de Controle de Recebimento de Produto/Serviço	Nome: Planilha de Controle de Recebimento de Produto/Serviço (PRPS)
	Objetivo: Controlar os Termos de Recebimento de Produto/Serviço emitidos durante o projeto.
 Formulário de Solicitação de Mudanças	Nome: Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM)
	Objetivo: Formalizar e documentar a solicitação de mudança que será submetida ao processo Gerenciar Mudanças.
 Planilha de Controle de Solicitação de Mudanças	Nome: Planilha de Controle de Solicitação de Mudanças (PCSM)
	Objetivo: Controlar os Formulários de Solicitação de Mudança emitidos durante o projeto.



Grupo de Processo de Encerramento

 Termo de Encerramento do Contrato	Nome: Termo de Encerramento do Contrato
	Objetivo: Encerrar formalmente o pacto contratual entre a contratante e a contratada. Ver IN SLTI/MP nº 04/2010.
 Termo de Encerramento do Projeto	Nome: Termo de Encerramento do Projeto (TEP)
	Objetivo: Registrar o encerramento formal do projeto com aprovação das partes interessadas.
 Base de Conhecimento de Lições Aprendidas	Nome: Base de Conhecimento de Lições Aprendidas (BCLA)
	Objetivo: Documentar as lições aprendidas de todos os projetos da organização. É a consolidação de todas as Planilhas de Lições Aprendidas.



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

PARTE III – GUIAS DE REFERÊNCIA



13. PLANILHA DE MENSURAÇÃO DE PROJETOS

A Planilha de Mensuração de Projetos pode ser usada pela equipe de gerenciamento do projeto para mensurar o esforço de gerenciamento proporcional ao tamanho do projeto. O esforço de gerenciamento não deve ser mais importante que a própria execução. A “MGP-SISP - Planilha de Mensuração de Projetos” é uma ferramenta que permite definir os artefatos que serão usados em função da classificação atribuída ao projeto, permitindo o controle efetivo, necessário e que justifique o esforço.

A mensuração do esforço do projeto ocorre na fase de iniciação, porém o esforço atribuído inicialmente pode ser reavaliado devido as alterações que podem ocorrer, na medida em que o detalhamento do escopo for desenvolvido ou novo escopo delineado.

A Mensuração de Projetos é uma técnica adicional para auxiliar a classificação dos projetos e fornece um indicativo de quais artefatos deverão ser produzidos para o projeto. O líder do projeto, com o apoio da equipe de gerenciamento, é responsável pela determinação dos artefatos aplicáveis. A partir da mensuração realizada com as informações conhecidas até o momento, os projetos serão classificados como: “pequeno”, “médio” ou “grande”. Os patrocinadores também podem ser consultados para auxiliar na classificação.

Os critérios de classificação e quais os artefatos deverão ser preenchidos para cada tipo de projeto devem ser alterados de acordo com a maturidade e realidade de cada organização.

Segue abaixo uma tabela com os critérios sugeridos na planilha de mensuração de projeto:

Critério	Classificação	Descrição
Complexidade	Pequeno	Baixa Complexidade
	Médio	Média Complexidade
	Grande	Alta Complexidade
Custo	Pequeno	Até R\$ 80.000,00
	Médio	De R\$ 80.000,01 a R\$ 650.000,00
	Grande	Acima de R\$ 650.000,00
Tempo	Pequeno	Até 30 dias
	Médio	De 1 a 6 meses
	Grande	Acima de 6 meses
Tamanho da equipe	Pequeno	De 1 a 2
	Médio	Entre 3 e 6
	Grande	Mais de 6



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

Participação de recurso externo	Pequeno	Não
	Grande	Sim
Possui integração com mais de um projeto	Pequeno	Não possui integração com outros projetos
	Médio	Possui integração com um projeto
	Grande	Possui integração com mais de um projeto

Tabela 6: Critérios da Planilha de Mensuração de Projetos.

14. DEFINIÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO

14.1 Levantamento de necessidades

Um dos fatores de sucesso dos projetos está diretamente relacionado com o nível de detalhamento e de assertividade das informações obtidas com as partes interessadas em relação aos resultados que o projeto deve gerar. Um levantamento de necessidades mal elaborado pode culminar em diferenças entre as expectativas das partes interessadas e o produto final, podendo este não corresponder às reais necessidades da organização.

O levantamento de necessidades envolve a definição e o gerenciamento das partes interessadas. Com base nestas necessidades, constroem-se todos os demais elementos do planejamento do projeto, tais como escopo, orçamento, cronograma e plano de qualidade, etc.

A ferramenta de definição de escopo mais usada é a Estrutura Analítica de Projetos (EAP), que se assemelha ao organograma de uma organização e deve ser entendida como sendo a decomposição do escopo do projeto em partes menores.

Esta atividade é iniciada com a análise das informações contidas nos documentos: Documento de Oficialização da Demanda, Análise de Viabilidade do Projeto, Termo de Abertura do Projeto.

Outras formas para a obtenção das informações incluem:

- Entrevistas;
- Dinâmicas de grupo;
- Oficinas;
- Questionários e pesquisas;
- Protótipos.



14.2 Elaboração da EAP

A elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é o processo de detalhamento das **entregas esperadas** do projeto em partes menores, chamadas de pacotes de trabalho, que permitem seu melhor gerenciamento.

Não existe uma forma única para a elaboração da EAP. Abaixo apresentamos alguns exemplos de desenvolvimento de EAP:

Exemplo 1: usando fases do ciclo de vida do projeto como primeiro nível e suas correspondentes entregas nos níveis inferiores, de acordo com a metodologia específica do produto a ser produzido, por exemplo, o Rational Unified Process (RUP).

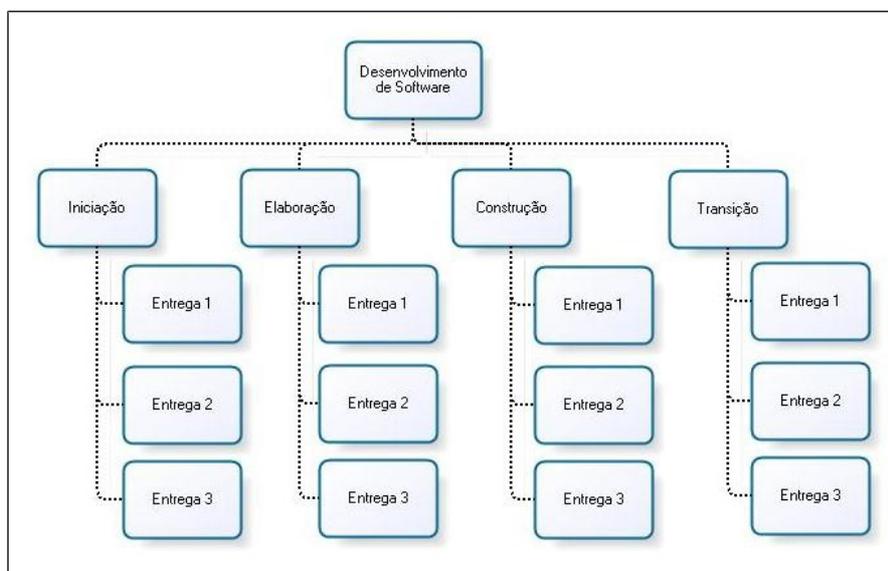


Figura 18: Exemplo de EAP em projeto que utiliza RUP.



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

Exemplo 2: Usando entregas principais como primeiro nível de decomposição.

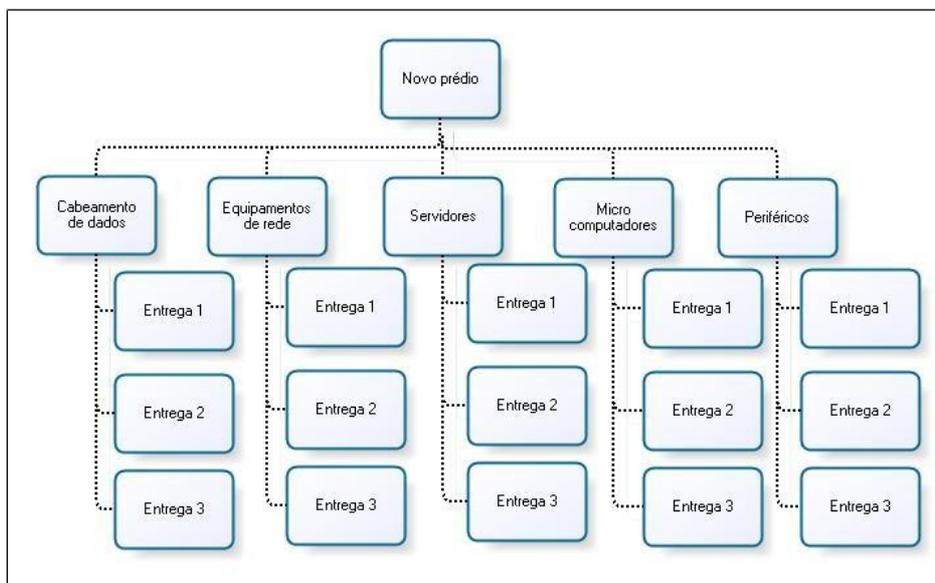


Figura 19: Exemplo de EAP usando entregas principais no primeiro nível.

Exemplo 3: Usando subprojetos que podem ser desenvolvidos por outros órgãos ou empresas contratadas.

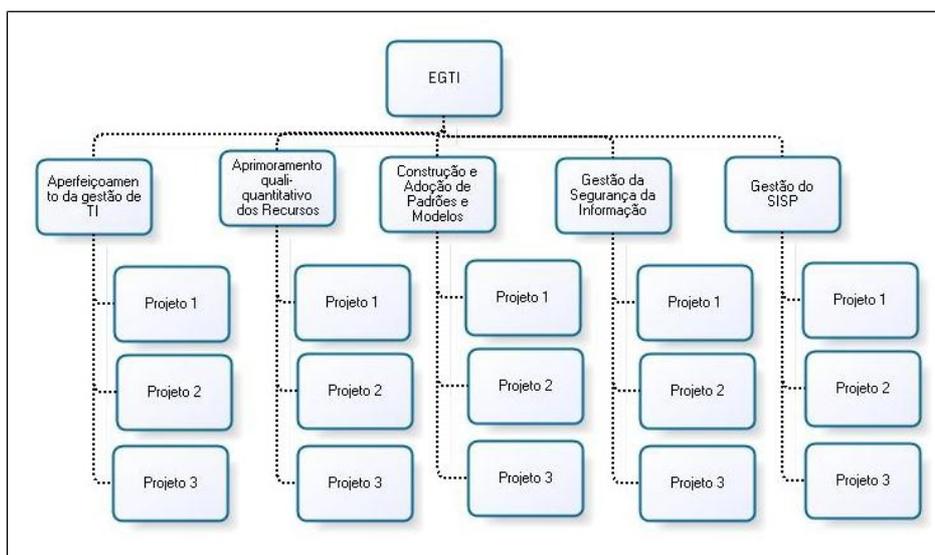


Figura 20: Exemplo de EAP usando decomposição por subprojetos.

Para garantir o correto entendimento de todas as partes interessadas sobre o conteúdo de cada um dos pacotes de trabalho que compõem a EAP, deve-se elaborar o dicionário da EAP. O dicionário da EAP é a descrição detalhada de cada pacote de trabalho, o que pode



incluir: declaração do trabalho, custo estimado, responsável, lista de marcos do cronograma, etc. Ao final do trabalho de elaboração da EAP, teremos uma estimativa do trabalho a ser realizado.

15. ELABORAÇÃO DO CRONOGRAMA

A elaboração do cronograma pode ser realizada em diferentes ferramentas, dependendo dos recursos disponíveis na organização, como, por exemplo, em arquivo de texto, planilha eletrônica ou em software de gerenciamento de projetos. Algumas das tarefas descritas neste processo podem ser realizadas em paralelo, sem prejuízos para o planejamento do projeto.

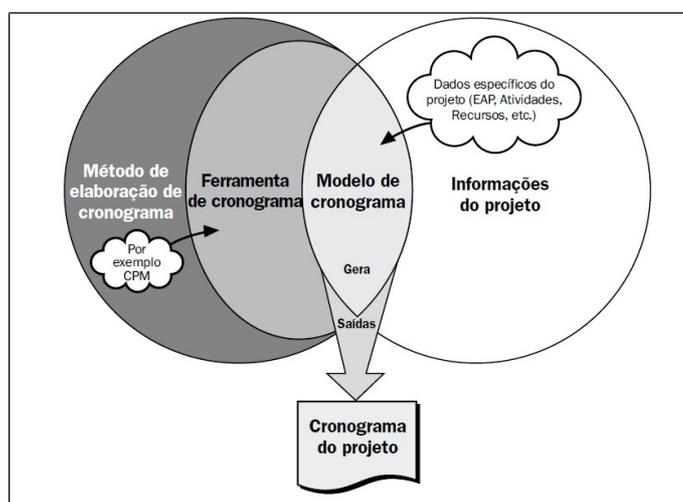


Figura 21: Modelo de criação de cronograma.

15.1 Definição, estimativa da duração e recursos das atividades

A definição das atividades tem como objetivo identificar as ações necessárias para produzir cada uma das entregas definidas na EAP. No momento da identificação das atividades deve-se também estimar a sua duração e os recursos necessários.

A lista das atividades, a EAP e o dicionário da EAP podem ser desenvolvidos tanto sequencialmente quanto paralelamente, dependendo do tamanho do projeto. O líder do projeto é o responsável por definir o melhor fluxo aplicável.

O envolvimento dos membros da equipe no processo de definição das atividades e respectivas estimativas geram resultados melhores e mais precisos.

Antes de iniciar a elaboração do cronograma devem ser realizadas as seguintes análises:

- Identificar os feriados nacionais, regionais e datas de ponto facultativo que impactarão o andamento do projeto;



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

- Identificar os períodos de indisponibilidade das pessoas alocadas ao projeto (férias, recesso, licenças maternidade, etc).

Para a definição das atividades são consideradas boas práticas:

- Montar o cronograma colocando todos os itens da EAP como entregas a serem realizadas, listando abaixo de cada item as atividades necessárias para a sua realização;
- Detalhar as atividades do projeto de forma que facilite o acompanhamento. O ideal é que não existam atividades com menos de 8 horas e mais de 80 horas;
- Estabelecer os principais marcos de controle do projeto com base nas principais entregas a serem realizadas. No estabelecimento dos marcos deve-se ter o cuidado de não criar uma quantidade excessiva de marcos, eles devem ser suficientes para permitir o correto acompanhamento da evolução do projeto.

As seguintes ferramentas e técnicas são instrumentos de apoio nessas atividades:

Ferramentas/Técnicas	Descrição
Benchmarking	Publicações de empresas especializadas, pesquisas de mercado e órgãos parceiros, que contenham estimativas de atividades de projetos similares.
Estimativas bottom-up	Quando uma atividade do cronograma não pode ser estimada com um nível razoável de confiança, o trabalho dentro da atividade do cronograma é decomposto em mais detalhes. As necessidades de recursos de cada uma das partes menores e mais detalhadas do trabalho são estimadas e essas estimativas são agregadas em um total para cada um dos recursos da atividade do cronograma.
Estimativa análoga	Cronogramas de projetos semelhantes do passado e modelos de cronogramas institucionais podem também servir como fonte para um cronograma final mais assertivo. É geralmente utilizado para estimar duração de atividades, quando há uma quantidade limitada de informação disponível.
Estimativa paramétrica	Estimativa paramétrica utiliza uma relação estatística entre dados históricos e outras variáveis. O melhor exemplo desta forma de estimativa em projetos de TI é a que ocorre para projetos de desenvolvimento de software que adotam a utilização do desempenho histórico ou contratual da equipe em termos de Horas por Pontos de Função.
Estimativa de três pontos	Esta técnica utiliza a média das estimativas mais prováveis, otimistas e pessimistas de uma atividade. Com esses dados recomenda-se fazer a média simples ou a ponderada das estimativas.

Tabela 7: Ferramentas e técnicas para estimar duração de atividades.



15.2 Sequenciamento das atividades

Esta tarefa é responsável pela identificação de dependências entre as atividades que compõem o projeto, realizando o sequenciamento lógico destas, visando a otimização do uso dos recursos disponíveis. Por exemplo, em um projeto de desenvolvimento de software, o levantamento de requisitos precisa ser realizado antes da codificação.

Com base nos recursos disponíveis, nas dependências identificadas e nos riscos envolvidos, o líder do projeto pode optar por realizar as atividades sequencialmente ou em paralelo, de forma a controlar o prazo de conclusão do projeto.

As atividades podem ter as seguintes relações de precedência:

Tipo	Descrição	Figura
Término para início	O início da atividade sucessora depende do término da atividade predecessora.	
Término para término	O término da atividade sucessora depende do término da atividade predecessora.	
Início para início	O início da atividade sucessora depende do início da atividade predecessora.	
Início para término	O término da atividade sucessora depende do início da atividade predecessora.	

Tabela 8: Relação de precedência das atividades.

As seguintes ferramentas e técnicas são instrumentos para elaboração do cronograma:

Ferramentas/Técnicas	Descrição
Antecipação	Uma antecipação permite uma aceleração da atividade sucessora. Por exemplo, uma equipe de elaboração de documentos técnicos pode começar a escrever a segunda versão preliminar de um documento extenso (a atividade sucessora) quinze dias antes de terminar de escrever a primeira versão inteira (a atividade predecessora). Isso pode ser realizado por um relacionamento do tipo término para início com um período de antecipação de quinze dias.



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

Atraso	Um atraso leva a um retardo da atividade sucessora. Por exemplo, para compensar um período de cura do concreto de dez dias, seria possível usar um atraso de dez dias em um relacionamento do tipo término para início, o que significa que a atividade sucessora não poderá ser iniciada antes de dez dias após o término da predecessora.
Compressão	Ações tomadas para diminuir a duração total do cronograma, após a análise das diversas alternativas a fim de determinar como obter a máxima compressão da duração do cronograma pelo menor custo adicional. As ações incluem a redução das durações das atividades e o aumento da alocação de recursos nas atividades.
Paralelismo	Uma técnica de compressão do cronograma na qual as fases ou atividades, que normalmente seriam feitas em sequência, são realizadas em paralelo. Um exemplo seria construir a fundação de um prédio sem que os desenhos de arquitetura estejam terminados. O paralelismo pode resultar em retrabalho e em maior risco. Esta abordagem pode exigir que o trabalho seja realizado sem informações detalhadas completas, como os desenhos de engenharia. Ela resulta na troca de custo por tempo e aumenta o risco de atingir o cronograma do projeto reduzido.

Tabela 9: Ferramentas e técnicas para elaboração de cronogramas.

15.3 Conclusão do cronograma

Antes de encerrar a elaboração do cronograma, consideram-se boas práticas as seguintes verificações:

- Verificar se todas as tarefas (exceto a primeira) possuem predecessores. Para que a rede esteja fechada é necessário que apenas a primeira tarefa do cronograma esteja sem predecessor, normalmente o marco de início do projeto;
- Verificar se todas as tarefas (exceto a última) possuem sucessora. Para que a rede esteja fechada é necessário que apenas a última tarefa do cronograma esteja sem sucessor, normalmente o marco de fim do projeto;
- Verificar se as tarefas resumo não possuem predecessores ou sucessores, elas não devem possuir nenhum tipo de ligação. As ligações devem ser atribuídas somente às tarefas;
- Verificar se existem tarefas sem atribuição de responsável. Todas as tarefas devem possuir pelo menos um responsável pela sua realização;
- Verificar se os marcos do projeto foram devidamente estabelecidos.

Ao final desta tarefa o cronograma do projeto estará pronto para a aprovação dos envolvidos e criação de sua linha de base, para futuro acompanhamento e comparação. Na figura abaixo ilustramos os tipos de representação de cronograma.

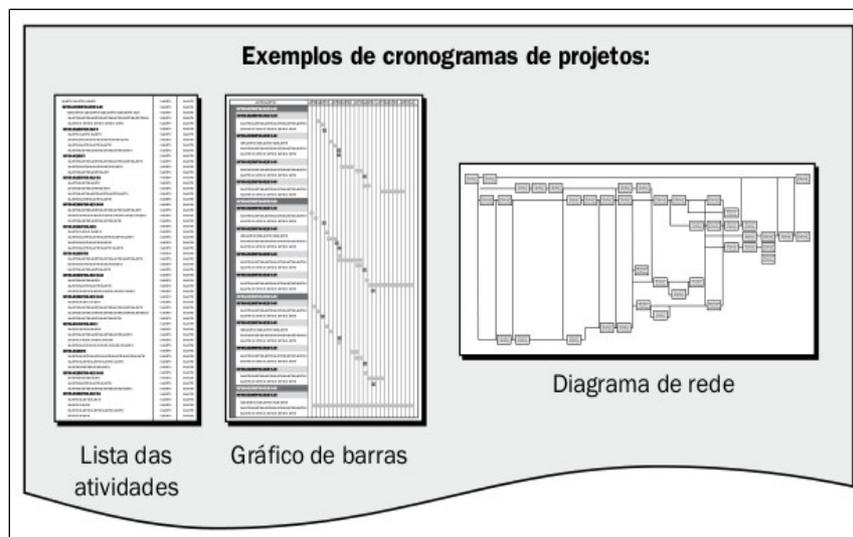


Figura 22: Forma de representação de cronograma.

16. IDENTIFICAÇÃO DE FONTE DE RECURSOS FINANCEIROS

A equipe do projeto deve estimar os custos e identificar a(s) fonte(s) de recursos financeiros para as despesas do projeto. Uma das fontes de consulta para estimar os custos de produtos e serviços do projeto, é através do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) na consulta de preço praticado (Sistema de Preço Praticado - SISPT).

Após o levantamento dos custos e a definição do cronograma, é sugerido que seja elaborado um documento solicitando a confirmação da fonte de recursos financeiros que subsidiarão os custos do projeto. O líder do projeto deverá elaborar uma estimativa de desembolso financeiro mensal e enviá-la à área responsável pelos pagamentos nos órgãos.

Esta tarefa é importante para que a área financeira se planeje com antecedência. Em projetos com duração maior que um exercício financeiro, a definição dos custos deverá constar na elaboração do projeto de lei orçamentária anual.



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

Segue sugestões de comunicação:

Memorando 1/2011 – SLTI/MP

Brasília, 11 de outubro de 2011.

Ao Sr. Chefe do Departamento Financeiro

Assunto: **Desembolso financeiro de projeto ABC**

1. Trata o presente documento de uma previsão orçamentária para o projeto ABC. A previsão de desembolso financeiro foi definida com base no levantamento dos custos e do cronograma de entrega dos produtos e serviços que serão utilizados para a execução deste projeto.
2. Ressaltamos, que esses valores são estimados, e que todos os procedimentos formais necessários à utilização desses recursos serão realizados quando da sua necessidade.
3. Segue abaixo o cronograma de desembolso previsto.

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO							
MINISTÉRIO							
Secretaria							
PROJETO XXX							
01/11	02/11	03/11	04/11	05/11	06/11	07/11	08/11
09/11	10/11	11/11	12/11	01/12	02/12	03/12	04/12
TOTAL:							0

4. Solicitamos a confirmação dos dados descritos abaixo sobre a fonte de recursos que o projeto utilizará.

- Fonte (Programa/Ação): Identificação da fonte de custeio do projeto
- Valor: Valor de cada uma das fontes orçamentárias utilizadas no projeto.

Atenciosamente,

NOME DO SIGNATÁRIO
cargo do signatário



17. GERÊNCIA DE RISCOS

A gerência de riscos é a área do gerenciamento de projetos que trata da ocorrência de eventos que impactam o projeto. Os riscos podem ser positivos e negativos. Cabe ao líder de projeto, junto com a equipe, identificar, classificar, mensurar e planejar a resposta aos riscos. O ato de planejar a resposta significa ter um procedimento para gerenciar a ocorrência dos eventos de riscos.

O risco do projeto é sempre direcionado para o futuro. O risco é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito, em pelo menos, um objetivo do projeto. O risco do projeto tem origem na incerteza existente em todos os projetos. Os riscos conhecidos são aqueles que foram identificados e analisados, possibilitando o planejamento de respostas. Determinados riscos não podem ser gerenciados de forma proativa, o que sugere que a equipe do projeto deva criar um plano de contingência.

17.1 Planejar o gerenciamento de riscos

Planejar o gerenciamento dos riscos é o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto. O planejamento também é importante para fornecer tempo e recursos suficientes para as atividades de gerenciamento dos riscos e para estabelecer uma base acordada para sua avaliação. As organizações e as partes interessadas estão dispostas a aceitar vários graus de riscos, o que é chamado de tolerância a riscos. Estes, ao ameaçarem o projeto, podem ser aceitos, caso estejam dentro das tolerâncias e em equilíbrio com as recompensas, que podem ser obtidas ao assumir os riscos.

17.2 Identificar os riscos

Identificar os riscos é o processo que determina como eles podem afetar o projeto e documenta suas características. Esse processo é iterativo porque novos riscos podem surgir ou se tornar conhecidos durante o ciclo de vida do projeto.

A frequência da iteração e os participantes de cada ciclo variam de acordo com a situação. O formato das declarações de riscos deve ser consistente para garantir a capacidade de comparar o efeito relativo de um evento de risco com outros no projeto. O processo deve envolver a equipe do projeto de modo que possa desenvolver e manter um sentido de propriedade/responsabilidade pelos riscos e pelas ações associadas de resposta a riscos.

Indicamos que o líder do projeto utilize a técnica de *brainstorm* junto com as partes interessadas para conseguir identificar os riscos no início do projeto. A técnica de *brainstorming* é conhecida por propiciar a participação de todos, pois ela propõe que um grupo de pessoas se reúna para identificar e gerar ideias inovadoras.



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

Algumas boas práticas para o *brainstorm* devem ser seguidas, tais como:

- Evitar a rejeição de críticas: esta é provavelmente a regra mais importante. Não se deve julgar as ideias durante a sessão de participação. A falha do grupo ao cumprir esta regra é a razão mais crítica para que a sessão de *brainstorming* não apresente resultados. Esta regra é aquela que primariamente diferencia um *brainstorming* clássico dos métodos de conferência tradicionais.
- Criatividade é bem-vinda: esta regra é utilizada para encorajar os participantes a sugerir qualquer ideia que lhe venha à mente, sem preconceitos e sem medo que isso seja criticado imediatamente.
- Quantidade é necessária: quanto mais ideias forem geradas, mais possibilidade de encontrar a solução.
- Combinação e aperfeiçoamento são necessários: o objetivo desta regra é encorajar a geração de ideias adicionais para a construção e reconstrução sobre as ideias dos outros.

Algumas recomendações de atividades que devem ser realizadas no *brainstorm*:

- Selecionar um grupo de participantes, incluindo a equipe do projeto, patrocinador e requisitante.
- Enviar uma nota aos participantes Informando sobre o projeto, contextualizando a atividade e marcando a data da atividade.
- Começar por apresentar o objetivo do *brainstorm* de levantamento de risco.
- Falar, novamente, sobre as boas práticas apontadas acima.
- Respeitar a ordem de participação. Apenas um risco deve ser sugerido a cada momento.
- Registrar todos os riscos.
- A sessão deve durar cerca de 30 minutos, no máximo uma hora.
- Utilizar a MGP-SISP - Planilha de Riscos para criação de uma lista de riscos.
- Levantar as consequências de cada risco, simulando o evento, caso ele aconteça.
- Obter também junto a esse grupo opções de respostas aos riscos levantados.
- Encaminhar o resultado a todos.

Após levantar a lista de riscos o líder do projeto deve terminar de preencher a MGP-SISP - Planilha de Riscos, preferencialmente em conjunto com a equipe de projetos.

Seguem abaixo as informações necessárias ao preenchimento planilha, lembrando que dependendo do projeto, não é obrigatório o preenchimento de todos os campos, isso deve ser avaliado pelo líder de projetos.

Campo	Descrição
Nº	Número de identificação único do risco.
Categoria	Classifique o risco por categoria. Não existe uma lista fechada de categorias. Elas devem ser definidas pela equipe do projeto. Exemplo: riscos técnicos (qualidade, desempenho, etc), riscos do



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

	gerenciamento do projeto (tempo, custos, qualidade, etc), riscos organizacionais (priorização dos projetos, financiamento e conflitos de recurso, etc).
Tipo	Existem dois tipos de riscos: positivo (trazem benefícios que aceleram ou incrementam seu sucesso) e negativo (trazem efeitos negativos, atraso, aumento dos custos, etc).
Descrição do risco	Descrição do risco do projeto.
Consequência	Descreva as consequências caso o risco aconteça.
Probabilidade de ocorrência	Apesar da Probabilidade de ocorrência ser um valor percentual, entre 0 e 100 da ocorrência de um evento acontecer, aqui utilizamos o conceito de baixa , que vai de (0% a 33%), média (34% a 66%) e alta (67% a 100%). Para essa definição deve ser considerada a experiência anterior, com base em ocorrências já registradas ou utilizar o consenso da equipe de projeto.
Impacto	Impacto é a consequência para o projeto no caso de ocorrer o evento. Utilizamos o mesmo conceito da probabilidade baixo, médio ou alto .
Severidade	A severidade do evento é resultado da probabilidade X impacto. Lembrando que cada organização deve definir a planilha de severidade.
Ação	Descreva as ações necessárias para tratar o risco. Para os riscos negativos : evitar (eliminar um problema potencial, eliminando a causa), mitigar (minimizar a probabilidade ou o impacto da ocorrência) e transferir (transferir para outra entidade a responsabilidade pelo impacto do risco). Para os riscos positivos : explorar (garantir que a oportunidade seja concretizada), compartilhar (compartilhar envolve a alocação integral ou parcial da propriedade da oportunidade a um terceiro que tenha mais capacidade de capturar a oportunidade para benefício do projeto), melhorar (esta estratégia é usada para aumentar a probabilidade e/ou os impactos positivos de uma oportunidade). Para riscos negativos ou positivos : aceitar (aceitar as consequências na ocorrência do evento).
Gatilho	É a descrição dos eventos que ao ocorrerem poderão transformar os riscos em problemas.
Resposta ao Risco	Defina as ações a serem executadas se os eventos de riscos ocorrerem.
Responsável	Identificar o responsável por acompanhar e executar a resposta ao risco, alinhado com o líder de projetos.
Status	Os riscos podem ter os seguintes status: Aberto : o risco ainda não aconteceu, mas existe uma probabilidade de acontecer. Fechado : não existe mais a probabilidade do risco acontecer.



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

	Em andamento: foi identificado pelo gatilho que o risco está acontecendo e a resposta ao risco está em andamento.
--	--

Tabela 10: Descrição dos campos da Planilha de Riscos.

O líder do projeto poderá editar a tabela de severidade que relaciona a probabilidade e impacto da ocorrência dos riscos identificados, para adequar à realidade da organização.

17.3 Analisar qualitativamente os riscos

Analisar qualitativamente os riscos é o processo de priorização de riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. Essas avaliações refletem a atitude da equipe do projeto e de outras partes interessadas em relação ao risco. Portanto, uma avaliação eficaz requer a identificação explícita e o gerenciamento das atitudes em relação ao risco.

O estabelecimento de definições dos níveis de probabilidade e impacto pode reduzir a influência de parcialidade na análise dos riscos. Uma avaliação da qualidade das informações disponíveis sobre os riscos do projeto também ajuda a esclarecer a avaliação da importância do risco para o projeto. Este processo deve ser revisto durante o seu ciclo de vida para refletir as mudanças nos riscos.

Para projetos de maior complexidade, pode ser realizada uma análise quantitativa, que é a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos do projeto. A análise quantitativa é realizada nos riscos que foram priorizados pela análise qualitativa dos riscos como tendo impacto potencial e substancial nas demandas concorrentes do projeto.

17.4 Planejar as respostas aos riscos

Planejar as respostas aos riscos é o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Este processo deve ocorrer depois do processo de realizar a análise qualitativa ou quantitativa dos riscos e engloba a identificação e a designação de um responsável pela resposta ao risco. O processo de planejamento das respostas aborda os riscos pela prioridade, inserindo recursos e atividades no orçamento, no cronograma e no plano de gerenciamento do projeto, conforme necessário.

As respostas planejadas devem ser adequadas à relevância do risco, ter eficácia de custos para atender ao desafio, ser realistas dentro do contexto do projeto, oportunas, acordadas com todas as partes interessadas e ter um responsável designado. Em geral, é necessário selecionar a melhor resposta ao risco entre as diversas opções possíveis.



17.5 Monitorar e controlar os riscos

Monitorar e controlar os riscos é o processo de implementação dos planos de respostas aos riscos, do acompanhamento dos riscos identificados e residuais, da identificação de novos riscos e da avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto.

As respostas planejadas aos riscos que são incluídas no Plano de Gerenciamento do Projeto são executadas durante o ciclo de vida do projeto, mas o trabalho do projeto deve ser continuamente monitorado em busca de novos riscos.

O monitoramento e controle dos riscos podem envolver a escolha de estratégias alternativas, a execução de um plano alternativo ou de contingência, adoção de ações preventivas e corretivas e a modificação do Plano de Gerenciamento do Projeto. O responsável pela resposta ao risco informa periodicamente ao líder de projetos sobre a eficácia do plano, os efeitos imprevistos e qualquer correção necessária para tratar os riscos de forma adequada.

18. INTERSEÇÃO ENTRE MGP-SISP E INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 04/2010 DA SLTI/MP

A IN SLTI/MP nº 04/2010 determina procedimentos que devem ser seguidos para a realização de contratações de Soluções de Tecnologia da Informação.

No guia PMBoK, o termo projeto é definido como “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Desta forma, entende-se toda e qualquer contratação como sendo um projeto e, desta maneira, deve ser tratada conforme definido nos processos e artefatos definidos na MGP-SISP. Da mesma maneira, as contratações podem ser realizadas como partes de um projeto.

Este guia de referência tem o objetivo de esclarecer os pontos de convergência entre MGP-SISP e IN SLTI/MP nº 04/2010, além de detalhar as peculiaridades inerentes aos projetos de contratações. Caso haja convergência entre os artefatos da MGP-SISP e IN SLTI/MP nº 04/2010 o usuário não precisa elaborar o documento em duplicidade.

Apresentam-se abaixo duas percepções com base na realidade percebida nas instituições públicas, a saber:

- **Projeto que envolve uma contratação**

Projeto que possui como objeto um produto que, para a sua realização, utiliza uma contratação realizada nos moldes da IN SLTI/MP nº 04/2010. **Este é o cenário que está exposto no fluxo padrão da MGP-SISP.**

- **Projeto de contratação**

Projeto criado exclusivamente para a realização dos passos previstos na IN SLTI/MP nº 04/2010.



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

Estes dois cenários serão estudados abaixo, demonstrando sua relação com esta metodologia.

18.1 Projeto que envolve contratação

A correlação do esforço definido na MGP-SISP em comparação com o esforço definido na IN 04/2010 é entendida conforme a imagem abaixo:

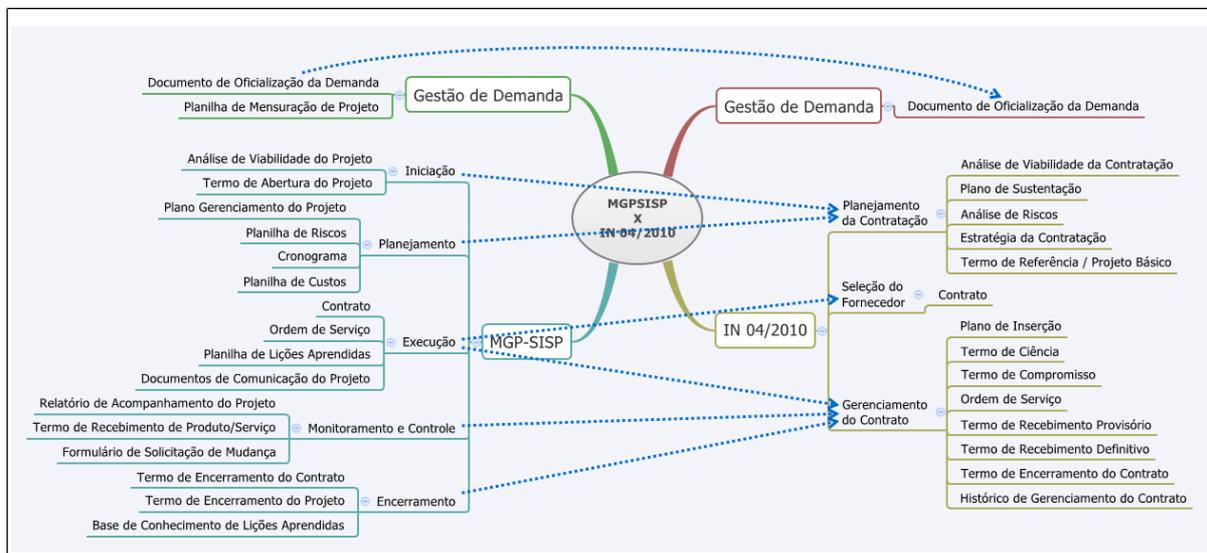


Figura 23: Correlação de esforços entre MGP-SISP e na IN SLTI/MP nº 04/2010 (Projeto que envolve contratação).

Conforme demonstrado acima, entende-se a correlação entre os grupos de processos da MGP-SISP e as fases da contratação interagindo da seguinte maneira:

Grupo de processos da MGP-SISP	Fases da IN SLTI/MP nº 04/2010
Iniciação	Planejamento da Contratação
Planejamento	Planejamento da Contratação
Execução	Seleção do Fornecedor e Gerenciamento do Contrato
Monitoramento e Controle	Gerenciamento do Contrato
Encerramento	Gerenciamento do Contrato

Tabela 11: Correlação ente os grupos de processo da MGP-SISP e as fases da IN 04/2010 (projeto envolve contratação).

Percebe-se a similaridade entre os artefatos que são previstos em ambas as estruturas e que, por este motivo, não necessitam ser gerados de forma redundante.



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

A tabela abaixo demonstra detalhadamente a correlação entre as fases e artefatos de ambas as estruturas.

Interseção dos artefatos da MGP-SISP e IN 04/2010 Cenário: Projeto que envolve contratação		
Gestão de demanda	Gestão de demanda	Aderência
Documento de Oficialização da Demanda	Documento de Oficialização da Demanda	Trata-se do mesmo artefato ou complementares
Planilha de Mensuração de Projeto	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Artefatos da MGP-SISP	Artefatos da IN 04/2010	Aderência
Iniciação	Planejamento da Contratação	
Análise de Viabilidade do Projeto	Análise de Viabilidade da Contratação	Trata-se do mesmo artefato ou complementares
Termo de Abertura do Projeto	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Planejamento		
Plano de Gerenciamento do Projeto	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Planilha de Riscos	Análise de riscos	Trata-se do mesmo artefato ou complementares
Cronograma	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Planilha de Custos	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
-	Plano de Sustentação	Deve fazer parte do escopo do projeto
-	Estratégia da Contratação	Deve fazer parte do escopo do projeto
-	Termo de referência / Projeto básico	Deve fazer parte do escopo do projeto
Execução		
	Seleção do fornecedor	
Contrato	Contrato	Trata-se do mesmo artefato ou complementares
Documentos de Comunicação do Projeto	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
	Gerenciamento do contrato	
Ordem de Serviço	Ordem de Serviço	Trata-se do mesmo artefato ou complementares
Planilha de Lições Aprendidas	Histórico de Gerenciamento do Contrato	Trata-se do mesmo artefato ou complementares
Monitoramento e controle		
-	Plano de Inserção	Deve fazer parte do escopo do projeto
-	Termo de Ciência	Deve fazer parte do escopo do projeto
-	Termo de Compromisso	Deve fazer parte do escopo do projeto
Relatório de Acompanhamento do Projeto	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Termo de Recebimento de Produto/Serviço	Termo de Recebimento Provisório Termo de Recebimento Definitivo	Trata-se do mesmo artefato ou complementares
Formulário de Solicitação de Mudança	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Encerramento		
Termo de Encerramento do Contrato	Termo de Encerramento do Contrato	Trata-se do mesmo artefato ou complementares
Termo de Encerramento do Projeto	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Base de Conhecimento de Lições Aprendidas	-	Artefato não previsto na IN 04/2010

Tabela 12: Interseção dos artefatos da MGP-SISP e IN 04/2010 (projeto envolve contratação).



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

18.2 Projeto de contratação

Este cenário, por ser uma hipótese específica, não foi demonstrado no fluxo padrão da MGP-SISP. Projetos de contratações têm como finalidade a execução de todos os passos de uma contratação, tendo o seu encerramento, geralmente, no momento que o contrato é assinado ou após a execução do plano de inserção.

A correlação da MGP-SISP com este cenário pode ser demonstrada graficamente conforme a imagem abaixo:

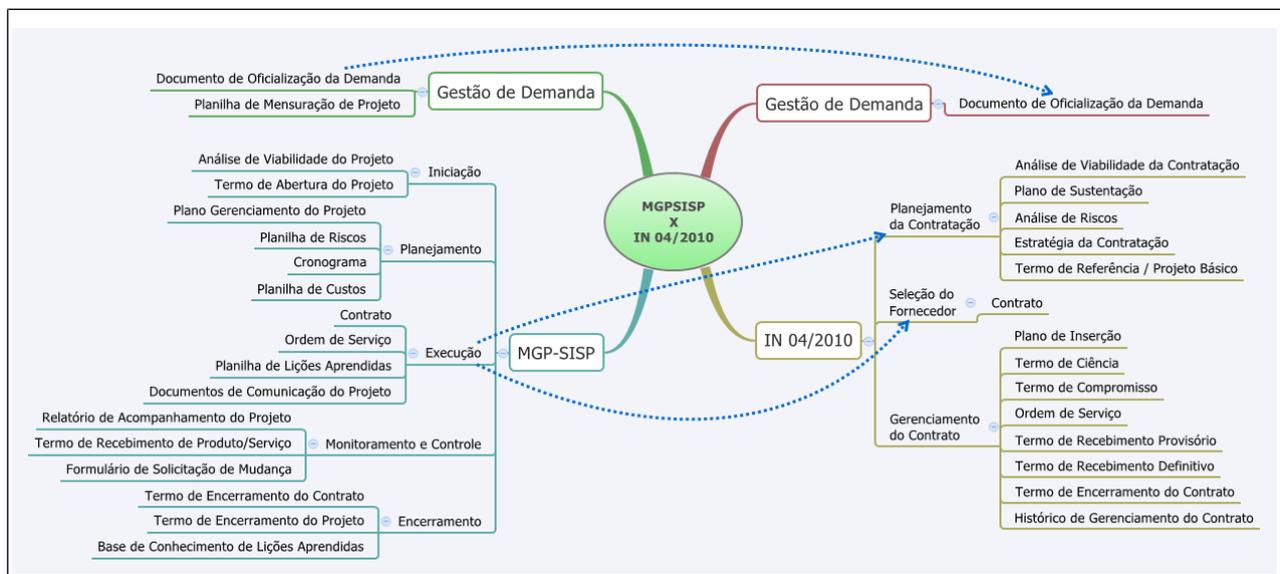


Figura 24: Correlação de esforços entre MGP-SISP e na IN SLTI/MP Nº 04/2010 (projeto de contratação).

Conforme demonstrado acima, entende-se a correlação entre os grupos de processos da MGP-SISP e as fases da contratação interagindo da seguinte maneira:

Grupo de processos da MGP-SISP	Fases da IN SLTI/MP nº 04/2010
Iniciação	-
Planejamento	-
Execução	Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
Monitoramento e controle	-
Encerramento	-

Tabela 13: Correlação ente os grupos de processo da MGP-SISP e as fases da IN 04/2010 (projeto de contratação).



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

Percebe-se nesta interseção que a fase de planejamento para estes tipos de projetos envolverão esforços exclusivamente para identificação dos esforços necessários para a realização do trabalho do projeto, não sendo necessária a preocupação com as informações sobre a contratação. Estas serão tratadas na execução do projeto, como parte do escopo deste.

A tabela abaixo demonstra detalhadamente a correlação entre as fases e artefatos de ambas as estruturas.

Interseção dos artefatos da MGP-SISP e IN 04/2010 Cenário: Projeto de contratação		
Gestão de demanda	Gestão de demanda	Aderência
Documento de Oficialização da Demanda	Documento de Oficialização da Demanda	Trata-se do mesmo artefato ou complementares
Planilha de Mensuração de Projeto	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Artefatos da MGP-SISP	Artefatos da IN 04/2010	Aderência
Iniciação	Planejamento da Contratação	
Análise de Viabilidade do Projeto	Análise de Viabilidade da Contratação	Trata-se do mesmo artefato ou complementares
Termo de Abertura do Projeto	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Planejamento		
Plano de Gerenciamento do Projeto	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Planilha de Riscos	Análise de riscos	Trata-se do mesmo artefato ou complementares
Cronograma	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Planilha de Custos	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
-	Plano de Sustentação	Deve fazer parte do escopo do projeto
-	Estratégia da Contratação	Deve fazer parte do escopo do projeto
-	Termo de referência / Projeto básico	Deve fazer parte do escopo do projeto
Execução		
	Seleção do fornecedor	
Contrato	Contrato	Deve fazer parte do escopo do projeto
Documentos de Comunicação do Projeto	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
	Gerenciamento do contrato	
Ordem de Serviço	Ordem de Serviço	Deve fazer parte do escopo do projeto
Planilha de Lições Aprendidas	Histórico de Gerenciamento do Contrato	Deve fazer parte do escopo do projeto
Monitoramento e controle		
-	Plano de Inserção	Deve fazer parte do escopo do projeto
-	Termo de Ciência	Deve fazer parte do escopo do projeto
-	Termo de Compromisso	Deve fazer parte do escopo do projeto
Relatório de Acompanhamento do Projeto	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Termo de Recebimento de Produto/Serviço	Termo de Recebimento Provisório	Deve fazer parte do escopo do projeto
	Termo de Recebimento Definitivo	
Formulário de Solicitação de Mudança	-	Artefato não previsto na IN 04/2010



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

Encerramento		
Termo de Encerramento do Contrato	Termo de Encerramento do Contrato	Deve fazer parte do escopo do projeto
Termo de Encerramento do Projeto	-	Artefato não previsto na IN 04/2010
Base de Conhecimento de Lições Aprendidas	-	Artefato não previsto na IN 04/2010

Tabela 14: Interseção dos artefatos da MGP-SISP e IN 04/2010 (Projeto de contratação).

18.3 Convergência de artefatos

Abaixo serão detalhados os artefatos convergentes em ambas as estruturas de forma a demonstrar as informações que devem ser priorizadas no caso de projetos de contratações para que o projeto esteja aderente ao que prega a IN 04/2010.

- **Documento de oficialização da demanda (DOD)**

Documento que contém o detalhamento da necessidade da Área Requisitante da Solução a ser atendida pela contratação. É o documento inicial de qualquer projeto, inclusive dos projetos de contratações.

Para projetos onde se percebe a real necessidade de contratação, deve-se estar atento ao que dita o Art. 9º da IN 04/2010, transcrito abaixo.

Art. 9º A fase de Planejamento da Contratação terá início com o recebimento pela Área de Tecnologia da Informação do Documento de Oficialização da Demanda, a cargo da Área Requisitante da Solução, que conterà no mínimo:

*I - **necessidade da contratação**, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição, bem como o seu alinhamento ao PDTI;*

*II - **explicitação da motivação e demonstrativo de resultados a serem alcançados** com a contratação da Solução de Tecnologia da Informação;*

*III - indicação da **fonte dos recursos** para a contratação; e*

*IV - indicação do **Integrante Requisitante** para composição da Equipe de Planejamento da Contratação.*

Todos os campos definidos como obrigatórios pela IN 04/2010 já fazem parte do modelo de DOD proposto pela MGP-SISP.

- **Análise de Viabilidade do Projeto (AVP)**

Artefato correspondente à Análise de Viabilidade da Contratação. Entende-se como atividade de extrema importância a qualquer projeto, principalmente aqueles que envolvam contratações e a realização de estudos que indiquem a sua viabilidade.

Para projetos que envolvam contratações, deve-se estar atento ao que dita a o Art. 11º da IN 04/2010, transcrito abaixo:

“Art. 11. A Análise de Viabilidade da Contratação será realizada pelos Integrantes Técnico e Requisitante, compreendendo as seguintes tarefas:

*I - definição e **especificação dos requisitos**, conforme os arts. 12 e 13 desta Instrução Normativa, a partir da avaliação do Documento de Oficialização da Demanda e do levantamento de:*

*a) **demandas dos potenciais gestores e usuários** da Solução de Tecnologia da Informação;*

*b) **soluções disponíveis no mercado;** e*



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

- c) análise de **projetos similares** realizados por outros órgãos ou entidades da Administração Pública;
- II - identificação das **diferentes soluções** que atendam aos requisitos, considerando:
- a) a disponibilidade de **solução similar** em outro órgão ou entidade da Administração Pública;
 - b) as soluções existentes no **Portal do Software Público Brasileiro** (www.softwarepublico.gov.br);
 - c) a capacidade e **alternativas do mercado**, inclusive a existência de software livre ou software público;
 - d) a observância às políticas, premissas e especificações técnicas definidas pelos Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico - e-PING e Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico - e- MAG, conforme as Portarias Normativas SLTI no 5, de 14 de julho de 2005, e no 3, de 7 de maio de 2007;
 - e) a aderência às regulamentações da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, conforme a Medida Provisória no 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, quando houver necessidade de utilização de certificação digital; e
 - f) a observância às orientações, premissas e especificações técnicas e funcionais definidas pelo Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos - e-ARQ Brasil, quando o objetivo da solução abranger a gestão de documentos arquivísticos digitais e não digitais, conforme Resolução do CONARQ no 25, de 27 de abril de 2007;
 - g) o orçamento estimado;
- III - análise e comparação entre os custos totais de propriedade das soluções identificadas, levando-se em conta os valores de aquisição dos ativos, insumos, garantia e manutenção;
- IV - escolha da Solução de Tecnologia da Informação e justificativa da solução escolhida, que contemple, no mínimo:
- a) descrição sucinta, precisa, suficiente e clara da Solução de Tecnologia da Informação escolhida, indicando os bens e serviços que a compõem;
 - b) alinhamento em relação às necessidades de negócio e requisitos tecnológicos; e
 - c) identificação dos benefícios a serem alcançados com a solução escolhida em termos de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade;
- V - avaliação das necessidades de adequação do ambiente do órgão ou entidade para viabilizar a execução contratual, que servirá de subsídio para o Plano de Inserção, abrangendo no que couber:
- a) infraestrutura tecnológica;
 - b) infraestrutura elétrica;
 - c) logística;
 - d) espaço físico;
 - e) mobiliário; e



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

f) outras que se apliquem.

Parágrafo único. A Análise de Viabilidade da Contratação será aprovada e assinada pela Equipe de Planejamento da Contratação.”

- **Planilha de riscos**

Documento com o detalhamento da análise de riscos realizada pela equipe do projeto. Um projeto de contratação deve conter, pelo menos, as informações definidas Art. 16º da IN 04/2010, transcritas abaixo:

“Art. 16. A Análise de Riscos será elaborada pela Equipe de Planejamento da Contratação contendo os seguintes itens:

I - identificação dos principais riscos que possam comprometer o sucesso dos processos de contratação e de gestão contratual;

II - identificação dos principais riscos que possam fazer com que a Solução de Tecnologia da Informação não alcance os resultados que atendam às necessidades da contratação;

III - mensuração das probabilidades de ocorrência e dos danos potenciais relacionados a cada risco identificado;

IV - definição das ações previstas a serem tomadas para reduzir ou eliminar as chances de ocorrência dos eventos relacionados a cada risco;

V - definição das ações de contingência a serem tomadas caso os eventos correspondentes aos riscos se concretizem; e

VI - definição dos responsáveis pelas ações de prevenção dos riscos e dos procedimentos de contingência.

§ 1º A análise de riscos permeia todas as etapas da fase de Planejamento da Contratação e será consolidada no documento final Análise de Riscos.

§ 2º A Análise de Riscos será aprovada e assinada pela Equipe de Planejamento da Contratação.”

O modelo de planilha de riscos proposto na MGP-SISP contém todas as informações necessárias ao atendimento da IN 04/2010.

- **Termo de recebimento de produto/serviço**

Na IN SLTI/MP nº 04/2010 o recebimento de produtos e serviços relativos a contratações é realizado conforme definido na lei 8.666/93, que prevê a elaboração do Aceite Provisório e, em seguida, do Aceite Definitivo, utilizado para a realização do faturamento por parte da contratada. A MGP-SISP disponibiliza um modelo de documento que engloba o Recebimento Provisório e Definitivo.

- **Termo de encerramento do contrato**

A MGP-SISP prevê a necessidade de criação do artefato Termo de Encerramento do Contrato, o que, em projetos que envolvem contratações, pode também ser utilizado para encerrar as correspondentes contratações, observando-se o que dita a legislação de contratações.



Os demais artefatos não listados acima deverão fazer parte do escopo do projeto, devendo compor a correspondente Estrutura Analítica do Projeto (EAP) para que sejam entendidos como as entregas do projeto.

19. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 04 DE 2010 DA SLTI/MP

A Instrução Normativa da SLTI/MP nº 04/2010, pode ser acessada através do endereço <http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-de-ti/modelo-de-contratacoes-normativos-e-documentos-de-referencia/instrucao-normativa-mp-slti-no04>.

20. GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM CONTRATAÇÃO DE SOLUÇÕES DE TI

O Guia de Boas práticas em Contratação de Soluções de TI pode ser acessado através do endereço: <http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-de-ti/modelo-de-contratacoes-normativos-e-documentos-de-referencia/guia-de-boas-praticas-em-contratacao-de-solucoes-de-ti>.

21. LIÇÕES APRENDIDAS

O registro das Lições Aprendidas é o relato do aprendizado ocorrido ao longo do projeto. É um conhecimento valioso para a organização que permite que os próximos projetos repitam os acertos e evitem os erros ocorridos. A equipe do projeto é a responsável pelo registro das lições aprendidas durante a execução do projeto. O registro deve ser prático, facilitando a sua compreensão e deve ser útil, trazendo informações que agreguem conhecimento no gerenciamento de projetos futuros.

As lições aprendidas podem ser positivas ou negativas. As positivas indicam procedimentos e operações que podem ou devem ser repetidas em novos projetos. As negativas indicam aquilo que deve ser evitado e quais as opções para evitar ou mitigar seus efeitos. Existem informações que são restritas em função do nível do projeto e que não podem ser liberadas a todos, mas apenas para aqueles envolvidos no projeto ou em novos projetos ligados a ele. Trata-se de uma questão de confidencialidade. Nos demais casos todas as lições aprendidas devem estar disponíveis a toda organização.

É importante ressaltar que uma lição aprendida em um projeto não é definitiva e, portanto, não pode ser tomada como regra geral. É um indicativo que deve ser avaliado e ajustado ao novo projeto levando em consideração a equivalência de tamanho e a cultura organizacional.



GUIAS DE REFERÊNCIA



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

As lições aprendidas terão maior repercussão e utilidade para a organização na medida em que as equipes estejam motivadas e conscientes da importância do seu registro. O líder de projetos deve apoiar e incentivar o registro das lições aprendidas.

O processo de registro de lições aprendidas deve ser realizado durante toda execução do projeto. Os eventos positivos e negativos que influenciaram o projeto devem ser registrados no momento em que eles ocorrem.

A organização deve criar mecanismos de fácil registro e recuperação das informações referentes às lições aprendidas. Os itens registrados bem documentados estão relacionados com o bom gerenciamento dos riscos do projeto. Deve-se manter uma base com as lições aprendidas de todos os projetos executados.



ARTEFATOS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

PARTE IV – ARTEFATOS

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Ata de Reunião		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

1. DADOS DA REUNIÃO

<Inserir os dados da reunião.>

Data	Hora inicial	Hora final	Local

2. PARTICIPANTES

<Inserir as informações dos participantes da reunião.>

Nome	Órgão	Telefone	E-mail

3. PAUTA

<Inserir a pauta da reunião.>

Item	Descrição
1	

4. RELATO DA REUNIÃO

<Escrever os itens que foram discutidos durante a reunião.>

<ul style="list-style-type: none"> • •
--

5. AÇÕES

<Escrever os itens de ação da reunião, definido seu responsável e data limite para conclusão.>

Item	Descrição	Responsável	Data limite
1			

6. PRÓXIMA REUNIÃO

<Informações sobre a próxima reunião.>

Data	Hora inicial	Hora final	Local

Item	Pauta
1	

7. APROVAÇÃO

<Inserir o(s) nome(s) do(s) responsável(is) por aprovar a Ata de Reunião.>

Nome: <Nome do responsável>	Nome: <Nome do responsável>
Cargo: <Nome do cargo>	Cargo: <Nome do cargo>
Data: <dd/mm/aaaa>	Data: <dd/mm/aaaa>

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Documento de Oficialização da Demanda (DOD)		

1. IDENTIFICAÇÃO DA ÁREA REQUISITANTE DA DEMANDA

<Registrar informações da área e do requisitante da demanda.>

Nome do requisitante		Área/Setor	
E-mail		Telefone(s)	

2. IDENTIFICAÇÃO DA DEMANDA

<O requisitante deve descrever a demanda, escrevendo as informações necessárias para entendimento da necessidade.>

3. JUSTIFICATIVA

<Descrever de forma clara a justificativa contendo um breve histórico e as motivações da demanda.>

4. RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS

<Descrever os resultados a serem alcançados com o atendimento da demanda.>

5. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

<Descrever o alinhamento da demanda com os instrumentos de planejamento institucional, como, por exemplo: Plano Plurianual (PPA), Planejamento Estratégico Institucional (PEI), Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), etc.>

6. FONTE DE RECURSO

<Indicar a fonte de recursos para as despesas da demanda.>

7. ASSINATURA DO REQUISITANTE

<Inserir os dados do requisitante do Documento de Oficialização da Demanda (DOD).>

Nome: <Nome do requisitante>

Cargo/Função: <Nome do cargo ou função>

Data: <dd/mm/aaaa>

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Análise de Viabilidade do Projeto (AVP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

1.PATROCINADOR

<Identificar o patrocinador do projeto.>

Nome	Telefone(s)	E-mail

2.PARTES INTERESSADAS

<Identificar as pessoas e entidades que apresentem algum interesse (favorável ou não) nos resultados do projeto.>

Nome	Telefone(s)	E-mail

3.EQUIPE DA ANÁLISE DE VIABILIDADE

<Identificar os integrantes da equipe que realizará os estudos para verificar se o projeto é viável ou não. Identificar por exemplo o integrante técnico, administrativo e requisitante.>

Nome	Cargo / Função	Telefone(s)	E-mail

4.NECESSIDADE

<Descrever o problema que se deseja resolver por meio do projeto. Se possível, apresentar dados numéricos que dêem sustentação à demanda (custos, desperdício de recursos, etc).>

--

5.ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

<Descrever o alinhamento da demanda com os instrumentos de planejamento institucional, como, por exemplo: Plano Plurianual (PPA), Planejamento Estratégico Institucional (PEI), Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), etc. **Esse item consta no Documento de Oficialização da Demanda (DOD) e pode ser complementado/revisado neste documento.**>

--

6.REQUISITOS BÁSICOS

<Descrever os principais requisitos identificados para o projeto, a partir da requisição da área solicitante. Os requisitos podem ser: de negócio, tecnológico, recursos humanos, legais, segurança, sociais, ambientais e culturais, etc.>

--

7.SOLUÇÕES POSSÍVEIS

<Listar as possibilidades de atendimento da necessidade, com análise das vantagens e desvantagens de cada opção. Devem ser avaliadas as soluções disponíveis no Portal de Software Público, se já existe uma solução parecida em outros órgãos, se estão nos padrões e-Ping, e-Mag, e-Arq e de acordo com regulamentações da ICP-Brasil.>

--

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Análise de Viabilidade do Projeto (AVP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

8.VIABILIDADE TÉCNICA

<Avaliar a viabilidade técnica do projeto, observando a capacidade técnica da organização para realizar o projeto, estrutura física (material e estrutural) e de pessoal (conhecimento técnico).>

9.VIABILIDADE FINANCEIRA

<Levantar e avaliar os custos estimados para cada solução possível e verificar a disponibilidade orçamentária para a execução do projeto.>

10.VIABILIDADE INSTITUCIONAL

<Avaliar o ambiente institucional, o que inclui o clima político e organizacional para a realização do projeto, identificando possíveis entraves e oportunidades, assim como o impacto dos resultados do projeto sobre as rotinas da instituição.>

11.INDICAÇÃO DE SOLUÇÃO

<Indicar a solução escolhida estimando o tempo para implantação da solução e justificá-la, observando o alinhamento da estratégia da organização e a necessidade de negócio.>

12.PARECER SOBRE A CONTINUIDADE

<Os envolvidos na elaboração deste documento deverá deliberar sobre a continuidade ou não do projeto e justificar. Obs. colocar a data da decisão e descrever o nome e seus respectivos cargos dos responsáveis pela aprovação.>

13.ASSINATURA

<Inserir o(s) nome(s) do(s) envolvido(s) na elaboração do Análise de Viabilidade do Projeto (AVP).>

Nome: <Nome do responsável> Cargo/Função: <Nome do cargo ou função> Data: <dd/mm/aaaa>	Nome: <Nome do responsável> Cargo/Função: <Nome do cargo ou função> Data: <dd/mm/aaaa>
--	--

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Termo de Abertura do Projeto (TAP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

1. JUSTIFICATIVA

<Descrever de forma clara a justificativa contendo um breve histórico e as motivações do projeto. **A justificativa consta no Documento de Oficialização da Demanda (DOD) e pode ser complementado/revisado neste documento.**>

2. OBJETIVO

<Descrever qual o objetivo para o qual órgão está realizando o projeto, que pode ser: descrição concreta do que o projeto quer alcançar, uma posição estratégica a ser alcançada, um resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realizáveis, realísticos e baseados no tempo.>

3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

<Descrever o alinhamento da demanda com os instrumentos de planejamento institucional, como por exemplo: Plano Plurianual (PPA), Planejamento Estratégico Institucional (PEI), Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), etc. **Este item consta no Documento de Oficialização da Demanda (DOD) pode ser complementado/revisado neste documento.**>

4. DECLARAÇÃO DO ESCOPO

<Descrever a declaração do escopo, que inclui as principais entregas, fornece uma base documentada para futuras decisões do projeto e para confirmar ou desenvolver um entendimento comum do escopo do projeto entre as partes interessadas.>

5. NÃO ESCOPO

<Descrever de forma explícita o que está excluído do projeto, para evitar que uma parte interessada possa supor que um produto, serviço ou resultado específico é um produto do projeto.>

6. TEMPO ESTIMADO

<Descrever a estimativa de tempo para finalizar o projeto.>

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Termo de Abertura do Projeto (TAP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

7. CUSTOS ESTIMADOS E FONTE DE RECURSO

<Descrever a estimativa de custo do projeto e a fonte de recurso. [A fonte de recurso consta no Documento de Oficialização da Demanda \(DOD\) e pode ser complementado/revisado neste documento.](#)>

Fonte de recurso	

8. PREMISSAS

<Descrever as premissas do projeto. As premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento e fazem parte da elaboração progressiva do projeto. Frequentemente, as equipes do projeto identificam, documentam e validam as premissas durante o processo de planejamento. Geralmente, as premissas envolvem um grau de risco.>

--

9. RESTRIÇÕES

<Descrever as restrições do projeto. Uma restrição é uma limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o seu desempenho ou de um processo. Por exemplo, uma restrição do cronograma é qualquer limitação ou condição colocada em relação ao mesmo, que afeta o momento em que uma atividade do cronograma pode ser agendada e, geralmente, está na forma de datas impostas fixas.>

--

10. RISCOS PREVIAMENTE IDENTIFICADOS

<Identificar eventos ou condições incertos que, se ocorrerem, provocarão efeitos positivos ou negativos nos objetivos do projeto.>

--

11. PATROCINADOR DO PROJETO

<Identificar o patrocinador do projeto. [Esse item consta no documento Análise de Viabilidade do Projeto \(AVP\) e pode ser complementado/revisado neste documento.](#)>

Nome	Telefone(s)	E-mail

12. LÍDER DO PROJETO

<Definir o líder do projeto.>

Nome	Telefone(s)	E-mail

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Termo de Abertura do Projeto (TAP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

13. EQUIPE DO PROJETO

<Definir os membros que irão compor a equipe do projeto.>

Nome	Órgão	Cargo / Função	Telefone(s)	E-mail

14. PARTES INTERESSADAS

<Identificar as pessoas e entidades que apresentem algum interesse (favorável ou não) nos resultados do projeto. Este item consta na Análise de Viabilidade do Projeto (AVP) e pode ser complementado/revisado neste documento.>

Nome	Telefone(s)	E-mail

15. INFRAESTRUTURA

<Identificar previamente a infraestrutura para o atingimento dos objetivos do projeto, exemplo, salas, servidores, notebook, etc.>

--

16. APROVAÇÃO

<Inserir o(s) nome(s) do(s) responsável(is) pela aprovação do Termo de Abertura do Projeto (TAP).>

Nome: <Nome do responsável> Cargo/Função: <Nome do cargo ou função> Data: <dd/mm/aaaa>	Nome: <Nome do responsável> Cargo/Função: <Nome do cargo ou função> Data: <dd/mm/aaaa>
--	--

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

1. JUSTIFICATIVA

<Descrever, de forma clara, a justificativa, contendo um breve histórico, as motivações e os benefícios que levaram o órgão a propor o presente projeto. **Este item consta no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.**>

2. OBJETIVO

<Descrever qual o objetivo o qual o órgão está realizando o projeto, que pode ser: descrição concreta do que o projeto quer alcançar, uma posição estratégica a ser alcançada, um resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realizáveis, realísticos e baseados no tempo. **Este item consta no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.**>

3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

<Descrever o alinhamento da demanda com os instrumentos de planejamento institucional, como por exemplo: Plano Plurianual (PPA), Planejamento Estratégico Institucional (PEI), Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), etc. **Este item consta no Documento de Oficialização da Demanda (DOD) pode ser complementado/revisado neste documento.**>

4. DECLARAÇÃO DO ESCOPO

<Descrever a declaração do escopo, que inclui as principais entregas, fornece uma base documentada para futuras decisões do projeto e para confirmar ou desenvolver um entendimento comum do escopo do projeto entre as partes interessadas. **Este item consta no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.**>

5. ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETOS (EAP)

<Inserir a imagem da EAP. A EAP é uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto, para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Para elaborar a EAP existem várias ferramentas, como: GP-Web, XMind, FreeMind, MindManager, WBS Chart Pro, etc. Para mais informações, consulte o Guia de Referência: Definição do escopo do projeto da MGP-SISP.>

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

6. DICIONÁRIO DA EAP

<Descrever para cada entrega da EAP uma descrição do trabalho necessário para realizá-la.>

Entrega	Descrição da entrega

7. NÃO ESCOPO

<Descrever de forma explícita o que está excluído do projeto, para evitar que uma parte interessada possa supor que um produto, serviço ou resultado específico é um produto do projeto. **Este item consta no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.**>

--

8. PREMISSAS

<Descrever as premissas do projeto. As premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento do projeto e fazem parte da elaboração progressiva do projeto. Frequentemente, as equipes do projeto identificam, documentam e validam as premissas durante o processo de planejamento. Geralmente, as premissas envolvem um grau de risco. **Este item consta no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.**>

--

9. RESTRIÇÕES

<Descrever as restrições do projeto. Uma restrição é uma limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o seu desempenho ou de um processo. Por exemplo, uma restrição do cronograma é qualquer limitação ou condição colocada em relação ao cronograma do projeto, que afeta o momento em que uma atividade do cronograma pode ser agendada e geralmente está na forma de datas impostas fixas. **Este item consta no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.**>

--

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

10. CRONOGRAMA DE MARCOS

<Inserir a imagem do cronograma de marcos, caso não tenha ferramenta de gerenciamento de cronograma, preencher a tabela abaixo com os marcos e as respectivas datas. Existem várias ferramentas de gerenciamento de cronograma, como: GP-Web, OpenProj, GanttProject, etc.>

Nome do marco	Data

11. ORÇAMENTO E FONTE DE RECURSO

<Inserir o custo total do projeto e a fonte de recurso. A fonte de recurso foi identificada no Documento de Oficialização de Demanda e deve ser ratificada/retificada. A fonte de recurso consta no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.>

Fonte de recurso	

12. PLANO DE QUALIDADE

<Descrever o processo de gerenciamento da qualidade e os requisitos de qualidade das entregas do projeto.>

Entrega	Critérios de qualidade

13. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

<O Plano de Recursos Humanos contém os requisitos de recursos humanos para execução do projeto.>

13.1. ORGANOGRAMA DO PROJETO

<Inserir a imagem do organograma do projeto. O organograma do projeto é a representação gráfica dos membros da equipe do projeto e seus inter-relacionamentos no projeto. Para elaborar a organograma existem algumas ferramentas, como: XMind, FreeMind, MindManager, etc.>

--

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

13.2. EQUIPE DO PROJETO

<Definir os membros que irão compor a equipe do projeto. [Este item consta no Termo de Abertura do Projeto \(TAP\) e pode ser complementado/revisado neste documento.](#)>

Nome	Órgão	Cargo / Função	Telefone(s)	E-mail

13.3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

<Definir o papel e a responsabilidade para o membro ou grupo do projeto.>

Nome	Papel	Responsabilidades

14. PLANO DE COMUNICAÇÃO

<O Plano de Comunicação documenta a necessidade de informações e comunicações do projeto.>

14.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

<Descrever o processo de comunicação necessário para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada. Este item pode conter informações, como: onde os arquivos do projeto serão armazenados, definição de nomenclatura de arquivos, se as reuniões deverão ser registradas em ata, necessidade de publicação de documento do Diário Oficial da União, modelos de relatórios/formulários que devem ser utilizados no projeto, etc.>

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

14.2. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

<Preencher a tabela abaixo com as informações dos eventos de comunicação do projeto.>

Evento	Objetivo	Responsável	Publico alvo	Canal	Periodicidade

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

15. PLANO DE RISCO

<O Plano de Risco descreve como o gerenciamento de risco será estruturado e realizado.>

15.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

<Descrever o processo de gerenciamento de risco do projeto. Para realizar o gerenciamento de risco pode ser utilizado a planilha MGP-SISP - Planilha de Riscos que compõe a MGP-SISP.>

15.2. RISCOS

<Identificar eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, provocarão efeitos positivos ou negativos nos objetivos do projeto. [Este item consta no Termo de Abertura do Projeto \(TAP\) e pode ser complementado/revisado neste documento.](#)>

16. PLANO DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

<Descrever a lista de produtos e serviços que serão adquiridos pelo projeto. A aquisição dos produtos e serviço deve seguir a legislação vigente, como por exemplo: Lei 8.666 de 1993, Instrução Normativa da SLTI/MP nº 04 de 2010, etc.>

17. APROVAÇÃO

<Inserir o(s) nome(s) do(s) responsável(is) pela aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).>

Nome: <Nome do responsável>	Nome: <Nome do responsável>
Cargo/Função: <Nome do cargo ou função>	Cargo/Função: <Nome do cargo ou função>
Data: <dd/mm/aaaa>	Data: <dd/mm/aaaa>

<Inserir logo.>

<Inserir nome do Ministério.>
<Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>

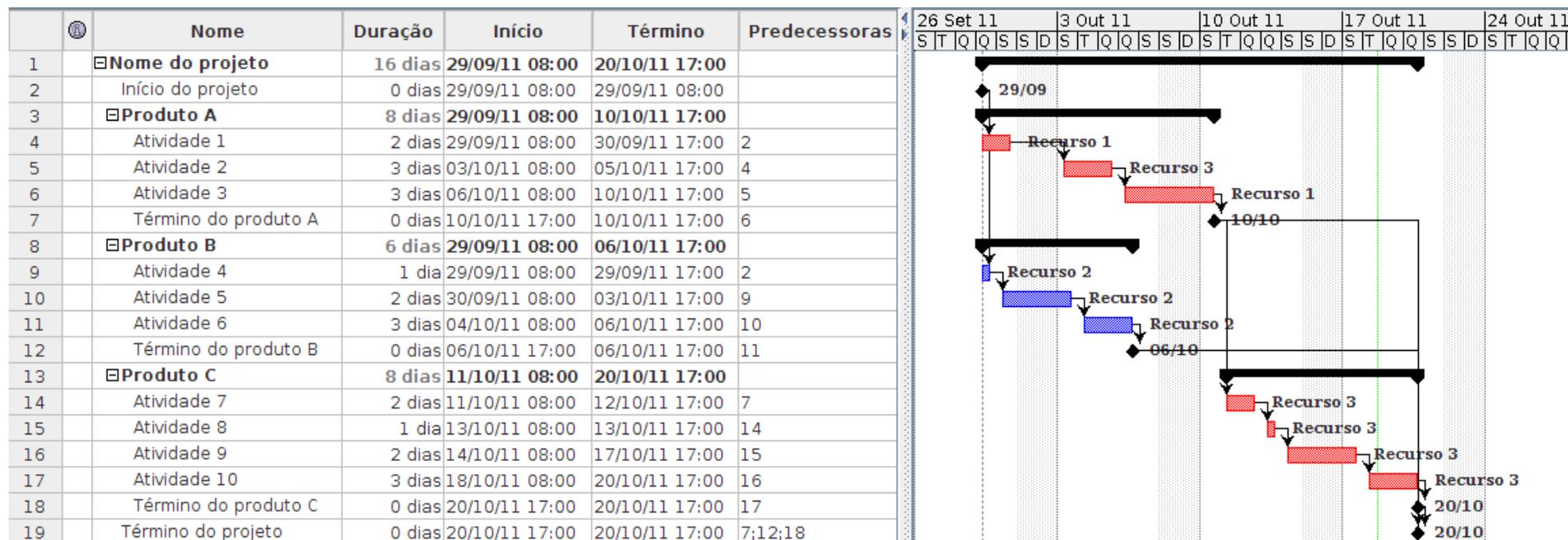


METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

Cronograma

Código/Sigla:

Nome do Projeto:



Cronograma elaborado com o software OpenProj, versão 1.4.

<i><Inserir logo.></i>	<i><Inserir nome do Ministério.></i>			
	<i><Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.></i>			
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)				
PLANILHA DE MENSURAÇÃO DE PROJETO				
Código / Sigla:				
Nome do Projeto:				
Líder de Projeto:				
			Graduação	
Tamanho:				
Critérios de definição do tamanho do projeto				
Nº	Critério	Classificação	Tamanho	Peso
1	Complexidade			
2	Custo			
3	Tempo			
4	Quantidade de servidores			
5	Participação de recurso externo			
6	Interligação entre os projetos			

<Inserir logo.>		<Inserir nome do Ministério.>						 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>		
		<Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>								
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)										
PLANILHA DE CUSTOS										
Código / Sigla:										
Nome do Projeto:										
Líder de Projeto:										
CUSTOS COM AQUISIÇÕES OU CONTRATAÇÕES DE SERVIÇO				Estimativa			Valores Reais			
Nº	Serviços / Produtos	Descrição dos Serviços/Produto	Unidade de Medida	Qtd	Unitário	Total	Qtd	Unitário	Total	
1										
2										
3										
SUBTOTAL										
CUSTOS INTERNOS				Estimativa			Valores Reais			
Nº	Serviços / Produtos	Descrição dos Serviços/Produto	Unidade de Medida	Qtd	Unitário	Total	Qtd	Unitário	Total	
4										
5										
6										
SUBTOTAL										
CUSTOS COM A MANUTENÇÃO PÓS IMPLANTAÇÃO				Estimativa			Valores Reais			
Nº	Serviços / Produtos	Descrição dos Serviços/Produto	Unidade de Medida	Qtd	Unitário	Total	Qtd	Unitário	Total	
7										
8										
9										
SUBTOTAL										

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
-----------------	--	--

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

PLANILHA DE LIÇÕES APRENDIDAS

Código / Sigla:	
Nome do Projeto:	
Líder de Projeto:	

Nº	Categoria	Descrição da lição aprendida	Tipo	Consequências	Ação Tomada	Data
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

1. CENÁRIO

<Informar data de status, percentual previsto e realizado e situação do projeto.>

Data de Status	Percentual previsto	Percentual real	Farol
			

2. EVOLUÇÃO DOS MARCOS

<Descrever a evolução dos marcos do projeto.>

Marco	Data de entrega prevista	Data de entrega real	% execução	Farol
				
				
				
Farol	Descrição			
	Situação conforme prazo do planejado			
	Situação com atraso inferior ou igual a <20%> do prazo planejado			
	Situação com atraso superior a <20%> do prazo planejado			

3. OCORRÊNCIAS RELEVANTES NO PERÍODO

<Descrever a ocorrência de fatos relevantes para o projeto para o período de acompanhamento.>

Item	Descrição
1	
2	

4. OBSERVAÇÕES

<Informar alguma observação do projeto para o período de acompanhamento do projeto.>

--

5. ASSINATURA

<Inserir o(s) nome(s) do(s) responsável(is) por assinar o Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP).>

Nome: <Nome do responsável> Cargo/Função: <Nome do cargo ou função> Data: <dd/mm/aaaa>	Nome: <Nome do responsável> Cargo/Função: <Nome do cargo ou função> Data: <dd/mm/aaaa>
--	--

<i><Inserir logo.></i>	<i><Inserir nome do Ministério.></i> <i><Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.></i>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Termo de Recebimento de Produto/Serviço (TRPS)		
Código/Sigla:	Nome do Projeto:	Nº do recebimento:

1. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO RECEBIMENTO

<Identificar a pessoa ou integrantes da comissão responsáveis pelo recebimento do produto/serviços.>

Nome do responsável(is)	Cargo / Função	Telefone(s)	E-mail	Data de recebimento

2. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA ENTREGA

<Identificar a pessoa/empresa responsável pela entrega e/ou realização do produto ou serviço.>

Nome	Cargo / Função	Telefone(s)	E-mail

3. TIPO DE RECEBIMENTO

<Indicar se o produto/serviço foi recebido provisoriamente, definitivamente ou não recebido.>

	Recebimento Provisório
	Recebimento Definitivo

4. RELAÇÃO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS ENTREGUES

<Discriminar todos os produtos/serviços que foram entregues.>

Item	Descrição do produto/serviço

5. OBSERVAÇÕES DO RECEBIMENTO

<Escrever justificativa do recebimento provisório ou definitivo do produto/serviço.>

--

6. ASSINATURA

<Inserir o(s) nome(s) do(s) responsável(is) por assinar Termo de Recebimento de Produto/Serviço (TRPS).>

Nome: <i><Nome do responsável></i> Cargo/Função: <i><Nome do cargo ou função></i> Data: <i><dd/mm/aaaa></i>	Nome: <i><Nome do responsável></i> Cargo/Função: <i><Nome do cargo ou função></i> Data: <i><dd/mm/aaaa></i>
---	---

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

1. IDENTIFICAÇÃO DO REQUISITANTE DA MUDANÇA

<Registrar informações da área e do requisitante da demanda.>

Nº da Solicitação		Data	
Nome do requisitante		Área/Setor	
E-mail		Telefone(s)	

2. DESCRIÇÃO DA MUDANÇA

<Descrever de forma clara a necessidade, a motivação, custo e prazo estimado da mudança no projeto.>

3. PARECER TÉCNICO DA AVALIAÇÃO DA MUDANÇA

<Avaliar tecnicamente se a mudança é pertinente.>

4. AVALIAÇÃO DAS SOLUÇÕES POSSÍVEIS:

<Avaliar todas as possíveis soluções para a mudança proposta.>

5. IMPACTOS PREVISTOS NO PROJETO

<Descrever o impacto da mudança no tempo, custo e riscos.>

No cronograma:	
No custo:	
Novos Riscos:	
Outros Impactos:	

6. SOLUÇÃO INDICADA PELA EQUIPE DO PROJETO

<Dentre as soluções possíveis levantadas pela equipe e o líder de projeto, deve avaliar o impacto no projeto como um todo e indicar a melhor solução a ser adotada.>

<Inserir logo.>	<Inserir nome do Ministério.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

7. PARECER DA ALTA DIREÇÃO

<Deliberar sobre a aprovação da mudança.>

--

8. DECISÃO DO REQUISITANTE

<Marcar a decisão do requisitante.>

	Aprovada
	Reprovada

9. DECISÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

<Marcar a decisão da alta administração.>

	Aprovada
	Reprovada

10. APROVAÇÃO

<Inserir o(s) nome(s) do(s) responsável(is) por aprovar o Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM).>

Nome: <Nome do responsável> Cargo/Função: <Nome do cargo ou função> Data: <dd/mm/aaaa>	Nome: <Nome do responsável> Cargo/Função: <Nome do cargo ou função> Data: <dd/mm/aaaa>
--	--

<i><Inserir logo.></i>	<i><Inserir nome do Ministério.></i> <i><Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.></i>	 <small>Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação</small>
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)		
Termo de Encerramento de Projeto (TEP)		
Código/Sigla:		Nome do Projeto:

1. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO ENCERRAMENTO

<Identificar os responsáveis pelo encerramento do projeto.>

Nome do responsável(is)	Cargo / Função	Telefone(s)	E-mail

2. DECISÃO

<Indicar se o projeto foi encerrado ou não.>

	Projeto encerrado
	Projeto encerrado com ressalvas
	Projeto não encerrado

3. JUSTIFICATIVA DO ENCERRAMENTO OU NÃO ENCERRAMENTO

<Escrever justificativa do encerramento ou não do projeto.>

4. APROVAÇÃO

<Inserir o(s) nome(s) do(s) responsável(is) por aprovar o Termo de Encerramento de Projeto (TEP).>

Nome: <i><Nome do responsável></i> Cargo/Função: <i><Nome do cargo ou função></i> Data: <i><dd/mm/aaaa></i>	Nome: <i><Nome do responsável></i> Cargo/Função: <i><Nome do cargo ou função></i> Data: <i><dd/mm/aaaa></i>
---	---



GLOSSÁRIO E SIGLAS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

PARTE V – GLOSSÁRIO E SIGLAS



GLOSSÁRIO E SIGLAS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

GLOSSÁRIO

Nome	Descrição
Ação preventiva	Orientação documentada para a realização de uma atividade que pode reduzir a probabilidade de consequências negativas associadas aos riscos do projeto.
Ação corretiva	Medida necessária para atender as novas necessidades e expectativas, relacionadas ao projeto, ajustando o que foi inicialmente planejado.
Análise qualitativa de riscos	Processo de analisar a prioridade dos riscos identificados usando a sua relativa probabilidade de ocorrência e o impacto correspondente nos objetivos do projeto.
Análise quantitativa de riscos	Processo de analisar, em escala numérica, o efeito dos riscos identificados nos objetivos do projeto.
Antecipação	Uma modificação de um relacionamento lógico que permite uma aceleração da atividade sucessora. Por exemplo, em uma dependência do tipo término para início, com antecipação de 10 dias, a atividade sucessora pode ser iniciada 10 dias antes que a atividade predecessora tenha terminado.
Áreas de conhecimento	Organização dos processos de gerenciamento de projetos de acordo com a natureza da atividade. Segundo o PMBOK, são 9 as áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.
Artefatos	Documento modelo em um formato predefinido, que fornece uma estrutura base para coletar, organizar e apresentar informações e dados. Os artefatos podem reduzir o esforço necessário para realizar um trabalho e aumentar a consistência dos resultados.
Atividade crítica	Qualquer atividade do cronograma em um caminho crítico de um cronograma do projeto.
Atividade de resumo / sumarizadora	Um grupo de atividades do cronograma agregadas relacionadas em algum nível de resumo e exibidas/relatadas como uma única atividade no nível de resumo.
Atividade do cronograma	Descrição de ação necessária para realizar uma determinada entrega do projeto, que tem, normalmente, uma estimativa de duração e de recursos necessários. As atividades do cronograma estão ligadas a outras atividades ou marcos do cronograma através de relacionamentos lógicos e são decompostas a partir de pacotes de trabalho.
Atividade predecessora	A atividade do cronograma que determina quando a atividade sucessora lógica pode começar ou terminar.
Atividade sucessora	A atividade do cronograma que vem após uma atividade predecessora, conforme determinado pelo relacionamento lógico entre elas.
Atraso	Um atraso leva a um retardo da atividade sucessora. Por exemplo, para compensar um período de cura do concreto de dez dias, seria possível usar um atraso de dez dias em um relacionamento do tipo término para início, o que significa que a atividade sucessora não poderá ser iniciada antes de dez dias após o término da predecessora.
Base de conhecimento de lições aprendidas	Um repositório de informações históricas e lições aprendidas sobre os resultados de decisões e desempenho de projetos anteriores.
Brainstorming	Técnica de coleta de dados que pode ser usada para identificar riscos, ideias ou soluções para problemas, usando um grupo de membros da equipe ou especialistas no assunto. Normalmente, uma sessão de <i>brainstorming</i> é estruturada para que as ideias de cada



GLOSSÁRIO E SIGLAS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

	participante sejam registradas para análise posterior.
Caminho crítico	Geralmente, mas não sempre, é a sequência de atividades do cronograma que determina a duração do projeto. Normalmente, é o caminho de tempo mais longo através do projeto. Qualquer atraso nessas atividades impactará o prazo final do projeto.
Categoria de risco	Um grupo de possíveis causas de riscos. As causas de riscos podem ser agrupadas em categorias como técnica, externa, organizacional, ambiental ou de gerenciamento de projetos.
Ciclo de vida do projeto	Consiste nas fases do projeto que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem, e cujos nomes e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvidas, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação.
Comitê de mudanças	Um grupo formalmente constituído entre partes interessadas, responsáveis pela revisão, avaliação, aprovação, atraso ou rejeição de mudanças feitas no projeto, com registro de todas as decisões e recomendações.
Contratada	Instituição externa à responsável pelo projeto, encarregada da prestação de serviços necessários aos objetivos deste projeto, obedecendo as definições de um contrato formal.
Contrato	Contrato é o acordo de duas ou mais vontades, na conformidade da ordem jurídica, destinada a estabelecer uma regulamentação de interesses entre as partes, com o escopo de adquirir, modificar ou extinguir relações jurídicas. O contrato gera obrigações para as partes, obrigando o fornecedor a oferecer o produto, serviço ou resultado especificado e o comprador a quitar suas obrigações.
Controle de mudanças	Atividades requeridas para registro, análise e aprovação de mudanças e replanejamento do projeto em função de novas necessidades ou mudanças no ambiente do projeto.
Cronograma de marcos	Um cronograma resumido do projeto que identifica as principais entregas e componentes da estrutura analítica do projeto, como as datas em que as mesmas ocorrerão, ou seja, os principais marcos do cronograma.
Cronograma do projeto	Instrumento de planejamento e controle, onde são definidas e detalhadas as atividades (com data de início e término) a serem executadas para realizar as entregas do projeto, durante um período de tempo estimado, considerando, inclusive, seu sequenciamento.
Curva S	Representação gráfica dos custos cumulativos, horas de mão de obra, percentual de trabalho ou outras quantidades, indicando sua evolução no tempo. Usada para representar o valor planejado, o valor agregado e o custo real de um trabalho de projeto.
Custo	O valor monetário ou preço de uma atividade ou componente do projeto que inclui o valor monetário dos recursos necessários para realizar e terminar a atividade ou para produzir o componente.
Dicionário da EAP	Um documento que descreve cada componente da estrutura analítica do projeto (EAP).
Duração	Número total de períodos de trabalho (sem incluir feriados ou outros períodos de descanso) necessários para terminar uma atividade do cronograma ou um componente da estrutura analítica do projeto, normalmente expressa em dias ou semanas de trabalho.
Elaboração progressiva	É uma técnica onde o planejamento do projeto é melhorado e detalhado no momento que as informações sobre ele são conhecidas ou aprofundadas. Conforme o projeto se desenvolve, as informações tornam-se mais detalhadas e específicas, proporcionando a elaboração de planos mais exatos e completos.
Entrega	É um resultado mensurável, tangível e verificável a ser produzido pelo projeto. Uma entrega, ou pacote de trabalho, corresponde ao nível mais baixo definido na EAP, em



GLOSSÁRIO E SIGLAS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

	cada fase do projeto, podendo ainda ser traduzido em atividades. Estão sujeitos a aprovação e correspondem a um marco do projeto.
Equipe de gerenciamento de projetos	São membros da equipe que estão diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento de projetos. Em alguns projetos menores, a equipe de gerenciamento de projetos pode incluir praticamente todos os membros da equipe do projeto.
Equipe do projeto	Todos os membros da equipe do projeto, inclusive a equipe de gerenciamento de projetos, líder de projetos, patrocinador do projeto, etc.
Escopo do projeto	Define os limites do projeto. Corresponde a todo e exato trabalho que deve ser realizado para a entrega dos produtos ou serviços previstos no projeto.
Escritório de gerenciamento de programas	O gerenciamento centralizado de um programa ou programas específicos, de modo que o benefício da organização seja realizado através de compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Veja também escritório de gerenciamento de projetos.
Escritório de gerenciamento de projetos	Um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um escritório de gerenciamento de projetos podem variar desde o fornecimento de funções de suporte ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um projeto. Veja também escritório de gerenciamento de programas.
Estimativa análoga	Forma de realização de estimativas que considera projetos semelhantes do passado e modelos de cronogramas institucionais, como inspiração para um cronograma final mais assertivo.
Estimativa Bottom-up	Forma de realização de estimativas na qual desmembra-se as atividades previstas para o projeto até o menor nível possível, possibilitando que o grau de confiança sobre a estimativa realizada seja maior e, portanto, mais assertivo.
Estimativa de três pontos	Técnica de estimativa de duração de atividades que utiliza a média ponderada das estimativas mais provável, otimista e pessimista de uma atividade para se obter o valor que será lançado no cronograma. Pretende-se, desta forma, agregar à estimativa as incertezas e riscos envolvidos.
Estimativa paramétrica	Estimativa paramétrica que utiliza uma relação estatística entre dados históricos e outras variáveis para o estabelecimento das durações das atividades do cronograma. O melhor exemplo desta forma de estimativa em projetos de TI é em desenvolvimento de software, com a utilização do desempenho histórico ou contratual da equipe em termos de horas ou pontos de função.
Estrutura analítica do projeto (EAP)	Uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o escopo total do projeto. Cada nível descendente representa uma definição cada vez mais detalhada do trabalho do projeto. A EAP é decomposta em pacotes de trabalho. A orientação da hierarquia para a entrega inclui entregas internas e externas. Veja também pacote de trabalho, conta de controle, estrutura analítica do projeto contratado e estrutura analítica do resumo do projeto.
Estrutura analítica dos riscos	Uma representação hierarquicamente organizada dos riscos identificados no projeto, ordenados por categoria e subcategoria de risco, que identifica as diversas áreas e causas de riscos potenciais. A estrutura analítica dos riscos geralmente é adaptada para tipos específicos de projetos.
Fornecedor	Um provedor ou fornecedor de produtos, serviços ou resultados para uma organização.
Gatilhos	Indicações de que um risco ocorreu ou está para ocorrer. Os gatilhos podem ser descobertos no processo de identificação de riscos e observados no processo de



GLOSSÁRIO E SIGLAS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

	monitoramento e controle de riscos. Os gatilhos, também são chamados de sintomas de risco ou sinais de alerta.
Gerenciamento da qualidade do projeto	Inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda às necessidades que motivaram sua realização. Implementa o sistema de gerenciamento da qualidade através de políticas e procedimentos, com atividades de melhoria contínua dos processos, que são conduzidas do início ao fim, conforme adequado.
Gerenciamento das comunicações do projeto	Inclui os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto, de forma oportuna e adequada.
Gerenciamento de aquisições do projeto	Inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários para realizar o trabalho, que são providos externamente.
Gerenciamento de custos do projeto	Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado.
Gerenciamento de integração do projeto	Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades, dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.
Gerenciamento de portfólios	O gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos de negócios estratégicos.
Gerenciamento de programas	O gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para a realização de seus objetivos e benefícios estratégicos. Os projetos dentro de um programa são relacionados através do resultado comum ou da capacidade coletiva. O gerenciamento de programas se concentra nas interdependências dos projetos e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los.
Gerenciamento de projetos	É a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades de um projeto, a fim de atingir seus objetivos.
Gerenciamento de recursos humanos do projeto	Inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para conclusão do projeto. O modelo de gestão por projetos demanda muito dos profissionais envolvidos e da cultura organizacional.
Gerenciamento de riscos do projeto	Inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos em um projeto. Os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos nos objetivos do projeto.
Gerenciamento de tempo do projeto	Inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo.
Gerenciamento do escopo do projeto	Inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho definido, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso.
Gerente do projeto	No caso da MGP-SISP utilizaremos a denominação líder de projetos.
Grupo de processos de gerenciamento de projetos	Agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos incluem processos: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; e encerramento. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos não são fases do projeto.
Identificação de	O processo de determinação e documentação dos riscos que podem afetar o projeto.



GLOSSÁRIO E SIGLAS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

riscos	
Lições aprendidas	A aprendizagem obtida no processo de realização do projeto. As lições aprendidas podem ser identificadas a qualquer momento. São consideradas também um registro do projeto, que será incluído na base de conhecimento de lições aprendidas.
Líder de projetos	Pessoa designada pela organização responsável pelo gerenciamento do projeto para atingir os objetivos definidos.
Linha de base	Registro de um momento do planejamento de um projeto que possibilita o seu monitoramento e avaliação à medida em que ele vai sendo executado. Normalmente, é baseado em um cronograma de referência, e sua alteração deve requerer aprovação formal pelo processo de gestão de mudanças.
Marco do projeto	Ponto de referência que marca um evento importante em um projeto e identifica o andamento do projeto (por exemplo, a entrega de um artefato previsto). No cronograma, tem duração zero.
Matriz de probabilidade e impacto	Instrumento utilizado para determinar se um risco é considerado baixo, moderado ou alto através da combinação das duas dimensões de um risco: probabilidade de ocorrência e impacto nos objetivos do projeto.
Matriz de responsabilidades	Uma estrutura que relaciona o organograma com a estrutura analítica do projeto para ajudar a garantir que cada componente do escopo de trabalho do projeto seja atribuído a uma pessoa responsável.
Mentoring	A palavra mentoring vem de mentor. O mentor geralmente é uma pessoa experiente, um conselheiro, um mestre, um instrutor, alguém disponível para passar todas as experiências adquiridas ao longo de toda uma vida a uma ou mais pessoas.
Metodologia de gerenciamento de projetos	Conjunto de práticas, técnicas, ferramentas, formulários e procedimentos usados para o gerenciamento de projetos em determinada instituição ou entidade. Instrumento para conduzir, de forma planejada, o desenvolvimento de um projeto em direção ao sucesso.
Objetivo	Algo em cuja direção o trabalho deva ser orientada, uma posição estratégica a ser alcançada, um resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado.
Operações	Uma função organizacional que realiza a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo. Exemplos: operações de produção, operações de fabricação e operações de contabilidade.
Operações especiais	Expressão utilizada no Manual de Elaboração do PPA para se referir às despesas que não contribuem para a manutenção das ações de governo, das quais não resulta um produto, e não geram contraprestação direta sob a forma de bens ou serviços. São exemplos as ações referentes ao serviço e refinanciamento das dívidas interna e externa, às transferências constitucionais ou decorrentes de legislação específica (que não contribuem para a consecução dos objetivos dos demais tipos de programas) e àquelas relativas a outros encargos especiais e à reserva de contingência.
Opinião especializada	Opinião fornecida com base em especialização em uma área de aplicação, área de conhecimento, disciplina, setor, conforme adequado para a atividade que está sendo realizada. Essa especialização pode ser oferecida por qualquer grupo ou pessoa com formação, conhecimento, habilidade, experiência ou treinamento especializado e está disponível a partir de diversas fontes, dentre elas: outras unidades dentro da organização executora, consultores, partes interessadas, inclusive clientes, associações profissionais e técnicas e setores.
Organograma	Um gráfico que representa a estrutura formal como foram organizados os membros da equipe e seus inter-relacionamentos para um projeto específico.



GLOSSÁRIO E SIGLAS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

Pacote de trabalho	Uma entrega ou componente do trabalho do projeto no nível mais baixo de cada ramo da estrutura analítica do projeto. O pacote de trabalho inclui as atividades e os marcos do cronograma, necessários para terminar a entrega do pacote de trabalho ou o componente do trabalho do projeto.
Paralelismo	Uma técnica de compressão do cronograma de um projeto específico que altera a lógica de rede para sobrepor fases que normalmente seriam realizadas em sequência, como a fase de projeto e a fase de construção, ou para realizar atividades do cronograma em paralelo. Veja compressão do cronograma e também compressão.
Partes interessadas	Pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto. Elas podem também exercer influência sobre o projeto e suas entregas.
Patrocinador	Pessoa ou grupo que fornece apoio político e/ou recursos financeiros para a realização do projeto, esclarecendo dúvidas sobre o escopo e exercendo influência sobre outras pessoas para beneficiar o projeto. Quando um projeto é concebido, o patrocinador o defende. Isso inclui servir de porta-voz para os níveis gerenciais mais elevados, buscando obter apoio de toda a organização e promover os benefícios que o projeto trará.
Planejamento em ondas sucessivas	Uma forma de planejamento de elaboração progressiva em que o trabalho que será realizado a curto prazo é planejado em detalhes em um nível baixo da estrutura analítica do projeto, enquanto o trabalho distante no futuro é planejado em um nível relativamente alto.
Planilha de riscos	Documento com a função de armazenar os riscos identificados no projeto, acompanhados dos resultados da análise qualitativa e do planejamento de respostas. Detalha os riscos identificados incluindo o impacto sobre os objetivos do projeto, a probabilidade de ocorrência, a estratégia para tratamento e o plano de contingência.
Plano de gerenciamento do projeto	Um documento formal e aprovado que define como o projeto será executado, monitorado e controlado. Ele pode ser resumido ou detalhado, e pode ser formado por um ou mais planos de gerenciamento auxiliares e outros documentos de planejamento.
Plano plurianual	Instrumento legal de planejamento de maior alcance temporal no estabelecimento das prioridades e no direcionamento das ações do governo. Estabelece para a administração pública, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas que orientarão a aplicação dos recursos públicos para um período equivalente ao do mandato do chefe do Poder Executivo deslocado em um exercício (atualmente, quatro anos).
PMBOK	Guia publicado pelo PMI, contendo um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, incluindo práticas tradicionais comprovadas e amplamente aplicadas. Descreve habilidades, ferramentas e técnicas utilizadas para o gerenciamento de projetos.
Portal do software público	Portal na internet criado para compartilhar software de interesse público, de acordo com as regras definidas na IN 01/2011 da SLTI/MP. O endereço do portal é www.softwarepublico.gov.br .
Portfólio de projetos	Agrupamento de projetos ou programas e outros trabalhos para facilitar o gerenciamento eficaz, a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.
Premissas	Premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos, sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento do projeto e fazem parte da elaboração progressiva do projeto. Frequentemente, as equipes do projeto identificam, documentam e validam as premissas durante o processo de planejamento. Geralmente, as premissas envolvem um grau de



GLOSSÁRIO E SIGLAS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

	risco, pois caso elas não se concretizem ou não sejam verdadeiras, podem trazer riscos ao projeto.
Processo	Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço pré-definido. Cada processo é caracterizado por suas entradas, as ferramentas e as técnicas que podem ser aplicadas e as saídas resultantes.
Processos de encerramento	Processos executados para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processo de gerenciamento de projetos, visando encerrar formalmente o projeto ou a fase.
Processos de execução	Processos realizados para terminar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos do projeto definidos na declaração do escopo.
Processos de iniciação	Processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
Processos de monitoramento e controle	Processos realizados para medir e monitorar a execução do projeto de modo que seja possível tomar ações corretivas, quando necessário, para controlar a execução da fase ou do projeto.
Processos de planejamento	Processos realizados para definir e amadurecer o escopo, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto e identificar e programar as atividades a ele relacionadas.
Produto	Um objeto produzido, materializado e quantificável e que pode ser um item final ou um componente. Produtos também são chamados de materiais ou bens. Compare com resultado e serviço. Veja também entrega.
Programa	Um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Programas podem incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo dos projetos distintos no programa.
Programa do PPA	Programas compõem um módulo que inclui a definição dos problemas a serem solucionados, os objetivos a serem alcançados na superação destes problemas, e um conjunto de ações que deverão ser empreendidas para alcançar os objetivos estabelecidos. Estas ações podem constituir projetos, atividades ou operações especiais.
Projeto	Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Algumas características de um projeto: temporal, pois tem início, meio e fim; os produtos, serviços ou resultados gerados são únicos; conduzido por pessoas; e têm objetivos claros e bem definidos.
Projetos do PPA	Instrumento de programação para alcançar o objetivo e um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação de governo.
Recurso	Recursos humanos especializados, equipamentos, serviços, suprimentos, commodities, materiais, orçamentos ou fundos.
Relação de precedência	O termo utilizado no método do diagrama de precedência para um relacionamento lógico. No entanto, no uso atual, os termos relação de precedência, relacionamento lógico e dependência são amplamente utilizados de forma intercambiável, independentemente do método de diagramação empregado.
Relacionamento lógico	Uma dependência entre duas atividades do cronograma do projeto ou entre uma atividade do cronograma do projeto e um marco do cronograma. Os quatro tipos possíveis de relacionamentos lógicos são: Término para início, Término para término, Início para início e Início para término.
Relatórios de	Documentos e apresentações que fornecem informações organizadas e resumidas sobre



GLOSSÁRIO E SIGLAS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

desempenho	o desempenho do trabalho, cálculos e parâmetros de gerenciamento de valor agregado e análises de andamento e progresso do trabalho do projeto. Os formatos comuns de relatórios de desempenho incluem gráficos de barras, curvas S, histogramas, tabelas e diagrama de rede do cronograma do projeto, mostrando a situação atual do cronograma.
Requisitante	Pessoa(s) ou entidade(s) que utilizará(ão) o produto ou serviço resultante do projeto.
Requisito	Uma condição ou capacidade que deve ser atendida ou possuída por um sistema, produto, serviço, resultado ou componente, para satisfazer um contrato, uma norma, uma especificação ou outros documentos impostos formalmente. Os requisitos incluem necessidades, desejos e expectativas do patrocinador, do cliente e de outras partes interessadas, devidamente quantificados e documentados.
Restrição	Limitação ou condição, interna ou externa, que afeta o projeto. Uma restrição pode ser referente a prazos preestabelecidos, limitação de recursos, habilidades ou tecnologias indisponíveis, etc.
Reunião Kick-off	Reunião que oficializa o início do projeto. A reunião do kick-off é uma boa oportunidade para juntar todos os membros da equipe, clientes, partes interessadas e formalmente anunciar o início do projeto.
Risco	Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo.
Risco residual	Um risco que permanece após as respostas aos riscos terem sido implementadas.
Risco secundário	Um risco que surge como resultado direto da implementação de uma resposta a outro risco.
Sequenciamento de atividades	O processo de identificação e documentação das dependências entre as atividades do cronograma.
Sistema de controle de mudanças	Um conjunto de procedimentos formais e documentados que define como as entregas e a documentação do projeto serão controladas, alteradas e aprovadas. Na maior parte das áreas de aplicação, o sistema de controle de mudanças é um subconjunto do sistema de gerenciamento de configuração.
Solicitação de mudança	Registro de uma alteração no projeto, solicitada por alguma parte interessada e aprovada pelo sistema de controle de mudanças.
Subprojeto	Subdivisão de um projeto em projetos menores para facilitar sua execução e gestão.
Técnica Delphi	Uma técnica de coleta de informações utilizada como meio de alcançar um consenso de especialistas em um assunto. Nesta técnica, os especialistas no assunto participam anonimamente. Um facilitador usa um questionário para solicitar ideias sobre os pontos importantes do projeto relacionados ao assunto. As respostas são resumidas e, então, redistribuídas para os especialistas para comentários adicionais. O consenso pode ser alcançado após algumas rodadas desse processo. A técnica Delphi ajuda a reduzir a parcialidade nos dados e evita que alguém possa, indevidamente, influenciar o resultado.
Técnica do valor agregado	Uma técnica específica para a medição de desempenho do trabalho para um componente da estrutura analítica do projeto, uma conta de controle ou um projeto. Também chamada de método de creditação e regras de realização do trabalho.
Termo de abertura do projeto	Um documento publicado pelo iniciador ou patrocinador do projeto, que autoriza, formalmente, a existência de um projeto e concede ao líder de projetos a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.



GLOSSÁRIO E SIGLAS



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP (MGP-SISP)

SIGLAS

Sigla	Descrição
DSI	Departamento de Sistemas de Informação.
EAP	Estrutura Analítica de Projetos.
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos.
EGTI	Estratégia de Geral de Tecnologia da Informação.
IN	Instrução Normativa.
MGP-SISP	Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP.
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação.
PEI	Planejamento Estratégico Institucional.
PMBOK	Project Management Body of knowledge, Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.
PMI	Project Management Institute, Instituto de Gerenciamento de Projetos .
PPA	Plano plurianual.
RUP	Rational Unified Process.
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais.
SISP	Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação.
SISPT	Sistema de Preço Praticado.
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação.
TI	Tecnologia da informação.
TIC	Tecnologia da informação e comunicação.



Lista de Figuras

Figura 1: *Relação entre projetos e operações.*

Figura 2: Relação entre projetos, programa e portfólio.

Figura 3: Interação entre as partes interessadas e o projeto.

Figura 4: As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

Figura 5: Interação ente os Grupo de Processos.

Figura 6: Interação dos processos.

Figura 7: Grupo de Processos de Gerenciamento de Projeto.

Figura 8: Surgimento de projeto.

Figura 9: Dinâmica de mudanças de situações do projeto.

Figura 10: Processos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP.

Figura 11: Processos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP com artefatos.

Figura 12: Processos de Iniciação.

Figura 13: Processos de Planejamento.

Figura 14: Processos de Execução.

Figura 15: Processos de Monitoramento e Controle.

Figura 16: Detalhamento do processo “4.3. Gerenciar Mudanças”.

Figura 17: Processos de Encerramento.

Figura 18: Exemplo de EAP em projeto que usa RUP.

Figura 19: Exemplo de EAP usando entregas principais no primeiro nível.

Figura 20: Exemplo de EAP usando decomposição por subprojetos.

Figura 21: Modelo de criação de cronograma.

Figura 22: Forma de representação de cronograma.

Figura 23: Correlação de esforços entre MGP-SISP e na IN SLTI/MP no 04/2010
(Projeto que envolve contratação).

Figura 24: Correlação de esforços entre MGP-SISP e na IN SLTI/MP No 04/2010
(projeto de contratação).



Lista de Tabelas

Tabela 1: Comparação entre operações e projetos.

Tabela 2: Partes Interessadas.

Tabela 3: Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

Tabela 4: Processos da MGP-SISP.

Tabela 5: Possíveis situações dos projetos.

Tabela 6: Critérios da Planilha de Mensuração de Projetos.

Tabela 7: Ferramentas e técnicas para estimar duração de atividades.

Tabela 8: Relação de precedência das atividades.

Tabela 9: Ferramentas e técnicas para elaboração de cronogramas.

Tabela 10: *Descrição dos campos da Planilha de Riscos.*

Tabela 11: Correlação entre os grupos de processo da MGP-SISP e as fases da IN 04/2010 (projeto envolve contratação).

Tabela 12: Interseção dos artefatos da MGP-SISP e IN 04/2010 (projeto envolve contratação).

Tabela 13: Correlação entre os grupos de processo da MGP-SISP e as fases da IN 04/2010 (projeto de contratação).

Tabela 14: Interseção dos artefatos da MGP-SISP e IN 04/2010 (projeto de contratação).



Referências Bibliográficas

BIZAGI PROCESS MODELER – Software utilizado no desenvolvimento dos fluxos. Disponível em: <http://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=122> Acesso em 07/07/2011.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Practice Standard for Work Breakdown Structures Second Edition, 2006.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), Quarta edição, 2008.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). **Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI)**. Versão 2011-2012. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/estrategia-geral-de-ti>>. Acesso em : 10 jun. 2011.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). **E-PING: Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico**. Versão 2011. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/e-ping-padres-de-interoperabilidade/versoes-do-documento-da-e-ping>>. Acesso em : 10 jun. 2011.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). **Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação**. Versão 1.0. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-de-ti/modelo-de-contratacoes-normativos-e-documentos-de-referencia/guia-de-boas-praticas-em-contratacao-de-solucoes-de-ti>>. Acesso em : 18 jul. 2011.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). **Instrução normativa nº 4, de 12 de novembro de 2010**. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. 2010c. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/instrucao-normativa-no-04-de-12-denovembro-de-2010>>. Acesso em: 26 fev. 2011.

