

# MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA ANAC

MGP - ANAC v1.0



#### MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA ANAC - ESPRO/SPI

#### **DIRETORIA**

**Diretor-Presidente:** Marcelo Pacheco dos Guaranys **Diretor de Aeronavegabilidade:** Cláudio Passos Simão

**Diretor de Operações de Aeronaves:** Carlos Eduardo M. S. Pellegrino **Diretor de Regulação Econômica:** Ricardo Sérgio Maia Bezerra

Diretor de Infraestrutura Aeroportuária:

#### SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL - SPI

Superintendente: Tiago Sousa Pereira

Gerente Técnico de Escritório de Projetos: Juliana Moraes de Sousa

#### **Equipe Técnica Responsável**

Guilherme da Rocha Costa Lucas Rocha Silva Rego Milton Pereira de Souza

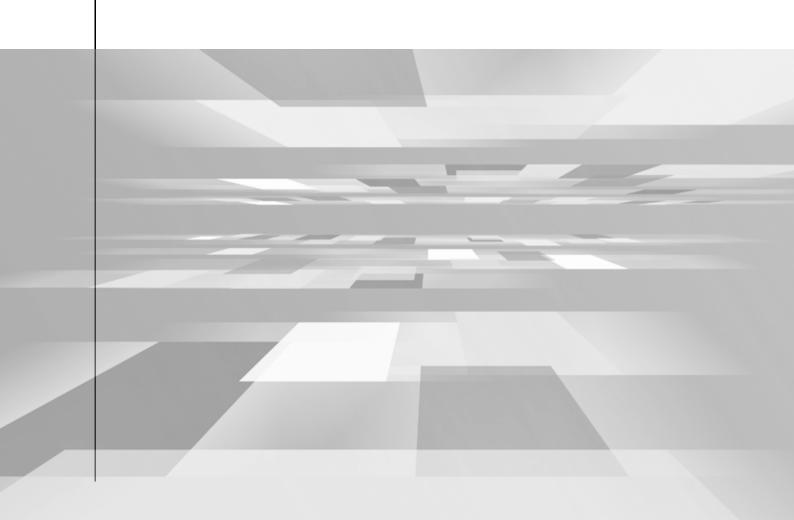
Projeto gráfico e diagramação: Assessoria de Comunicação Social (ASCOM)

Escritório de Projetos (ESPRO)



# MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA ANAC

MGP - ANAC v1.0





# **SUMÁRIO**

|   | Conteúdo |
|---|----------|
| APRESENTAÇÃO  | 9        |
| 1 – METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ANAC        |          |
| 1.1 – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES                            |          |
| 2 – DEFINIÇÕES  | 13       |
| 2.1 – O QUE É UM PROJETO?                                   |          |
| 2.2 – CONCEITOS IMPORTANTES EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS    | 14       |
| 2.2.1 — Áreas Do Conhecimento Em Projetos                   | 16       |
| 2.3 – OS CICLOS DO PROJETO                                  | 18       |
| 2.3.2 — Fases de um projeto                                 |          |
| 2.3.3 — Ciclo de Vida de Gerenciamento do Projeto           |          |
| (Grupos de Processos) x Ciclo de Vida do Projeto            | 20       |
| 2.3.4 — Ciclo de Vida do Produto x Ciclo de Vida do Projeto |          |
| I – INICIAÇÃO   | 25       |
| II – PLANEJAMENTO   | 33       |
| III – EXECUÇÃO  | 47       |
| IV – CONTROLE E MONITORAMENTO                               | 51       |
| V – ENCERRAMENTO  | 59       |
| REFERÊNCIAS   | 62       |
| ANEXO I – Proposição de Projeto                             |          |
| ANEXO II – Plano de Projeto                                 | 67       |
| ANEXO III – Matriz de Risco                                 |          |
| ANEXO IV – Memória de Reunião                               |          |
| ANEXO V – Solicitação de Mudanças                           |          |
| ANEXO VI – Termo de Encerramento                            |          |
| ANEXO VII – Relatório de Lições Aprendidas                  |          |

## **SIGLAS**

 $\mathsf{ANAC}-\mathsf{Agê}\mathsf{ncia}$  Nacional de Aviação Civil

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

Espro – Escritório de Projetos

GDI – Grupo de Desenvolvimento Institucional

MGP-ANAC – Manual de Gerenciamento de Projetos da ANAC

PMBOK® - Project Management Body of Knowledge

PMI – Instituto de Gerenciamento de Projetos (Project Management Institute)

SPI – Superintendência de Planejamento Institucional

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

| Figura 1 — As áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos.                     | 16 |
|---|----|
| Figura 2 — Grupos de processos de gerenciamento de projetos.                          | 19 |
| Figura 3 — Exemplo de fases num projeto de desenvolvimento de sistema de TI.          | 19 |
| Figura 4 — Ciclo de vida do projeto x ciclo de vida de gerenciamento do projeto.      | 20 |
| Figura 5 — Ciclo de vida do projeto x ciclo de vida do produto.                       | 21 |
| Figura 6 — Detalhamento dos grupos de processos de gerenciamento de projetos da ANAC. | 22 |
| Figura 7 — Grupo de processos de planejamento.  | 34 |
|   |    |

# **ÍNDICE DE QUADROS**

| Quadro 1 — Comparação entre projetos e operações.                  | 13 |
|--|----|
| Quadro 2 — Áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos.     | 17 |
| Quadro 3 - Ciclos do gerenciamento de projetos na ANAC.            | 18 |
| Ouadro 4 - Diferenças entre os tipos de ciclo de vida em projetos. | 21 |



# **APRESENTAÇÃO**

Em 13 de novembro de 2012 a Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Aviação Civil — ANAC — publicou a Instrução Normativa nº 66, que instituiu o Programa de Fortalecimento Institucional — PFI, com o objetivo de aprimorar continuamente os processos organizacionais, assegurar a modernização da instituição e direcionar a implantação das diretrizes estratégicas da Agência. Dentre suas diretrizes o PFI adotou o reforço da gestão estratégica, por meio de diversos mecanismos, incluindo os projetos prioritários. Assim, em consonância com o referido programa publica-se o presente manual de gerenciamento de projetos, que constitui um importante marco na implementação do modelo de gestão da Agência.

Como fundamento para o desenvolvimento desta metodologia, foram utilizados casos de sucesso no gerenciamento de projetos na Administração Pública brasileira e nas melhores práticas preconizadas pelo Guia PMBOK (atualmente em sua quinta edição), adequando-os à nossa realidade institucional. Assim, este manual visa apresentar os conceitos mais importantes para o gerenciamento de projetos na ANAC, além das boas práticas, processos, técnicas, ferramentas e artefatos adotados pela agência na gestão de seus projetos prioritários.

### 1 – METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ANAC

#### **NO QUE CONSISTE?**

O presente Manual integra a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Agência, servindo como guia para a gestão das iniciativas consideradas estratégicas pela Diretoria, apresentando alguns propósitos específicos, listados a seguir:

- padronizar o gerenciamento dos projetos prioritários da ANAC;
- detalhar os processos e responsabilidades de gestão de projetos prioritários na Agência; e
- apresentar os artefatos disponíveis (formulários) para gerenciamento de projetos prioritários na Agência.

Ao final de sua leitura, você deverá ser capaz de identificar os principais passos para o gerenciamento dos projetos prioritários da ANAC. É importante ressaltar que a mesma documentação e a mesma lógica de trabalho também podem ser empregados para outras iniciativas e projetos específicos de cada unidade organizacional, mesmo que não sejam designados como prioritários.

#### 1.1 – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES - QUEM FAZ O QUÊ?

Cada projeto contém interessados específicos, que devem ser devidamente mapeados desde a sua iniciação. Abaixo são listadas as partes interessadas típicas de todos os projetos da Agência.

**Gerente de Projeto:** servidor designado pela Diretoria para coordenar a realização de um projeto de forma a alcançar os objetivos almejados. O exercício dessa função requer flexibilidade, bom senso, liderança e habilidades de negociação, além de conhecimentos das práticas de gerenciamento de projetos. Cabe ao gerente de projeto gerenciar:

- os recursos (humanos, materiais, tecnológicos e financeiros) atribuídos ao projeto para atender os seus objetivos;
- as restrições do projeto;
- a comunicação com todas as partes interessadas, particularmente com o Diretor patrocinador, os titulares de unidade organizacional envolvida, a equipe e os eventuais clientes do projeto; e
- o cronograma considerando a carga de trabalho dos membros da equipe de projeto.

**Unidade organizacional proponente:** unidade organizacional responsável por propor um projeto prioritário.

**Unidade organizacional envolvida:** unidade organizacional que contribui para a elaboração de produtos do projeto, ou que disponibiliza recursos financeiros, materiais ou humanos.

**Diretor patrocinador:** Diretor designado para acompanhar de forma mais próxima o projeto prioritário, com o intuito de promover o alcance dos objetivos do empreendimento, desbloqueando os obstáculos à utilização dos recursos alocados para sua realização.

**Grupo de Desenvolvimento Institucional – GDI:** grupo composto pelas Superintendências de área meio que é responsável por propor à Diretoria uma carteira de projetos e estabelecer a metodologia de gerenciamento de projetos.

**Comitê das Superintendências:** comitê integrado pelos titulares de Superintendências que se manifesta sobre os integrantes da equipe e a carteira de projetos.

**Diretoria Colegiada:** responsável por aprovar a carteira de projetos prioritários, suspender ou cancelar projetos, designar o Diretor patrocinador, o gerente de projeto e o gerente de projeto substituto, além de monitorar a carteira.

**Equipe de projeto:** grupo de pessoas que colaboram diretamente para o desenvolvimento ou gerenciamento do projeto até sua conclusão, podendo pertencer a unidades organizacionais distintas, com dedicação integral ou parcial ao projeto, conforme definido na proposição ou plano de projeto.

# 2 - DEFINIÇÕES

#### 2.1 – O QUE É UM PROJETO?

Segundo o PMI (2012, p. 3), projeto é um esforço temporário para se criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Para entendermos o que caracteriza um projeto, é necessário ter em mente o que o diferencia de um esforço comum.

#### **Exemplos de projeto:**

- desenvolvimento de sistema:
- melhoria ou criação de processo;
- reforma de um prédio.

Ainda que os benefícios de um projeto possam ser permanentes, ele necessariamente possui um ponto bem definido em que se encerra: quando os produtos ou serviços esperados tiverem sido entregues e aceitos por quem os demandou, ou quando esses se mostrarem não mais necessários. Assim, encerrado formalmente o projeto ele deixa de existir.

Por **exclusivo**, entenda-se que um projeto é um esforço único, na concepção mais ampla da palavra: o produto final do projeto será um só (ainda que composto de várias partes menores) e apresentará uma solução que ainda não existe. Por essa qualidade, os **projetos** diferenciam-se dos **processos repetitivos (operações)**: processos demandam esforços contínuos e seguem procedimentos já existentes e produzem produtos ou serviços repetitivos, enquanto que os projetos "rodam" apenas uma vez e produzem algo novo para a organização.

A tabela abaixo apresenta algumas distinções entre projetos e operações.

| Projetos                              | Operações                                 |  |
|---------------------------------------|---|--|
| Temporário                            | Permanente                                |  |
| Original                              | Repetitivo                                |  |
| Multifuncional                        | ultifuncional Funcional ou Multifuncional |  |
| Resultado incerto                     | Resultado previsível                      |  |
| Foco na integração Foco na disciplina |   |  |

Quadro 1 – Comparação entre projetos e operações

São características inerentes ao gerenciamento de projetos a incerteza e a interdisciplinaridade. A incerteza se deve ao fato de que há diversos elementos contingenciais associados ao gerenciamento, sendo de difícil previsibilidade. Assim, torna-se parte natural do processo decisório sobre projetos gerenciar eventos de ocorrência incerta. Já a interdisciplinaridade é devida ao fato de que um projeto envolve diversas áreas de uma organização, que devem ser gerenciadas de maneira integrada, possibilitando melhores resultados.

#### 2.2 – CONCEITOS IMPORTANTES EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Alguns conceitos em gerenciamento de projetos são recorrentes, aparecendo em diversos processos, fases e procedimentos, e seu entendimento é importante para que se compreendam algumas ferramentas de gestão de projetos. Apresentaremos aqui alguns desses conceitos e sua aplicabilidade dentro da metodologia da ANAC.

**Iniciativas:** são empreendimentos temporários criados para gerar produtos ou serviços exclusivos no âmbito das Superintendências. É recomendável a utilização de recursos da metodologia de gerenciamento de projetos prioritários, como os artefatos, no âmbito das diversas unidades organizacionais, no que couber. Entretanto, as iniciativas não serão integralmente acompanhadas pelo Espro e o fluxo decisório deverá ser delineado para a respectiva unidade, respeitando os processos já estabelecidos para projetos que envolvam tecnologia da informação, capacitação, licitação, entre outros.

**Operação/Rotina:** processo repetitivo que segue os procedimentos estabelecidos em uma organização.

**Atividade:** uma porção de trabalho, distinta e programada, realizada no decorrer do projeto. Atividades podem agrupar-se em pacotes de trabalho.

**Marcos (milestones):** são eventos significativos do projeto, sendo que sua ocorrência precisa ser reportada às partes interessadas. Os marcos podem estar associados à conclusão de uma fase (concepção, elaboração, construção, transição) ou ainda às entregas (conclusão do 1º andar, 2º andar, etc.).

**Cronograma:** rede de datas planejadas para a conclusão das atividades, marcos e entregas de um projeto.

**Caminho crítico:** sequência de atividades e/ou marcos, logicamente relacionados, que não possuem folga entre si, definindo o caminho de atividades mais longo do projeto e geralmente determinando sua menor duração total possível.

**Atividade crítica**: atividade que compõe o caminho crítico do projeto que, se atrasada, pode comprometer a duração total do projeto.

**Linha-de-base (baseline):** é uma "fotografia", um registro do planejamento inicial do projeto, servindo de referência para o acompanhamento e comparação entre o previsto e o realizado.

**Risco:** evento que pode impactar negativamente ou positivamente um projeto. Quando o risco apresenta benefícios ao projeto, é considerado uma oportunidade.

**Qualidade:** o conjunto de características de um produto ou serviço que definem sua capacidade de atender a necessidades e expectativas de um cliente.

**Restrições:** fatores de limitação à execução do projeto, podendo ser internos ou externos. Exemplo: a entrega efetiva do produto final não deverá ultrapassar a data X.

**Premissas:** fatores do gerenciamento que, mesmo sem comprovação, devem ser assumidos como verdadeiros. Exemplo: toda a equipe alocada estará dedicada ao projeto em período integral.

Partes interessadas (stakeholders): clientes, patrocinadores e público que estejam envolvidos no projeto ou que possuam interesses que podem ser impactados de forma negativa ou positiva pelos produtos/serviços gerados pelo projeto, ou ainda, pelas demandas originadas a partir de sua execução, são partes interessadas no projeto (ou stakeholders). Cada uma das diversas partes interessadas possui expectativas diferentes no que se refere ao projeto. Desse modo, a equipe do projeto deve gerenciar a influência das partes interessadas, identificando previamente suas necessidades e expectativas, de forma a garantir o sucesso do projeto.

**Gerenciamento de Projetos:** consiste na utilização de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às diversas atividades do projeto no intuito de atender às suas demandas (PMI, 2012, p. 5), sendo realizado por meio de grupos de processos. Esse gerenciamento é realizado pelo gerente de projeto, que detém em primeira instância a responsabilidade por assegurar a identificação dos requisitos, estabelecimento de objetivos claros, atendimento às expectativas dos interessados e balanceamento entre qualidade, escopo, tempo, custos, recursos e riscos. Obviamente o gerente de projeto poderá delegar atividades inerentes ao gerenciamento do projeto no intuito de assegurar o atendimento dos objetivos estabelecidos.

**Carteira de Projetos/Portfólio:** um conjunto de projetos que são gerenciados de forma coordenada visando assegurar o atendimento de objetivos estratégicos. O gerenciamento do portfólio permite o acompanhamento das iniciativas que compõem a carteira no intuito de alocar os recursos necessários em consonância com as estratégias organizacionais.

**Programa:** um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programas, relacionados entre si e gerenciados coordenadamente, de maneira a se obter benefícios maiores do que com seu gerenciamento individual.

**Escritório de projetos – Espro:** unidade estabelecida na Superintendência de Planejamento Institucional (SPI) com o objetivo exercer a competência descrita no inciso XXVIII do art. 92 do Regimento Interno, visando promover o gerenciamento coordenado da carteira de projetos prioritários, alinhamento estratégico e suporte aos projetos prioritários.

**Projetos Prioritários:** de acordo com a Instrução Normativa nº 66, de 13 de novembro de 2012, projetos prioritários são projetos "definidos pela Diretoria como de relevância diferenciada para a consecução de objetivos considerados estratégicos para a Agência". Assim, esses projetos além de serem empreendimentos temporários que geram um produto ou serviço com caráter exclusivo, são também considerados estratégicos para a Agência.

**Lições Aprendidas:** uma definição bastante completa de lições aprendidas é: "conhecimento ou entendimento obtido pela experiência. A experiência pode ser positiva, como um teste ou missão de sucesso ou negativa, como uma falha ou percalço ou infortúnio. Sucessos também são considerados fontes de lições aprendidas. Uma lição precisa ser significante e ter um impacto real ou assumido nas operações; deve ser válida e tecnicamente correta e aplicável em determinado processo, desenho ou decisão que reduzirá ou eliminará erros ou infortúnios potenciais ou irá aumentar um resultado positivo" (SECCHI, P.; CIASCHI, R.; SPENCE, D.A., 1999).

#### 2.2.1 – ÁREAS DO CONHECIMENTO EM PROJETOS

De acordo com o PMI (2012), os processos que ocorrem em cada fase do ciclo de vida de um projeto podem envolver até dez áreas de conhecimento, que interagem e provocam restrições entre si. Para cada área de conhecimento, existem práticas, técnicas e ferramentas que podem ser usadas em qualquer momento do gerenciamento do projeto. Apesar de serem específicas, as atividades de cada área de conhecimento integram-se com as demais, formando um conjunto único e organizado. Como representam a real dimensão do gerenciamento de projetos, é importante para os gerentes de projeto e equipes conhecê-las. São elas:



Figura 1 – As áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos.

Fonte: PMI (2012).

| INTEGRAÇÃO             | atividades de identificação, definição, ajuste, unificação e coordenação entre as várias atividades da iniciação, planejamento, execução/monitoramento e encerramento   |
|------------------------|---|
| ESCOPO                 | monitoramento e definição do que de fato está ou não incluído<br>no projeto, abrangendo todo o trabalho necessário para o<br>término do projeto, sem exceder o seu escopo   |
| ТЕМРО                  | detém as atividades que consistem em administrar os processos necessários ao término do projeto no prazo  |
| CUSTO                  | possui atividades que visam assegurar que o projeto seja concluído em consonância com o orçamento aprovado  |
| QUALIDADE              | atividades que visam assegurar a conformidade do produto/<br>serviço do projeto em relação ao solicitado  |
| RECURSOS<br>HUMANOS    | refere-se às atividades que culminam na utilização efetiva dos recursos humanos do projeto, incluindo o planejamento dos recursos humanos necessários para cada fase do projeto, mobilização desses recursos (incluindo contratação externa, se necessário), desenvolvimento de competências e o efetivo gerenciamento da equipe  |
| COMUNICAÇÕES           | abrange as atividades que garantem que informações do<br>projeto sejam planejadas, geradas, coletadas, distribuídas,<br>armazenadas, recuperadas e organizadas  |
| RISCOS                 | identificação, análise, planejamento de respostas e controle<br>de riscos de um projeto para reduzir a probabilidade e o<br>impacto dos eventos negativos e aumentar o aproveitamento<br>das oportunidades  |
| AQUISIÇÕES             | contempla todas as atividades de compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Quando a compra envolver licitação, o gerente de projeto deve mostrar-se mais atento a essa área de conhecimento, tendo em vista os riscos de atraso que podem envolver esse tipo de ação  |
| PARTES<br>INTERESSADAS | identifica pessoas, grupos e organizações que podem impactar ou ser impactadas pelo projeto, analisa as expectativas das partes interessadas e auxilia na montagem de estratégias de gerenciamento apropriadas para engajá-las no processo decisório e execução. Preocupa-se também com a efetiva comunicação, resolução de conflitos, identificação de problemas e satisfação das partes |

 ${\bf Quadro~2-\acute{A}reas~do~conhecimento~em~gerenciamento~de~projetos.}$ 

Fonte: PMI, 2012.

#### 2.3 – OS CICLOS DO PROJETO

Um projeto, por ser um empreendimento temporário, necessita que seu início e término sejam bem delimitados e identificáveis. Entretanto, não é uma tarefa simples entender e planejar sua evolução, reconhecer onde termina um projeto e começa o ciclo de vida de seus produtos, ou compreender a relação entre as etapas do gerenciamento e as etapas de desenvolvimento do projeto (fases). Buscamos, nesta seção, esclarecer esses conceitos.

#### 2.3.1 – Os Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos

Para organização das ações que ocorrem ao longo do ciclo de vida do projeto, devese fazer uso de processos de gerenciamento de projeto. De acordo com o PMI (2012) esses processos garantem um andamento eficaz do projeto, sendo eles:

| INICIAÇÃO                | reconhece formalmente a existência de um projeto, comprometendo-se com a sua execução.  |  |
|--------------------------|---|--|
| PLANEJAMENTO             | planeja e mantém um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos que determinaram a existência do projeto.   |  |
| EXECUÇÃO                 | coordena pessoas e outros recursos para colocar o plano de projeto em ação, seguindo os passos previamente delineados.  |  |
| CONTROLE E MONITORAMENTO | envolve monitoração, avaliação de progresso e realização de ações corretivas e preventivas quando pertinentes.  |  |
| <b>ENCERRAMENTO</b>      | organizam o encerramento e formalizam a aceitação das<br>entregas do projeto ou do projeto como um todo. É nesta<br>fase onde todas as informações do projeto são reunidas e<br>armazenadas para referência futura. |  |

Quadro 3 - Ciclos do Gerenciamento de Projetos na ANAC



Figura 2 - Grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Adaptado de PMI, 2012.

#### 2.3.2 – Fases de um projeto

As fases do projeto são subdivisões lógicas do projeto, o que facilita a sua gestão, sobretudo quando é fundamental que exista um maior grau de controle sobre as entregas. As fases podem se sobrepor, mas geralmente elas são organizadas sequencialmente. Elas compõem o ciclo de vida de um projeto, sendo que a sua quantidade depende da natureza e complexidade do projeto. As fases do projeto não devem ser confundidas com os grupos de processo de gerenciamento de um projeto.



Figura 3 – Exemplo de fases num projeto de desenvolvimento de sistema de TI.

# 2.3.3 — Ciclo de Vida de Gerenciamento do Projeto (Grupos de Processos) x Ciclo de Vida do Projeto

O ciclo de vida do gerenciamento do projeto (ou grupo de processos de gerenciamento) não deve ser confundido com o ciclo de vida do projeto. Este último diz respeito ao conjunto de fases que compõe um projeto específico, definindo o projeto do início ao fim. As fases do projeto podem variar. O ciclo de vida do gerenciamento do projeto, por outro lado, deve ser o mesmo para todos os projetos da Agência, e é composto pelos grupos de processo de iniciação, planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento.

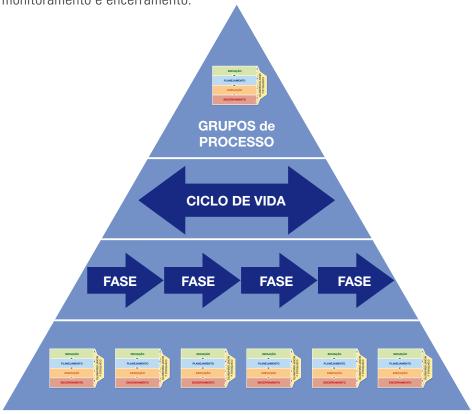
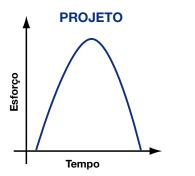


Figura 4 - Ciclo de vida do projeto x ciclo de vida de gerenciamento do projeto.

Fonte: PMI, 2004.

#### 2.3.4 – Ciclo de Vida do Produto x Ciclo de Vida do Projeto

Um produto é um resultado mensurável e passível de verificação, como um protótipo, relatório, especificação do serviço, ou quaisquer outras saídas, sejam elas uma entrega final ou referente ao término de uma fase. O projeto, por outro lado, é o esforço que visa criar o novo produto ou serviço, diferenciando-se do ciclo de vida do produto pois este está relacionado ao processo de geração e manutenção desse resultado específico até que o seu descarte se faça necessário, demandando esforço de conservação por tempo indeterminado.



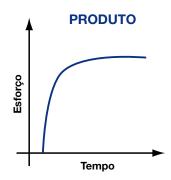


Figura 5 - Ciclo de vida do projeto x ciclo de vida do produto.

Fonte: Manual RFB, 2011.

| Fases                                   | Grupos de Processos                     |
|---|---|
| Demarcações lógicas da evolução de      | Conjunto de atividades aplicáveis a     |
| um projeto. Difíceis de padronizar,     | todos os projetos e realizados em todas |
| dependendo do contexto, das             | as fases.                               |
| especificidades do projeto e das        |   |
| decisões do gerente.                    |   |
| Produto                                 | Projeto                                 |
| Depois de entregue, é incorporado à     | Inicia com a demanda e termina com a    |
| rotina da organização. Não faz parte do | entrega do produto principal.           |
| gerenciamento do projeto.               |   |

Quadro 4 - Diferenças entre os tipos de ciclo de vida em projetos.

Na próxima seção serão apresentados, de maneira detalhada, os cinco grupos de gerenciamento de projetos utilizados na ANAC, com os fluxos de processos e subprocessos, explicações e dicas sobre cada uma das atividades.



## ATENÇÃO!

É importante frisar que o PMBOK trata os grupos de processos de gerenciamento de maneira cíclica. O guia recomenda que a cada fase do projeto, ou sempre que necessário, ocorra um novo ciclo de processos de iniciação, planejamento, execução e encerramento, além do controle e monitoramento (conforme figura 4).

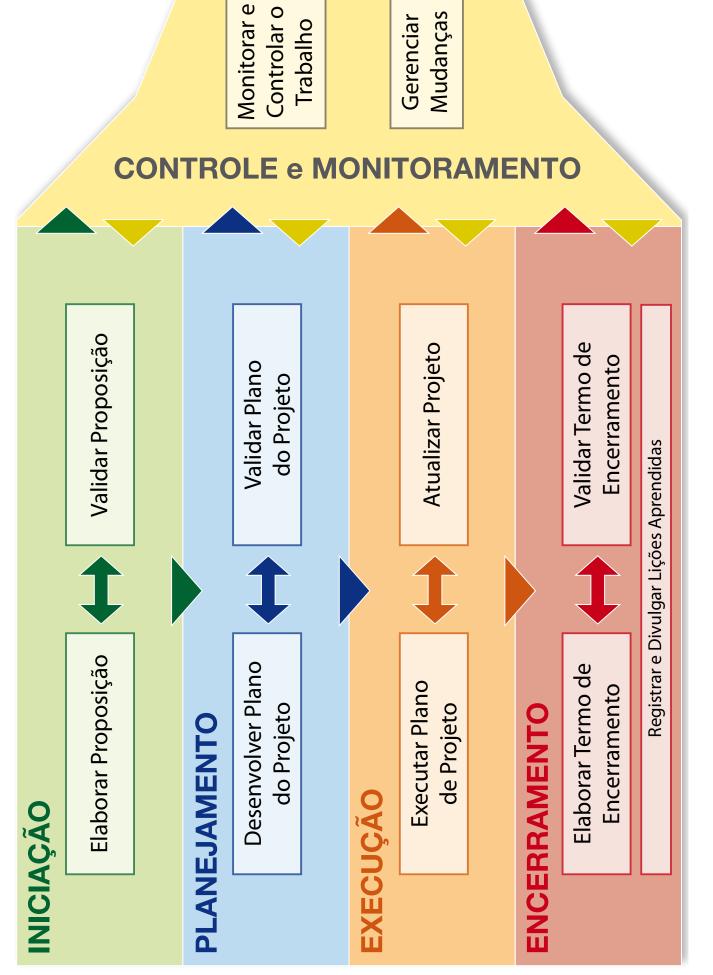
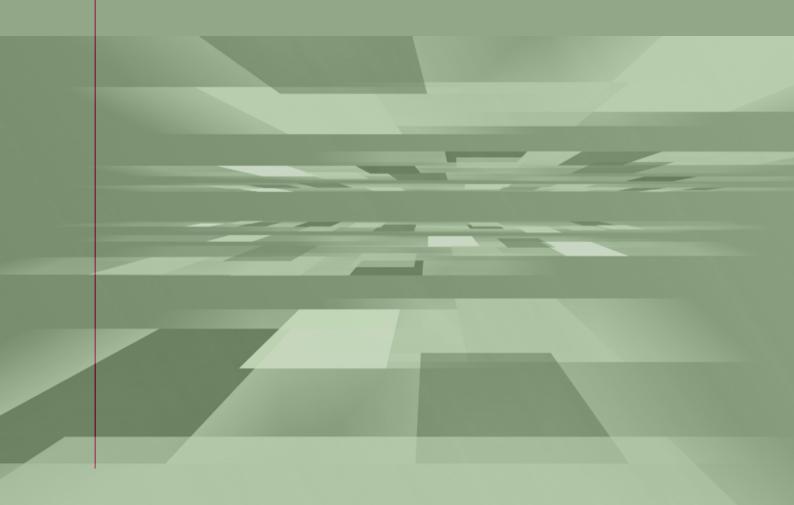


Figura 6 – Detalhamento dos grupos de processos de gerenciamento de projetos da ANAC.

# I - INICIAÇÃO





# I - INICIAÇÃO

A iniciação tem como objetivo formalizar a existência de um projeto e comprometer-se com a sua execução. Durante a iniciação deve-se demonstrar o alinhamento estratégico do projeto, a justificativa de sua existência e os principais benefícios esperados para a organização. Nessa fase também deve ser delimitado claramente o produto principal do projeto. **É importante que o produto seja único**, para assegurar que todas as fases, entregas e atividades do projeto contribuam para esse mesmo fim. Além disso, as entregas principais devem ser elencadas, assim como o não escopo, as restrições, premissas, estimativas de custos e partes interessadas. A proposição de projeto é o documento apropriado para registro e apresentação dessas informações.



| DETALHAMENTO DO PROCESSO DE INICIAÇÃO |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| ld. n°. l.1                           | Elaborar Proposição                         |  |
| Ator                                  | UORG proponente (nível de Superintendência) |  |
| Descrição da atividade                |   |  |

Consiste em desenvolver um documento para buscar a autorização formal do projeto, o que possibilitaria a sua inserção na carteira de projetos prioritários.

As unidades organizacionais interessadas em propor projeto prioritário deverão elaborar a proposição de projeto, artefato em que é formalizada a instauração do projeto. Antes de elaborar a proposição, deve-se identificar claramente o problema a ser resolvido pelo projeto, bem como os seus produtos. São recomendáveis reuniões com as partes interessadas, para que na elaboração da proposição a definição do problema e a solução escolhida sejam bem delineadas. Em seguida, deve-se preencher os campos da proposição de projeto, conforme descrito a sequir.



#### Artefato Proposição de Projeto (anexo I)

Abaixo são descritos os campos do artefato com as instruções e sugestões para o seu adequado preenchimento.

#### I.1.1 Alinhamento estratégico

Deve ser demonstrado o alinhamento estratégico do projeto, através de sua vinculação com os objetivos levantados no Planejamento Estratégico Institucional.

#### I.1.2 Justificativa

Fazer uma análise do macroproblema. Técnicas como a construção da árvore de problemas auxiliam na montagem da justificativa. É fundamental esclarecer o cenário a ser melhorado e quais as necessidades para aquisição do produto ou serviço.

#### I.1.3 Objetivo do projeto

Na descrição do objetivo do projeto, relacionar os benefícios esperados pelo produto, serviço ou resultado a ser entregue. Não se devem confundir os objetivos do projeto com os seus produtos. Os objetivos são obtidos após o término do projeto, enquanto que o produto/serviço é a solução escolhida para resolver o problema identificado na justificativa e alcançar os objetivos detalhados nessa seção.

#### I.1.4 Indicadores de Resultado



#### Dica:

Para uma melhor descrição do objetivo do projeto, recomenda-se que ele atenda os critérios da técnica SMART, quais sejam: específico (specific) e claro, em detrimento da escolha mais generalista; mensurável (measurable), permitindo que o impacto do projeto possa ser medido e saber se o objetivo foi alcançado; alcançável (attainable), em vista das limitações existentes; relevante (relevant), justificando o esforço adotado para a solução do problema; e ligado ao tempo (time-bound), evidenciando que o problema deve ser solucionado o quanto antes, evitando maiores prejuízos.

Nesse campo devem ser descritos os indicadores de resultado que permitirão mensurar e avaliar o impacto do projeto em termos do alcance dos objetivos do projeto, dos objetivos estratégicos da ANAC e/ou de melhorias no processo. Esses indicadores não se referem ao desempenho do projeto, mas às repercussões de sua implantação no ambiente em que se pretende atuar. Deve ser estabelecido pelo menos um indicador para cada resultado pretendido.

#### I.1.5 Produto principal do projeto

Em seguida deve-se apontar o serviço/produto/resultado desenvolvido pelo projeto de forma clara, objetiva e mensurável. É importante que o produto seja único, para assegurar que todas as fases, entregas e atividades do projeto contribuam para esse mesmo fim. **A data de entrega do produto principal define o prazo de término do projeto**, em conjunto dos procedimentos de encerramento do projeto.

#### I.1.6 Entregas

Para o desenvolvimento do produto principal, deve-se estabelecer produtos ou entregas intermediárias que contribuam para a elaboração do produto. As entregas necessariamente devem contribuir para o produto principal único do projeto. A ideia é que essas entregas originem marcos do projeto (vide seção II — Conceitos de gerenciamento de projetos). Para cada entrega intermediária, devem ser estabelecidos prazos. O ideal é que somente as principais entregas sejam colocadas na proposição, pois o detalhamento do planejamento do projeto considerará os prazos para as demais entregas.



#### Dica:

O excesso de datas nesse momento poderá engessar o planejamento do projeto. É importante considerar o contexto para a escolha das datas, como os prazos legais para contratação, por exemplo. As áreas responsáveis devem ser consultadas, quando houver aquisições/contratações no projeto.

#### I.1.7 Não escopo

Nesse item deverá ser apresentado o que não será abrangido pelo projeto. É importante inserir os produtos, serviços ou entregas que podem ser facilmente confundidos com o que o projeto pretende elaborar.

#### I.1.8 Restrições

Devem ser relacionadas as restrições ao projeto, tendo origem interna ou externa. Elas podem ser classificadas em variáveis de cada uma das áreas de conhecimento do projeto, com destaque para as três seguintes: tempo (ex: prazos definidos legalmente para contratações), custo (ex: orçamento disponível de até xx reais) e escopo (ex: atendimento às normas XYZ).

#### I.1.9 Premissas

Aqui devem ser listadas e descritas as suposições associadas ao escopo do projeto. Caso uma premissa (suposição) não se mostre verdadeira, impactos serão esperados para o projeto. Ações para assegurar que as premissas continuem verdadeiras devem ser detalhadas no artefato em questão e transferidas para a matriz de risco no plano do projeto.

# ?

#### Diferenciando premissas e restrições

Enquanto as premissas são hipóteses, as restrições são imperativas. Assim, uma premissa nunca terá um termo que indique obrigatoriedade como a palavra "deverá". Além disso, outra importante diferença diz respeito à origem do fator, podendo ser interno ou externo ao projeto. As premissas são suposições dadas como certas sobre o ambiente externo ao projeto, logo não estão sob o controle da equipe do projeto. As restrições são impostas internamente ou externamente ao projeto e resultam em trabalho a ser realizado pela equipe do projeto.

Exemplo: jamais podemos ter como premissa que a chuvas não deverão ocorrer. Não é possível obrigar uma chuva a não ocorrer, pois as chuvas não estão sob o controle da equipe do projeto. No máximo as chuvas podem ser monitoradas e por isso não se deve usar a palavra deverá.

Por outro lado, as restrições admitem o termo "dever". Como um exemplo de restrição pode-se ter: "Todos os *softwares* devem ser livres". Essa afirmação se refere a uma atividade a ser realizada pela equipe do projeto, por meio do processo de aquisição.



#### Dica:

Tanto as premissas quanto as restrições podem gerar riscos associados. Exemplo: no caso de haver uma restrição em que "todos os *softwares* adquiridos sejam gratuitos", há o risco associado de que essa aquisição demore, seja por conta de baixo quantitativo de pessoal disponível nas áreas responsáveis pela aquisição, seja pela indisponibilidade no mercado de sistemas gratuitos, etc.

#### I.1.10 Estimativas de custos do projeto

Nessa seção há três tipos fixos e um livre de custos previstos. É importante o preenchimento do nome da entrega a que está associado o custo. Os campos fixos são: diárias e passagens, aquisições em geral, aquisições e desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação (TI) e outros. Para o preenchimento desses campos deverá ser realizada uma pesquisa prévia de preços. As áreas responsáveis pela contratação/aquisição/desenvolvimento podem ser consultadas para explicar os processos que lhes compete.

**Observação:** na Matriz, deve-se explicitar o quantitativo de diárias e passagens, com os respectivos valores.

#### I.1.11 Alocação de Papeis

Como primeiro passo do gerenciamento de partes interessadas, e para a demonstrar previamente a alocação de papeis no projeto, devem ser listadas as UORGs que fornecerão membros de equipe, ou que contribuirão eventualmente para o projeto.



#### **Exemplo**

Em um projeto de remodelagem do processo, devem compor a equipe as áreas envolvidas no mesmo processo a ser remodelado para fornecerem todos os *inputs* necessários ao novo processo e redesenhá-lo. A área de administração e finanças somente é acionada como colaboradora eventual no momento da contratação da consultoria, que é um processo cotidiano da área.

Observação: essa situação é apenas um exemplo e não implica obrigatoriedade para todos os projetos com escopo similar.



#### Dica:

Cabe ressaltar que cada projeto possui a sua especificidade e, portanto, deve-se considerar o grau de impacto que a unidade organizacional terá para o projeto e a quantidade de vezes em que será acionada para que se decida pela indicação de membros de equipe ou de colaboradores indiretos.

#### I.1.12 Aprovação do projeto:

Nesse campo constam as assinaturas do Diretor patrocinador e gerente de projeto. Cabe ressaltar que esse campo da proposição deverá ser preenchido somente após a validação da proposição (atividade I.2). Após a assinatura, deve-se dar início ao planejamento do projeto.

Id. n°. I.2 Validar Proposição
Ator Vários

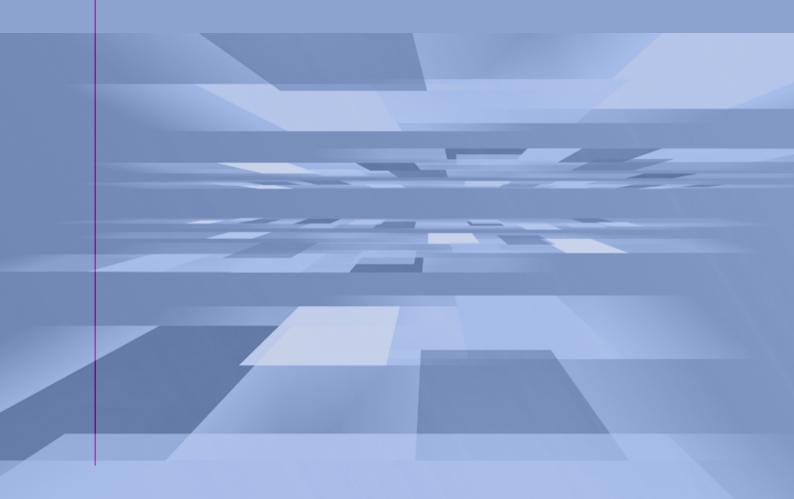
#### Descrição da atividade

Uma vez desenvolvida a proposição é necessário obter a sua validação. A seguir são listadas as ações requeridas para tanto:

- I.2.1. Uma vez elaborada proposição de projeto, o artefato deverá ser encaminhado para análise no Espro, que deverá concluir sua análise em até cinco dias.
- I.2.2. A proposição também é analisada pelo GDI (considerando seus impactos sobre o orçamento, recursos humanos, logística, sistemas de TI e planejamento institucional).
- 1.2.3. Após, a proposição será apreciada pelo Comitê de Superintendências.
- I.2.4. Com o posicionamento do Comitê, a proposição é encaminhada à Diretoria Colegiada, a quem compete a inserção dos projetos no portfólio.
- I.2.5. Após aprovada a proposição, o gerente do projeto será formalmente designado, assim como o Diretor patrocinador, por Portaria da Diretoria.
- I.2.6. A equipe será devidamente constituída mediante Portaria da SPI, com indicação prévia dos titulares de UORG.
- I.2.7. Concluída a composição da equipe, o gerente deverá divulgar a proposição assinada no *SharePoint* do escritório de projetos.
- I.2.8. Caso o projeto não seja aceito na carteira de projetos prioritários, o Espro consolidará as lições aprendidas e arquivará a documentação do projeto.

**Atenção:** Vale ressaltar que, a qualquer tempo, detectada a necessidade de ajustes ou complementação, a proposição será encaminhada ao gerente para as devidas providências.

# II - PLANEJAMENTO





#### II - PLANEJAMENTO

O principal objetivo do planejamento é assegurar um plano viável para a o alcance dos objetivos do projeto, que é formalizado por meio da do artefato plano de projeto. As informações provenientes da proposição de projeto serão detalhadas e outras serão inseridas, como o cronograma, EAP, matrizes de qualidade e riscos do projeto. Para que o projeto alcance êxito é fundamental um planejamento que seja pautado em dados realistas e com estratégias que antecipem problemas em potencial. O envolvimento da equipe também é um fator fundamental para a motivação dos envolvidos e para assegurar maior precisão no planejamento.

Cabe destacar que as atividades de planejamento estendem-se desde a iniciação do projeto até pouco antes de seu encerramento. Isso se dá pela natureza de incerteza do ambiente que envolve os projetos. O acontecimento de riscos e outros eventos pedem ao gerente que readéque o projeto à sua nova realidade, através do seu replanejamento, portanto o grupo de processos de planejamento não se restringe ao fluxograma desta seção, podendo acontecer periodicamente, ou sempre que houver ocorrências significativas.



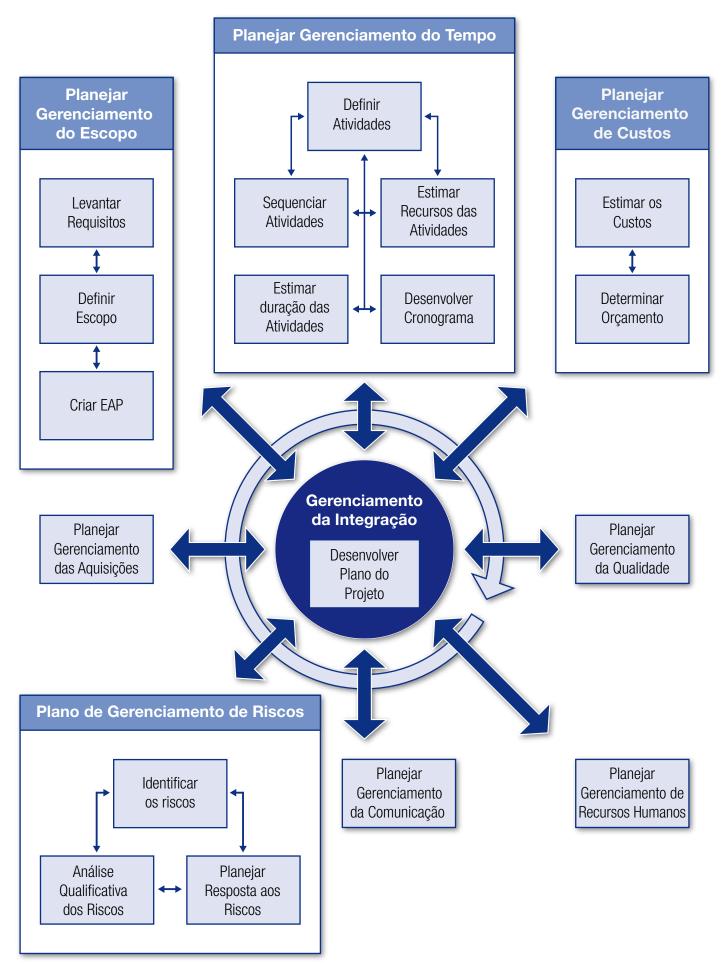


Figura 7 – Grupo de Processos de Planejamento.

Adaptado de PMI, 2012

#### **DETALHAMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO**

Id. n°. II.1 Desenvolver Plano do Projeto

Ator Gerente de projeto

Descrição da atividade

Desenvolver plano do projeto contempla a definição, preparação e coordenação de todos os aspectos principais de planejamento, como escopo, tempo, custos, qualidade, comunicação, risco e aquisições, consolidando a base para a todo o trabalho do projeto no artefato plano de projeto. O gerente de projeto deve envolver a equipe na elaboração do plano. Ele pode delegar responsabilidades específicas, como realização de pesquisas, *benchmarking* e preenchimento de partes do artefato em questão, bem como intermediar o contato com as áreas envolvidas. Caso haja solicitações de mudança aprovadas, deve-se revisar o plano de projeto para atualizá-lo.

Geralmente é muito difícil antever as atividades futuras de um projeto de forma consistente para todo o seu período de execução. Por essa razão, é recomendável que o planejamento seja feito em ondas, ou seja, com atividades de curto prazo detalhadas e atividades de longo prazo com um menor nível de detalhamento. De forma geral, a cada três meses é recomendável revisitar o plano de forma a identificar a necessidade de adequar as atividades do projeto, detalhando o curto prazo. Entretanto, a periodicidade de replanejamento poderá ser diferenciada para o projeto, mediante prévio acordo com o escritório de projetos.

**Prazo:** o plano do projeto deverá ser apresentado em até 02 (dois) meses da data de publicação da Portaria que institui a equipe do projeto. Caso a aprovação do plano não tenha sido obtida nesse prazo, o projeto será novamente analisado pelo escritório de projetos, podendo perder o tratamento prioritário mediante a aprovação da Diretoria.



#### Artefato Plano de Projeto (anexo II)



#### Dica:

É importante que as matrizes constantes do plano de projeto (custos, riscos, cronograma) sejam atualizadas à medida que o projeto evolui.

Há procedimentos específicos para aprovação de mudanças no plano de projeto e/ou proposição no grupo de processos controle e monitoramento.

As atividades listadas a seguir compõem o subprocesso "Desenvolver Plano de Projeto" (figura 7). Para facilitar o entendimento, as atividades foram agrupadas por áreas de conhecimento.

#### II.1.1 Rever a Proposição de Projeto

A proposição de projeto deve ser utilizada como base para detalhar o plano de projeto. As informações adicionadas no plano devem manter coerência com o pactuado na proposição, que deve ser revista sempre que houver modificações subtanciais no projeto. O produto principal e as entregas principais devem se manter os mesmos. Caso a equipe deseje alterar esses campos, o gerente deverá entrar em contato com o Espro.

#### II.1.2 Definir Escopo

O escopo do projeto define sua abrangência, estabelecendo o trabalho a ser realizado. No planejamento do escopo elabora-se a documentação da evolução do trabalho, não deixando dúvidas quanto ao seu alcance.

Atividades do planejamento de escopo:

II.1.2.a) Coletar requisitos: O detalhamento do escopo na fase de planejamento deve começar a partir da coleta de requisitos. A coleta de requisitos consiste em definir e documentar as necessidades das partes interessadas para alcançar os objetivos do projeto. Reuniões devem ser realizadas com o Diretor patrocinador para sanar as dúvidas ainda existentes.

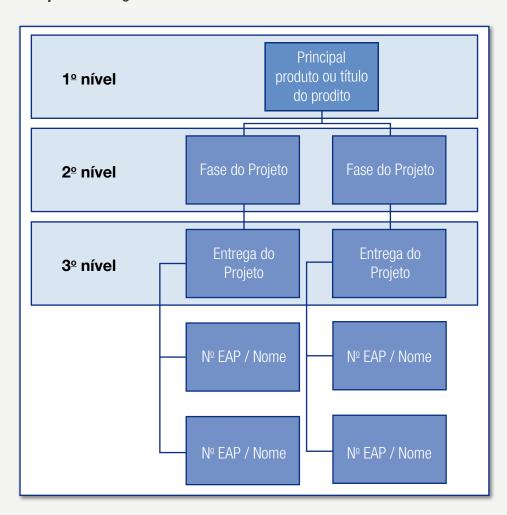
II.1.2.b) Definir o escopo: De acordo com o PMI (2012), é o processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto. Essas informações podem ser acrescentadas nas subseções 4.1 a 4.3 do artefato plano de projeto. Devem ser detalhadas as informações já existentes, evitando modificar os produtos acordados na proposição. Caso haja dúvidas quanto ao escopo deve-se recorrer novamente à coleta de requisitos com as partes interessadas.

II.1.2.c) Criar a estrutura analítica do projeto (EAP): consiste em subdividir as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores para facilitar o gerenciamento. A EAP é um diagrama estruturado, com representação hierárquica em estrutura de tópicos ou em diagrama de caixas. Os projetos podem ser decompostos a partir de fases ou de entregas. É importante considerar na EAP o trabalho destinado ao próprio gerenciamento do projeto. Após a elaboração da EAP, deve-se detalhar o seu respectivo dicionário, esclarecendo o significado de cada pacote de trabalho. A EAP e o seu dicionário devem ser registrados no plano de projeto nos itens 4.4 e 4.5, respectivamente.

#### Elaborando a EAP

A EAP (Estrutura Analítica do Projeto) deve mostrar todos os produtos e entregas que serão desenvolvidos durante o projeto. Ou seja, deve apresentar uma organização hierárquica na qual a soma das entregas que estão nos níveis inferiores seja igual ao produto do nível superior.

#### **Exemplo de EAP gráfica:**



No modelo gráfico acima, a primeira caixa representa o produto principal do projeto ou pode se utilizar o próprio nome do projeto.

O segundo nível representa o ciclo de vida do projeto, ou seja, o conjunto de fases necessárias para a conclusão do projeto. As fases do ciclo de vida de um projeto dependem da natureza de cada projeto. Uma estrutura genérica de ciclo de vida pode ser:

- Diagnóstico;
- Benchmarking;
- Execução do trabalho do projeto e controle;
- Encerramento do projeto.

O terceiro nível representa as entregas de cada etapa do projeto, e assim, as entregas do terceiro nível podem ser subdividas em níveis inferiores, lembrando que a soma de todas as entregas dos níveis "filhos" deve ser igual a 100% do produto do nível superior ("pai").

Não existe um número determinado de subdivisões de uma EAP. Recomenda-se que o menor nível de divisão da EAP represente no mínimo 8 horas e no máximo 80 horas de trabalho para a sua realização.

#### **Exemplo de EAP Analítica:**

#### Projeto

- 1. Fase 01
  - 1.1 Entrega 01
  - 1.2 Entrega 02
  - 1.3 Entrega 03
  - 1.4 Entrega 04
- 2. Fase 02
  - 2.1 Entrega 05
  - 2.2 Entrega 06
- 3. Fase 03
  - 3.1 Entrega 07
  - 3.2 Entrega 08

#### II.1.3 Planejar o Gerenciamento do Tempo

O plano de gerenciamento do tempo inclui a elaboração do cronograma do projeto, para que as atividades sejam concluídas no prazo. Existe uma sequência de atividades que podem ser seguidas para que esse plano não superestime ou subestime o tempo necessário à conclusão das tarefas. Abaixo são apresentadas algumas etapas adaptadas do PMI (2012). Apesar de sugerirem uma relação linear, pode-se retornar a uma etapa anterior quando identificadas necessidades de adequação.

- II.1.3.a) Definir e listar atividades: utilizando o escopo do projeto, o contexto e os ativos organizacionais deve-se identificar as ações específicas a serem executadas para a conclusão dos produtos do projeto. Com isso deve ser produzida uma lista de atividades com seus respectivos atributos e marcos.
- II.1.3.b) Sequenciar atividades: consiste em identificar e documentar os relacionamentos entre as atividades dos projetos (ordem de precedência, sincronicidade etc).
- II.1.3.c) Estimar recursos das atividades: implica identificar os tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos e suprimentos para a realização de cada atividade.

II.1.3.d) Estimar duração das atividades: nesse momento a quantidade de tempo de trabalho destinada às atividades é detalhada a partir da quantidade de recursos disponíveis. A participação de especialistas na área ou pessoas com experiência na área do projeto proporciona maior precisão das estimativas.



#### Dica:

Para estimar a duração das atividades podem ser adotadas as técnicas da identificação do caminho crítico e PERT — média ponderada entre estimativa mais provável (MP), otimista (0) e pessimista (P): [0+(4\*MP)+P]/6.

A análise do caminho crítico auxilia o gestor do projeto no acompanhamento das atividades essenciais para o cumprimento do prazo total do trabalho. Um projeto pode ter mais de um caminho crítico. No MS Project o caminho crítico pode ser visualizado por meio do gráfico Gantt de controle, diagrama de rede e do diagrama de caminho crítico.

II.1.3.e) Desenvolver cronograma: o cronograma é a representação da previsão temporal para execução das atividades do projeto. Nele devem ser mantidas informações atualizadas sobre as atividades, recursos, sequenciamento, durações e prazos de conclusão estimados para o projeto. A linha de base do projeto será gerada a partir desse documento. O cronograma atualizado deve estar anexado ao plano do projeto.

II.1.3.f) Criar o cronograma de Marcos de Monitoramento do Projeto (item 5.1 do plano de projeto): cronograma resumido, em que constarão as entregas principais, seguidas dos respectivos marcos e suas datas de entrega.



#### A importância da Linha de Base

A Linha de Base é um plano sob o qual o desempenho real é comparado para determinar se o desempenho (ex.: cumprimento do cronograma) está dentro dos limites de variação aceitáveis. A gravação da linha de base possibilita a gestão e avaliação do projeto em termos de comparação entre o executado e o planejado, permitindo avaliar os atrasos em termos de prazo, execução orçamentária e utilização real de recursos. No presente caso, a linha de base se refere apenas ao cumprimento de cronograma. Os relatórios de *status* dos projetos somente serão consistentes caso exista uma linha de base. Caso a equipe identifique necessidade de alterar a linha de base, deverá consultar o Espro.

#### II.1.4 Definir Premissas e Restrições

Por fim, as Premissas e Restrições devem ser revisadas, para torná-las mais coerentes com o escopo do projeto mais elaborado.

As premissas estão dispostas na seção 7 do plano de projeto, ao passo que as restrições estão na seção 6.

#### II.1.5 Elaborar Matriz de Riscos

O gerenciamento de riscos do projeto inclui o planejamento, identificação, análise, elaboração de respostas, monitoramento e controle de riscos em um projeto. Abaixo serão listadas as etapas necessárias à elaboração da matriz de riscos do projeto, presente na seção 8 do artefato plano do projeto.

II.1.5.a) Identificar riscos: primeiramente os riscos que podem afetar o projeto devem ser listados.

É importante observar que os riscos podem estar associados a cada item do escopo, cada pacote de trabalho da EAP, atividades do cronograma, bem como às premissas e restrições. Além disso, todas as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos podem ensejar potenciais riscos. Abaixo são listados alguns exemplos.

- Riscos associados à integração ambiente do projeto desfavorável;
- Riscos associados ao escopo escopo mal definido;
- Riscos associados aos prazos prazos inviáveis;
- Riscos associados aos custos orçamentos insuficientes;
- Riscos associados a recursos humanos doenças, absenteísmo, produtividade;
- Riscos associados à comunicação perda de informação;
- Riscos associados à qualidade falhas e inadequações de conteúdo;
- Riscos associados a suprimentos e aquisições produtos fora das especificações, não cumprimento de prazos.

**Atenção:** as premissas e restrições da proposição devem ser reanalisadas nesse momento.



#### Dica:

Algumas técnicas podem contribuir para a identificação de riscos, como o brainstorming, que pode ser utilizado durante reuniões com os membros da equipe. Além disso, podem ser utilizadas analogias com projetos anteriores e entrevistas com especialistas. Diagramas como o de causa e efeito também podem auxiliar na identificação dos riscos.

II.1.5.b) Realizar a análise qualitativa dos riscos: os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e impacto, permitindo cruzamento para identificar o grau de criticidade do projeto (ver anexo III).

II.1.5.c) Planejar respostas ao risco: consiste em escolher uma estratégia eficaz para aumentar as chances de redução das ameaças aos objetivos do projeto. O uso da técnica de análise da árvore da decisão é recomendado para a escolha das respostas mais apropriadas.

**Observação:** O presente Manual ANAC prevê quatro categorias de estratégias em consonância com o PMI (2012, pp. 344-345):

- eliminar: remoção completa da ameaça. Exemplos: estender o cronograma ou reduzir o escopo;
- transferir: transmissão da responsabilidade do gerenciamento do risco para outra parte, como o uso de seguros;
- mitigar: diminuição da probabilidade e/ou impacto de um evento de risco, por meio de testagens de fornecedores, por exemplo; e
- aceitar: aceitação passiva, que implica a mera documentação desta estratégia, ou, aceitação ativa, em que se estabelece uma reserva de tempo, dinheiro, ou orçamento para o risco.

#### II.1.6 Planejar Custos

II.1.6.a) Estimar custos: utilizando as informações do escopo do projeto, cronograma de entrega, riscos, fatores organizacionais e recursos internos, deve-se estimar os recursos financeiros para execução das atividades do projeto. Como as informações entre custos, escopo e prazos estão inter-relacionadas, a proposição de projeto deve ser revisada buscando garantir coerência no artefato entre as suas diversas dimensões.

II.1.6.b) Determinar o orçamento: após as estimativas de custos terem sido realizadas, deve-se agregar os custos das atividades ou dos pacotes de trabalho da EAP para estabelecer a linha de base de custos do projeto. A seção 9 do plano de projeto contém uma matriz de orçamento para consolidação das informações relativas aos custos.

**Atenção:** É importante que as informações de custos relativas a diárias e passagens venham acompanhadas de detalhamento da quantidade de deslocamentos e diárias.

#### II.1.7 Planejar Aquisições

Planejar aquisições: consiste em documentar as decisões para compras no projeto. É recomendável conhecimento acerca dos processos licitatórios, de aquisição e desenvolvimento de sistemas, se for o caso. Tanto o Espro quanto as áreas diretamente responsáveis pelas aquisições (licitações/contratos/Tl/capacitação) podem informar a equipe do projeto sobre os procedimentos necessários para a aquisição. A seção 10 do plano de projeto contém a matriz de aquisições em que as decisões de compra da equipe podem ser documentadas.

#### II.1.8 Planejar a Comunicação

Planejar a comunicação: no planejamento da comunicação é essencial considerar as necessidades de comunicação de todos os interessados. Para isso deve-se estabelecer quais são as pessoas a serem comunicadas, quem serão os responsáveis pela transmissão da mensagem, os meios dessa comunicação e a sua frequência. No campo frequência podem ser assinalados quais os eventos que ensejam a emissão da comunicação, caso não haja uma frequência específica. A seção 11 do plano de projeto contém o modelo de matriz de comunicação utilizado pelo Espro.

#### II.1.9 Planejar a Qualidade

Planejar qualidade: implica estabelecer os padrões de qualidade e requisitos do projeto ou produto específico, bem como os mecanismos para controle da conformidade. Deve-se tomar os componentes da EAP para elaboração de uma lista de verificação contendo os critérios de aceitação. Os passos para verificação da conformidade devem ser estabelecidos, incluindo o responsável pela sua checagem. A seção 12 do artefato plano de projeto possui uma matriz de qualidade, onde deverão ficar registrados os critérios de aceitação e os responsáveis para cada um dos pacotes da EAP.

#### II.1.10 Planejar Recursos Humanos

Planejar recursos humanos: requer a especificação dos responsáveis por executar, validar, participar, monitorar ou receber informação e a respectiva periodicidade. É importante listar todos os responsáveis por cada pacote de trabalho da EAP. A matriz de responsabilidades, presente na seção 13 do plano de projeto, concentra os papeis dos recursos humanos que atuarão no projeto.



#### Dica:

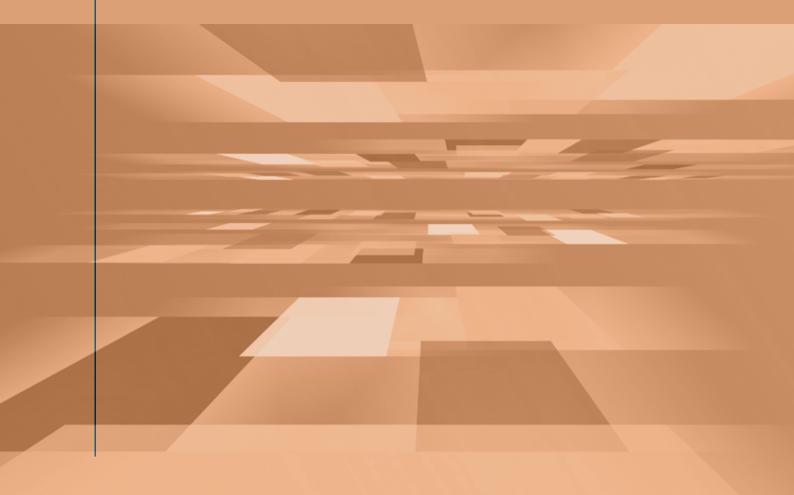
É importante considerar todas as pessoas que precisem ser acionadas no decorrer do projeto. Pessoas que não pertençam à equipe do projeto podem ter responsabilidades estabelecidas na matriz. Entretanto deve-se ter bom senso na hora de estabelecer as responsabilidades. Os papeis devem ser atribuídos conforme seja efetivamente necessário, para que não haja engessamento por excesso de instâncias decisórias. Por outro lado, a ausência de obtenção de validação por parte dos interessados pode, em muitos momentos, colocar em risco o sucesso do projeto, gerando atrito e até mesmo rejeição dos produtos.

| ld. nº.                | 11.2 | Validar Plano de Projeto |  |  |  |
|------------------------|------|--------------------------|--|--|--|
| Ator                   |      | Vários                   |  |  |  |
| Descrição da Atividade |      |                          |  |  |  |

Consiste em obter confirmação de que a forma delineada para o alcance dos objetivos do projeto está adequada perante a realidade institucional, mediante o aceite do Diretor patrocinador e ciência dos titulares de unidade organizacional envolvida. Os procedimentos para conseguir a validação do plano do projeto estão descritos a seguir:

- II.2.1. O Espro analisará em até cinco dias o plano de projeto para identificar oportunidades de melhoria. Caso seja necessário, o plano de projeto será revisado pelo gerente de projeto e sua equipe. No entanto, se o plano estiver adequado, o Escritório comunicará o gerente de projeto para que os próximos passos sejam realizados.
- II.2.2. Em seguida o plano de projeto deverá ser apresentado ao Diretor patrocinador para aprovação. Uma vez aprovado, o plano deverá ser apresentado em reunião de gestão pelo gerente de projeto.
- II.2.3. Por fim, o documento assinado deverá ser divulgado no *SharePoint* do Espro pelo gerente de projeto.

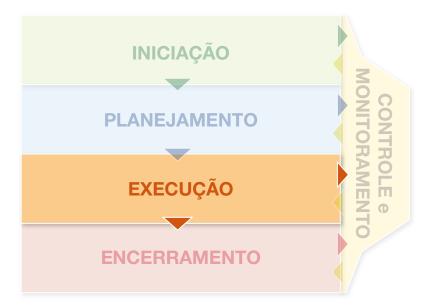
# III - EXECUÇÃO





## III – EXECUÇÃO

O grupo de processos de execução integra pessoas e outros recursos para por em prática o plano de gerenciamento do projeto. Ao longo da execução é fundamental manter a equipe motivada e informada sobre a evolução das entregas e fases do projeto. O mesmo vale para as demais partes interessadas. É importante também que as informações do projeto sejam documentadas de maneira que possam servir como fonte de consulta sobre o projeto e sobre as melhores práticas para projetos futuros, na forma de lições aprendidas.



#### **DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES DE EXECUÇÃO**

Id. n°. III.1 Executar Plano de Projeto

Ator Gerente de projeto e Equipe do projeto

Descrição da atividade

Executar o plano de projeto envolve realizar as atividades previstas no plano para o alcance dos objetivos pactuados. Durante a execução é necessário também solucionar conflitos, negociar e entregar efetivamente os produtos do projeto, além de implantar as mudanças aprovadas, decorrentes do replanejamento.

Algumas ações importantes durante a execução são descritas abaixo:

III.1.1. Distribuir informações: é de extrema importância que a equipe e as demais partes interessadas no projeto tenham conhecimento acerca do andamento do projeto (principais acontecimentos, dificuldades, mudanças etc), no nível de detalhe e na frequência necessários a cada parte. Para tanto, a matriz de comunicações poderá ser utilizada como guia, sem eliminar a importância das comunicações rotineiras ou complementares.

III.1.2. Gerenciar a equipe do projeto: envolve acompanhar os resultados dos membros da equipe, proporcionar *feedback*, auxiliar no esclarecimento das dúvidas que surgem e gerenciar as mudanças na composição da equipe para otimizar o seu desempenho.

ld. n°. III.2 Atualizar Projeto

Ator Gerente de projeto e Equipe

#### Descrição da atividade

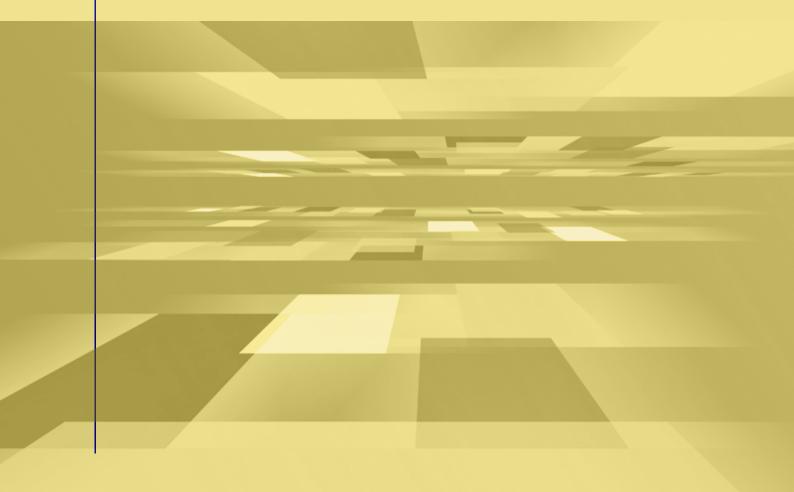
A atualização do projeto implica no relato das informações relativas ao esforço executado pela equipe nas ferramentas gerenciais, tais como o cronograma e matriz de riscos, custos, lições aprendidas, dentre outros.



#### Dica:

Ressalta-se que lições aprendidas devem ser registradas à medida que forem identificadas, no artefato específico para esse propósito. O objetivo é assegurar que o conhecimento seja posteriormente compartilhado. Nos próximos projetos, haverá reuso e revalidação do conhecimento experimentado, o que contribui para o amadurecimento da gestão de projetos na Agência. O registro das lições será consolidado no grupo de processos de encerramento (vide anexo VII), após as entregas intermediárias ou do produto principal.

# IV - CONTROLE E MONITORAMENTO



## **IV - CONTROLE E MONITORAMENTO**

Os processos de controle e monitoramento promovem o acompanhamento, revisão e regulação do progresso e do desempenho do projeto. Além disso, esses processos visam assegurar que os desvios em relação ao planejado sejam minimizados, de forma que somente as mudanças efetivamente necessárias sejam devidamente implementadas, por meio de um fluxo claro de aprovação das mudanças. Com isso espera-se garantir um equilíbrio entre o cumprimento do plano do projeto e a necessidade de adaptação do plano à realidade.



#### DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES DE CONTROLE E MONITORAMENTO

ld. n°. IV.1 Monitorar e controlar o trabalho

Ator Gerente de projeto, Equipe, Diretor patrocinador e Espro

Descrição da atividade

Envolve a comunicação do andamento do projeto aos interessados, bem como a verificação do atendimento dos requisitos previstos, acompanhamento dos riscos, controle da evolução do cronograma, custos e escopo do projeto, bem como das demais áreas do conhecimento. O acompanhamento se estende por todo o ciclo de vida do projeto, com maior nível de atividade durante a execução, e é composto pelas seguintes atividades:

IV.1.1 Verificar desempenho e requisitos: O gerente procurará acompanhar o desenvolvimento das entregas intermediárias e do produto final, verificando o andamento das atividades/tarefas do projeto, possíveis falhas, desvios de desempenho e validando os requisitos acordados com o Diretor patrocinador, de modo a preparar as entregas para aceitação final, buscando combater de maneira proativa as causas do mau desempenho.

IV.1.2 Elaborar relatório de *status*: Mensalmente os gerentes de projeto deverão elaborar o relatório de *status* do projeto que apresentará a evolução do projeto. Os relatórios deverão ser entregues com até cinco dias de antecedência da reunião de gestão, da qual participam Diretores e Superintendentes. Fatos significativos, como encerramento de fase, entrega, mudança de escopo, prazo ou custo aprovada pelo Diretor patrocinador, razões para atrasos nas atividades, deverão ter sua ocorrência reportada no relatório de *status*. Existem três classificações de fatos significativos presentes no referido artefato:

- principais realizações: produtos entregues, atividades concluídas, aquisições efetivadas, capacitações realizadas, dentre outras ações que se realizaram no âmbito do projeto;
- os pontos críticos: riscos que se concretizaram ou que estão na iminência de se concretizar, incluindo aqueles que culminam em atrasos associados ao caminho crítico; e
- os encaminhamentos: apontam as ações a serem desenvolvidas no curto/médio prazo.

IV.1.3 Acompanhar andamento do projeto: O Diretor patrocinador deverá acompanhar o desenvolvimento do projeto, observando o cumprimento do cronograma, os marcos do projeto e o desenvolvimento das entregas.

IV.1.4 Elaborar painel de acompanhamento: O escritório de projetos fará a compilação periódica das informações provenientes dos projetos que integram a carteira de projetos prioritários para apresentação em reunião de gestão.

IV.1.5 Realizar reunião de avaliação de projetos: A Diretoria se reunirá, em reunião de gestão, para avaliar a evolução dos projetos periodicamente. Esse acompanhamento é crucial para obtenção do apoio necessário. Nesse sentido, as informações fornecidas devem estar bastante precisas, para que as dúvidas sejam sanadas de maneira sucinta e objetiva.



#### Dica:

Painel de acompanhamento. O painel de acompanhamento (dashboard) permite demonstrar o grau de alcance dos objetivos da carteira de projetos de forma agregada, a partir do desempenho do conjunto de projetos prioritários. Com base nas informações apresentadas, é possível elaborar estratégias organizacionais para tomada de decisão e correção dos rumos, quando necessário.

ld. n°. IV.2

Gerenciar Mudanças

tor

Vários

#### Descrição da atividade

O gerenciamento de mudanças engloba identificação e revisão de todas as mudanças requeridas ou modificações a serem realizadas nos artefatos, entregas, linhas de base, plano de gerenciamento do projeto, bem como a sua devida aprovação ou rejeição.

Se no decorrer da execução riscos, oportunidades ou outros fatores ambientais afetarem o plano do projeto, o gerente, assim que identifica-las, deverá tomar as providências necessárias para replanejar, comunicar e documentar as mudanças através dos procedimentos descritos a seguir:

IV.2.1 Preencher solicitação de mudanças: O gerente de projeto deverá evitar mudanças desnecessárias e não deverá permitir a realização de qualquer trabalho, no âmbito do projeto, que não faça parte do escopo (deve, portanto, impedir a realização de mudanças não aprovadas e não documentadas). Para verificar as instâncias decisórias e os procedimentos de cada tipo de mudança, o gerente deverá observar as tabelas de escalonamento dispostas a seguir:

| MUDA | ANÇAS NO ESCOPO DO PRO   | OJETO                 |           |                         |                        |
|------|--|-----------------------|-----------|-------------------------|------------------------|
| Grau | Circunstância  | Gerente<br>do Projeto | ESPRO     | Diretor<br>Patrocinador | Diretoria<br>Colegiada |
| 1    | Mudanças nos pacotes<br>de trabalho e atividades<br>(fusão, divisão, inserção)   | Aprova                | Analisa   | Informado               | Nenhuma                |
| 2    | Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o escopo, sem comprometer objetivos do projeto.  | Propõe                | Analisa   | Aprova                  | Informada              |
| 3    | Quando riscos,<br>problemas ou mudanças<br>impactarem o escopo<br>e comprometerem o<br>objetivo do projeto.  | Propõe                | Analisa   | Analisa                 | Aprova                 |
| MUDA | ANÇAS NO CRONOGRAMA  |                       | 0         |                         |                        |
| Grau | Circunstância  | Gerente do Projeto    | ESPRO     | Diretor<br>Patrocinador | Diretoria<br>Colegiada |
| 1    | Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem atividades, sem comprometer o prazo dos marcos do projeto ou prazo de conclusão do projeto.            | Aprova                | Informada | Informado               | Informada              |
| 2    | Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem a data de marcos do projeto, sem comprometerem o prazo de conclusão do projeto de forma significativa. | Propõe                | Analisa   | Aprova                  | Informada              |
| 3    | Quando riscos, problemas<br>ou mudanças impactarem<br>o prazo de conclusão<br>do projeto de forma<br>significativa.                                    | Propõe                | Analisa   | Analisa                 | Aprova                 |



#### Atenção:

- Se houver uma mudança que impacte simultaneamente escopo e cronograma, a autoridade responsável pela aprovação será a de maior hierarquia dentre as tabelas de escalonamento.
- Os casos omissos serão decididos pelo escritório de projetos.
- Quando se tratar de mudança de grau 1 de cronograma e de escopo, não é necessário utilizar o formulário de solicitação de mudanças. Porém será necessário salvar uma nova versão do plano de projeto, sem pegar a assinatura de todos os interessados.
- Em todas as situações em que houver solicitação de mudança aprovada é necessário salvar uma nova versão de plano de projeto. No caso de modificação de escopo ou cronograma grau 2 ou 3 é necessário preencher o formulário de solicitação de mudança.



#### Artefato Solicitação de Mudanças (anexo V)

## ?

#### **Importante:**

Ao preencher o artefato de solicitação de mudanças, é necessário ter em mente que a documentação é o registro principal da alteração do planejamento inicial, e serve não apenas para repactuar os compromissos do projeto com as partes interessadas, como também para demonstrar de maneira clara os motivos que deram causa ao replanejamento. Em vista disso, o gerente do projeto deve preocupar-se com a clareza e a qualidade das informações prestadas.

IV.2.2 Analisar solicitação de mudanças: O Espro fará uma avaliação quanto à pertinência e embasamento da solicitação de mudanças em até cinco dias. Caso haja necessidade de melhorias, o gerente do projeto será notificado para realizar os ajustes necessários. Se as informações prestadas forem suficientes, a documentação será encaminhada para a instância decisória seguinte, observando a matriz de escalonamento.

IV.2.3 Deliberar sobre solicitação de mudança: A instância decisória apropriada avaliará a oportunidade e conveniência da solicitação pleiteada, considerando os objetivos da instituição. Caso a modificação seja aprovada, a documentação do projeto deverá ser atualizada e todos os membros da equipe devem ser comunicados, bem como as partes interessadas. Caso a solicitação seja negada, o gerente de projeto deverá armazenar o histórico.

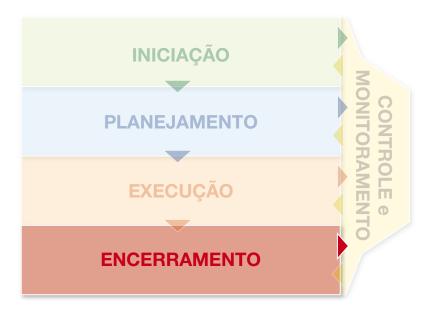
## **V - ENCERRAMENTO**





## **V - ENCERRAMENTO**

No encerramento ocorre a organização e a formalização da aceitação das entregas do projeto ou do projeto como um todo. As informações necessárias para a realização do encerramento final são coletadas e documentadas ao longo de todo o projeto para referência futura. Ao final das atividades de encerramento, as lições aprendidas devem ser consolidadas e publicadas para toda a organização. Após o aceite final, o projeto é considerado concluído. Qualquer alteração a partir desse momento será realizada fora do ciclo de vida do projeto.



#### **DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES DE ENCERRAMENTO**

Id. n°. V.1 Elaborar Termo de Encerramento

Ator Gerente de projeto

Descrição da atividade

O artefato Termo de Encerramento do Projeto formaliza o desfecho de entrega, fase, ou do próprio projeto. Nele devem ser listados os produtos entregues e a declaração do Diretor patrocinador acerca do seu aceite. O encerramento pode acontecer:

- pelo término de fase ou entrega;
- pela conclusão do projeto (entrega do produto principal e demais entregas previstas); e
- pelo cancelamento ou suspensão, por deliberação da Diretoria.

#### Artefato Termo de Encerramento (anexo VI)



Para a validação do encerramento o artefato termo de encerramento deve ser preenchido.

Id. n°. V.2 Validar Termo de Encerramento

Ator Vários

#### Descrição da atividade

Após o preenchimento do artefato, o documento será analisado sob a ótica do cumprimento de requisitos, evidenciando se os objetivos foram atingidos. Os procedimentos necessários à obtenção do Termo de Encerramento são descritos a seguir:

V.2.1. Analisar termo de encerramento: o Escritório fará análise das informações apresentadas à luz da metodologia e do plano do projeto. Caso necessário, o Espro solicitará ajustes no documento, antes da avaliação pelo Diretor patrocinador.

V.2.2. Avaliar encerramento: O Diretor patrocinador avaliará a(s) entrega(s) apresentada(s) aceitando ou rejeitando-a(s). Antes de concluir a aprovação do termo de encerramento, o Diretor patrocinador apresentará detalhamento acerca dos produtos do projeto já entregues em reunião de gestão.

**Atenção:** No caso de cancelamento ou suspensão, o artefato será preenchido pelo gerente de projeto, analisado pelo Espro e aprovado pela Diretoria Colegiada.

- V.2.3. Obter ciência da Diretoria Colegiada: quando se tratar de encerramento do projeto ou aceite final, a validação será obtida por meio de ata de reunião de gestão. Uma vez validada a posição da Diretoria, o Diretor patrocinador assinará o artefato termo de encerramento.
- V.2.4. Obter ciência das partes interessadas: no caso de encerramento do projeto ou aceite final, as partes interessadas no projeto, principalmente as UORGs envolvidas, deverão tomar conhecimento formal de seu encerramento. Não é necessária assinatura dos membros da equipe.
- V.2.5. Armazenar a documentação do projeto: o gerente de projeto armazenará fisicamente os artefatos do projeto e documentos mais importantes. Todo o material deverá estar armazenado digitalmente e disponível para consulta do Espro.

## Id. nº. V3 Registrar e Divulgar Lições Aprendidas

Ator Gerente de projeto e Equipe

#### Descrição da atividade

- V.3.1. Consolidar as Lições Aprendidas: conforme mencionado no grupo de processos de execução, alguns ensinamentos devem ser armazenados e difundidos para todos os membros da equipe e para futuros projetos. Os fatos a serem recordados podem tanto ser negativos quanto positivos. É importante que a equipe seja franca e crítica no momento da elaboração das lições aprendidas. As lições aprendidas registradas durante a execução devem ser, então, consolidadas. Há um artefato específico para o registro dessas lições na metodologia da ANAC que deve ser preenchido (anexo VII). Recomenda-se que o artefato seja preenchido na reunião de encerramento com a equipe do projeto, incentivando a colaboração de todos os envolvidos.
- V.3.2. Armazenar o Relatório de Lições Aprendidas: após o encerramento do projeto, e estando as lições aprendidas devidamente registradas, o gerente de projeto deverá inserir o material disponível no *SharePoint* do Espro.
- V.3.3. Divulgar as Lições Aprendidas: o Espro manterá no *Sharepoint* do Escritório um arquivo atualizado de consolidação das lições aprendidas e será o responsável por divulgá-lo, bem como por incentivar a prática do seu registro.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. Receita Federal do Brasil. Metodologia de Gerenciamento de Projetos.

Manual RFB. RFB: Brasília, 2011.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK.

3a. ed. Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, 2004.

\_\_\_\_\_\_ Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK. 4a. ed. Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, 2008.

\_\_\_\_\_\_. Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide. 5th. ed. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2012.

SECCHI, P.; CIASCHI, R.; SPENCE, D. A. Concept for an ESA lessons learned system. In: SECCHI, P (Org.); Proceedings of Alerts and LL: An Effective Way to Prevent Failures and Problems. ESTEC: Noordwijk, The Netherlands: 1999.

## **ANEXO I - Proposição de Projeto**



Proposição de Projeto Projeto: {Nome do Projeto}

CONTROLE DE VERSÃO

| Versão       | Detalhamento das Alterações                  | Responsável                    | Data      |  |  |  |  |  |
|--------------|--|--------------------------------|-----------|--|--|--|--|--|
|              |  |                                |           |  |  |  |  |  |
| 1 AI         | 1 Alinhamenta Estratágica da Projeta         |                                |           |  |  |  |  |  |
| I. AI        | inhamento Estratégico do Projeto             |                                |           |  |  |  |  |  |
| □ Redu       | □ Redução do nível de acidentes aéreos       |                                |           |  |  |  |  |  |
| ☐ Ampl       | iação das rotas e frequências internacionais |                                |           |  |  |  |  |  |
| ☐ Aume       | nto do número de passageiros transportados   | i                              |           |  |  |  |  |  |
| ☐ Revis      | ão dos atos normativos da Agência, adequand  | do-os à Lei nº 11.182/2005     |           |  |  |  |  |  |
| □ Impla      | ntação de controles informatizados de todos  | os processos e informações da  | . Agência |  |  |  |  |  |
| ☐ Aprin      | noramento dos processos de governança da A   | NAC                            |           |  |  |  |  |  |
| □ Ampl       | iação e consolidação de uma política de capa | citação e desenvolvimento de p | essoas    |  |  |  |  |  |
|              |  |                                |           |  |  |  |  |  |
|              |  |                                |           |  |  |  |  |  |
| 2. Ju        | stificativa do Projeto                       |                                |           |  |  |  |  |  |
| <b>2.</b> Ju | stiffeativa do Frojeto                       |                                |           |  |  |  |  |  |
|              |  |                                |           |  |  |  |  |  |
|              |  |                                |           |  |  |  |  |  |
| 3. Ob        | ojetivo do Projeto                           |                                |           |  |  |  |  |  |
|              |  |                                |           |  |  |  |  |  |
|              |  |                                |           |  |  |  |  |  |
| 4. In        | 4. Indicadores de Resultado                  |                                |           |  |  |  |  |  |
|              |  |                                |           |  |  |  |  |  |
|              |  |                                |           |  |  |  |  |  |
| 5. Pr        | 5. Produto Principal do Projeto              |                                |           |  |  |  |  |  |
| · · ·        | outed Frincipal do Frojeto                   |                                |           |  |  |  |  |  |
|              |  |                                |           |  |  |  |  |  |
|              |  |                                |           |  |  |  |  |  |

Data prevista de conclusão do projeto: XX/XXXX



## Proposição de Projeto Projeto: {Nome do Projeto}

| _                         |            |    |
|---------------------------|------------|----|
| 6.                        | Entregas   | ٠. |
|                           | TILL ELIAS | 8  |
| $\mathbf{v}_{\mathbf{i}}$ | LIILI COM  | 2  |
|                           |            |    |

| N° | Principais Entregas do Projeto<br>(detalhar os requisitos identificados) | Data de<br>conclusão* | Cliente, usuário ou<br>beneficiário |
|----|--|-----------------------|-------------------------------------|
|    |  |                       |                                     |
|    |  |                       |                                     |
|    | nocição do projeto, sé estimar as datas de entrega e                     |                       |                                     |

| р    | roposição do projeto, só estimar as datas de entreg | a que tiverem sido n | egociadas com as partes interessa |
|------|---|----------------------|-----------------------------------|
|      | Não escopo  |                      |                                   |
|      |   |                      |                                   |
|      | Postvie ~ co  |                      |                                   |
| •    | Restrições  |                      |                                   |
| Rest | trições   |                      |                                   |
|      |   |                      |                                   |
|      |   |                      |                                   |
| ),   | Premissas   |                      |                                   |
|      | Descrição da Premissa                               | Ação                 | o para garantir premissa          |
|      |   |                      |                                   |
|      |   |                      |                                   |



Proposição de Projeto Projeto: {Nome do Projeto}

## 10. Estimativas de Custos do Projeto

| Er                      | ntregas         |               | A             | no            |                       | Custo/ano      |
|-------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------|----------------|
| (Produto / Subprodutos) |                 | 2014<br>(R\$) | 2015<br>(R\$) | 2016<br>(R\$) | 201 <i>7</i><br>(R\$) | (R\$)          |
| Nome da<br>Entrega      |                 |               |               |               |                       | total entrega: |
| Diárias e Pas           | ssagens         |               |               |               |                       |                |
| Aquisições e            | em geral        |               |               |               |                       |                |
|                         | desenvolvimento |               |               |               |                       |                |
| de sistemas             |                 |               |               |               |                       |                |
| Outros (deta            | ılhar aqui a    |               |               |               |                       |                |
| origem da d             | espesa).        |               |               |               |                       |                |
| Nome da                 |                 |               |               |               |                       | total entrega: |
| Entrega                 |                 |               |               |               |                       |                |
| Diárias e Pas           | ssagens         |               |               |               |                       |                |
| Aquisições e            |                 |               |               |               |                       |                |
| Aquisições/             | desenvolvimento |               |               |               |                       |                |
| de sistemas             |                 |               |               |               |                       |                |
| Outros (deta            |                 |               |               |               |                       |                |
| origem da d             | espesa)         |               |               |               |                       |                |
| Nome da                 |                 |               |               |               |                       | total entrega: |
| Entrega                 |                 |               |               |               |                       |                |
| Diárias e Pas           |                 |               |               |               |                       |                |
| Aquisições e            |                 |               |               |               |                       |                |
|                         | desenvolvimento |               |               |               |                       |                |
| de sistemas             |                 |               |               |               |                       |                |
| Outros (deta            |                 |               |               |               |                       |                |
| origem da d             | espesa)         |               |               |               |                       |                |
| Nome da                 |                 |               |               |               |                       | total entrega: |
| Entrega                 |                 |               |               |               |                       |                |
| Diárias e Pas           |                 |               |               |               |                       |                |
| Aquisições e            |                 |               |               |               |                       |                |
| de sistemas             | desenvolvimento |               |               |               |                       |                |
| Outros (deta            | de II           |               |               |               |                       |                |
| origem da d             |                 |               |               |               |                       |                |
| Nome da                 | espesa)         |               |               |               |                       | total entrega: |
| Entrega                 |                 |               |               |               |                       | total entrega. |
| Diárias e Pas           | ssagens         |               |               |               |                       |                |
| Aquisições e            |                 |               |               |               |                       |                |
|                         | desenvolvimento |               |               |               |                       |                |
| de sistemas             |                 |               |               |               |                       |                |
| Outros (deta            |                 |               |               |               |                       |                |
| origem da d             |                 |               |               |               |                       |                |
|                         |                 |               |               | Tota          | al do projeto:        |                |
|                         |                 |               |               | 101           | ar ao projeto.        |                |



## Proposição de Projeto Projeto: {Nome do Projeto}

## 11. Alocação de Papeis

| Perfil da equipe do projeto         |                 |   |
|-------------------------------------|-----------------|---|
| Unidade Organizacional/<br>Gerência | Qtde de pessoas | Papel no Projeto<br>(descrever habilidades e perfil desejado) |
|                                     |                 |   |
|                                     |                 |   |
|                                     |                 |   |
|                                     |                 |   |
|                                     |                 |   |
|                                     |                 |   |

| Colaboradores eventuais             |                 |                  |
|-------------------------------------|-----------------|------------------|
| Unidade Organizacional/<br>Gerência | Qtde de pessoas | Papel no Projeto |
|                                     |                 |                  |
|                                     |                 |                  |
|                                     |                 |                  |
|                                     |                 |                  |
|                                     |                 |                  |

## 12. Aprovação do Projeto

| Gerente de Projeto      | Data | Assinatura |
|-------------------------|------|------------|
|                         |      |            |
| Escritório de Projetos  | Data | Assinatura |
|                         |      |            |
| Patrocinador do Projeto | Data | Assinatura |
|                         |      |            |

Declaro estar ciente da Proposição de Projeto.

| Titular de UORG dos Membros da Equipe | Assinatura | UORG | Data |
|---------------------------------------|------------|------|------|
|                                       |            |      |      |
|                                       |            |      |      |
|                                       |            |      |      |
|                                       |            |      |      |
|                                       |            |      |      |

## **ANEXO II - Plano de Projeto**



Detalhamento das Alterações

Versão

Plano de Projeto Projeto: {Nome do Projeto}

CONTROLE DE VERSÃO

Data

Responsável

| 1. Al   | inhamento Estratégico do Projeto                |                                 |         |
|---------|---|---------------------------------|---------|
| □ Redu  | ção do nível de acidentes aéreos                |                                 |         |
| ☐ Ampl  | liação das rotas e frequências internacionais   |                                 |         |
| □ Aum   | ento do número de passageiros transportados     |                                 |         |
| ☐ Revis | ão dos atos normativos da Agência, adequando    | o-os à Lei n° 11.182/2005       |         |
| □ Impla | antação de controles informatizados de todos c  | os processos e informações da . | Agência |
| ☐ Aprir | noramento dos processos de governança da AN     | NAC                             |         |
| ☐ Ampl  | liação e consolidação de uma política de capaci | tação e desenvolvimento de pe   | :ssoas  |
|         |   |                                 |         |
|         |   |                                 |         |
| 2 1     | estificative de Duciete                         |                                 |         |
| 2. Ju   | istificativa do Projeto                         |                                 |         |
|         |   |                                 |         |
|         |   |                                 |         |
| 2 0     | histivo do Broisto                              |                                 |         |
| 3. O    | bjetivo do Projeto                              |                                 |         |
|         |   |                                 |         |
|         |   |                                 |         |
| 4. Es   | scopo   |                                 |         |
| 4.1. Pi | roduto Principal do Projeto                     |                                 |         |
|         |   |                                 |         |
|         |   |                                 |         |



## Plano de Projeto

**Projeto: {Nome do Projeto}** 

| <i>4.2.</i>            | Principais Entregas            |                |      |
|------------------------|--------------------------------|----------------|------|
| Nº                     | Principais Entregas do Projeto |                |      |
|                        |                                |                |      |
|                        |                                |                |      |
|                        |                                |                |      |
|                        |                                |                |      |
|                        |                                |                |      |
|                        |                                |                |      |
| <i>4.3.</i>            | Não escopo                     |                |      |
|                        |                                |                |      |
|                        |                                |                |      |
| <i>4.4.</i>            | EAP do Projeto (WBS)           |                |      |
|                        |                                |                |      |
|                        |                                |                |      |
| <i>4.5.</i>            | Dicionário da EAP              |                |      |
| Entre                  | egas                           | Descrição      |      |
|                        |                                |                |      |
|                        |                                |                |      |
|                        |                                |                |      |
| <b>5.</b> <sup>-</sup> | Тетро                          |                |      |
| <i>5.1.</i>            | Marcos de Monitoramei          | nto do Proieto |      |
|                        |                                |                |      |
|                        | Entregas ou Fases              | Marco          | Data |
|                        |                                |                |      |
|                        |                                |                |      |
|                        | Data de conclução do n         |                |      |

#### 5.2. Data de conclusão do projeto

Data de conclusão do projeto: Clique aqui para inserir uma data.

## 5.3. Cronograma

O cronograma completo com a linha de base do projeto e o gráfico de Gantt seguem anexos a este Plano.



## 6. Restrições

| Tipo | Descrição | Dificuldade Gerada | Estratégia de<br>Contorno |
|------|-----------|--------------------|---------------------------|
|      |           |                    |                           |
|      |           |                    |                           |
|      |           |                    |                           |
|      |           |                    |                           |
|      |           |                    |                           |

## 7. Premissas

| Descrição da Premissa | Ação para garantir premissa |
|-----------------------|-----------------------------|
|                       |                             |
|                       |                             |
|                       |                             |
|                       |                             |
|                       |                             |

## 8. Gerenciamento de Riscos

| Risco | Ação de Resposta | Responsável | Probabilidade | Impacto<br>(severidade) | Criticidade |
|-------|------------------|-------------|---------------|-------------------------|-------------|
|       |                  |             |               |                         |             |
|       |                  |             |               |                         |             |
|       |                  |             |               |                         |             |
|       |                  |             |               |                         |             |
|       |                  |             |               |                         |             |



## 9. Matriz de orçamento do projeto

| _             |                           |               | А             | no            |               | 6 /             |
|---------------|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
|               | ntregas<br>/ Subprodutos) | 2014<br>(R\$) | 2015<br>(R\$) | 2016<br>(R\$) | 2017<br>(R\$) | Custo/ano (R\$) |
| Nome da       |                           | (K⊅)          | (K3)          | (K3)          | (K3)          | Total entrega:  |
| Entrega       |                           |               |               |               |               |                 |
| Diárias e Pas | sagens                    |               |               |               |               |                 |
| Aquisições e  |                           |               |               |               |               |                 |
| Aquisições/d  | desenvolvimento           |               |               |               |               |                 |
| de sistemas   |                           |               |               |               |               |                 |
| Outros (deta  |                           |               |               |               |               |                 |
| origem da d   | espesa).                  |               |               |               |               |                 |
| Nome da       |                           |               |               |               |               | Total entrega:  |
| Entrega       |                           |               |               |               |               |                 |
| Diárias e Pas |                           |               |               |               |               |                 |
| Aquisições e  |                           |               |               |               |               |                 |
|               | desenvolvimento           |               |               |               |               |                 |
| de sistemas   |                           |               |               |               |               |                 |
| Outros (deta  |                           |               |               |               |               |                 |
| origem da d   | espesa).                  |               |               |               |               |                 |
| Nome da       |                           |               |               |               |               | Total entrega:  |
| Entrega       |                           |               |               |               |               |                 |
| Diárias e Pas |                           |               |               |               |               |                 |
| Aquisições e  | em geral                  |               |               |               |               |                 |
|               | desenvolvimento           |               |               |               |               |                 |
| de sistemas   |                           |               |               |               |               |                 |
| Outros (deta  |                           |               |               |               |               |                 |
| origem da d   | espesa)                   |               |               |               |               | T . I .         |
| Nome da       |                           |               |               |               |               | Total entrega:  |
| Entrega       |                           |               |               |               |               |                 |
| Diárias e Pas |                           |               |               |               |               |                 |
| Aquisições e  | em gerai                  |               |               |               |               |                 |
| de sistemas   | desenvolvimento           |               |               |               |               |                 |
| Outros (deta  |                           |               |               |               |               |                 |
| origem da d   |                           |               |               |               |               |                 |
| Nome da       | espesa)                   |               |               |               |               | Total entrega:  |
| Entrega       |                           |               |               |               |               | Total entrega.  |
| Diárias e Pas | scanens                   |               |               |               |               |                 |
| Aquisições e  |                           |               |               |               |               |                 |
| Aquisições e  | desenvolvimento           |               |               |               |               | +               |
| de sistemas   | de TI                     |               |               |               |               |                 |
| Outros (deta  |                           |               |               |               |               |                 |
| origem da d   |                           |               |               |               |               |                 |
| origeni da d  |                           |               | I             | Total do pro  | nieto:        |                 |
|               |                           |               |               | Total do più  | Jeto.         |                 |

## 10. Matriz de aquisições

| Categoria | Detalhamento | Responsável<br>pela Aquisição | Método de<br>Aquisição | Data Limite<br>para<br>Aquisição | Exercício<br>Financeiro | Custo<br>Estimado |
|-----------|--------------|-------------------------------|------------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------|
|           |              |                               |                        |                                  |                         |                   |
|           |              |                               |                        |                                  |                         |                   |
|           |              |                               |                        |                                  |                         |                   |
|           |              |                               |                        |                                  |                         |                   |
| Total:    |              |                               |                        |                                  |                         |                   |



## 11. Matriz de comunicação do projeto

| Ação | Meios | Responsável | Interessados | Frequência |
|------|-------|-------------|--------------|------------|
|      |       |             |              |            |
|      |       |             |              |            |
|      |       |             |              |            |
|      |       |             |              |            |
|      |       |             |              |            |
|      |       |             |              |            |

## 12. Matriz de qualidade do projeto

| Etapa<br>(listar pacotes da EAP) | Responsável | Critério de Aceitação<br>(requisitos) |
|----------------------------------|-------------|---------------------------------------|
|                                  |             |                                       |
|                                  |             |                                       |
|                                  |             |                                       |
|                                  |             |                                       |
|                                  |             |                                       |

## 13. Matriz de Responsabilidade

| Envolvidos | Patrocinador | Gerente do Projeto | SPI | Equipe do Projeto<br>(Informar UORG do<br>membro da equipe<br>responsável entre<br>parênteses) | Outros<br>[Informar outros<br>responsáveis, deverá ser<br>descrito o nome e a UORG,<br>acompanhado da<br>responsabilidade (legenda<br>abaixo)] | Outros<br>[Informar outros<br>responsáveis, deverá ser<br>descrito o nome e a UORG,<br>acompanhado da<br>responsabilidade (legenda<br>abaixo)] | Outros<br>[Informar outros<br>responsáveis, deverá ser<br>descrito o nome e a UORG,<br>acompanhado da<br>responsabilidade (legenda |
|------------|--------------|--------------------|-----|--|--|--|--|
|            |              |                    |     |  |  |  |  |
|            |              |                    |     |  |  |  |  |

Legenda: E - Executa | V - Valida | P - Participa | M - Monitora | I - Deve ser informado



## 14. Gerente do Projeto

| Nome     | Lotação             |
|----------|---------------------|
|          |                     |
| Telefone | Endereço Eletrônico |
|          |                     |

## 15. Equipe do Projeto

| Nome | Lotação | Dedicação<br>(Integral ou Parcial) |
|------|---------|------------------------------------|
|      |         |                                    |
|      |         |                                    |
|      |         |                                    |
|      |         |                                    |
|      |         |                                    |

## 16. Aprovação do Plano do Projeto

| Elaborado por | Data | Assinatura |
|---------------|------|------------|
|               |      |            |
| Revisado por  | Data | Assinatura |
|               |      |            |
| Aprovado por  | Data | Assinatura |
|               |      |            |

Declaro estar ciente do presente Plano de Projeto.

| Titulares de UORG que disponibilizarão membros para a equipe do projeto | Assinatura | UORG | Data |
|---|------------|------|------|
|   |            |      |      |
|   |            |      |      |
|   |            |      |      |
|   |            |      |      |
|   |            |      |      |

## **ANEXO III - Matriz de Risco**

| Liste os riccos identificados:   A. Aceine na estratégia   Probabilidade   Ceveridade   Ceveri   | <b>ANÁLISE D</b>                     | ANÁLISE DE RISCOS DO PROJETO  |                   |   |                        |   |                          |                  |
|--|--------------------------------------|---|-------------------|---|------------------------|---|--------------------------|------------------|
| 1  | Passos                               |   |                   | Estratégia  | Probabilidade          | Impacto<br>(Severidade)                         | Classificação            | o do Risco       |
|  | 1. Liste os risco                    | s identificados;  |                   | A - Aceitar   | 1 - Muito Baixa        | A - Muito Baixo                                 | T - Risco Técnico        |                  |
| rent est activities die Witgart Evitar, Aceitar, Transferir, No - Neiger 1 - Transferir 1 - Transferir 2 - Author Language Mitgade   | 2. Qualifique-os                     | : Probabilidade, Impacto e Criticidade  |                   | E - Evitar  | 2 - Baixa              | B - Baixo                                       | C - Risco Cronograma     |                  |
| T. Transferri   A - Akin   D. Risco Organizazional Interna controlle sobre eles.   T. Transferri   A - Akin   D. Risco Organizazional Interna controlle sobre eles.   T. Transferri   A - Akin   D. Risco Organizazional   D. Akin     | 3. Selecione um                      | a estratégia: Mitigar, Evitar, Aceitar, Transferir;   |                   | M - Mitigar   | 3 - Moderada           | C - Moderado                                    | \$ - Risco Custo         |                  |
| Hinded economic sobre eles.    Impacto (Severidade)   F. Multo Alta   E. Multo Alta   E. Multo Alta  | 4. Desenvolva u                      | ma resposta aos Riscos;   |                   | T - Transferir  | 4 - Alta               | D - Alto  | O - Risco Organizacional |                  |
| And the basis of descrete and a second direct and the basis of descrete and the basis of descret | 5. Mantenha co                       | ntrole sobre eles.  |                   |   | 5 - Muito Alta         | E - Muito Alto                                  |                          |                  |
| rice Baixa   Pequena probabilidade de acontecese   Casto   Aumento oi risginificante   Aumento de 10% a 20%   Aumento de 10% a 20%   Aumento de 20% a 30%   Aume | Probabilidade                        |   | Impacto (Severio  | lade)   |                        |   |                          |                  |
| Froat   Probabilidade de Ocorrência   A - Muito baixo   B - Baixo   C - Moderado   D - Alto  | É a possibilidad<br>escala discreta, | e de ocorrência de um risco, traduzida em uma<br>como:                                      | O impacto ou cons | equência de um risco é                                  | definido por uma escal | a direta:                                       |                          |                  |
| tecer Cronograma Atraso insignificante Aumento <10% Aumento de 10% a 20% Aumento de 20% a 30% Atraso insignificante Atraso <10% Atraso de 10% a 20% Atraso de 20% a 30% Mudanças (decréscinos) / acréscinos / acréscinos / alterações) de principal sem requisitos dificilmente descaracterizá-lo produto/serviço principal percebidos / ABB   | Nível                                | Probabilidade de Ocorrência   |                   | A - Muito baixo   | B - Baixo              | C - Moderado                                    | D - Alto                 | E - Muito Alto   |
| tecer Cronograma Atraso insignificante Atraso <10% Atraso de 20% a 30% Atraso de 20% a 30% Mudanças inaceitáveis esse Escopo aterácimos / arcréscimos / arcr | 1 - Muito Baixa                      | Ficaria surpreso se acontecesse   | Custo             | Aumento insignificante                                  | . Aumento <10%         | Aumento de 10% a 20%                            | Aumento de 20% a 30%     | aumento de > 30% |
| Escopo   Audanças   Requisitos que alteram   Requisitos que alteram   Requisitos que alteram   Audanças inaceitáveis   | 2 - Baixa                            | Pequena probabilidade de acontecer  | Cronograma        | Atraso insignificante                                   | Atraso <10%            | Atraso de 10% a 20%                             | Atraso de 20% a 30%      | aumento de > 30% |
| esse Escopo alterações) de principal sem requisitos dificilmente descaracterizá-lo produto/serviço principal sem requisitos dificilmente descaracterizá-lo percebidos    SB  | 3 - Média                            | Pode acontecer  |                   | Mudanças  | 0.000                  |   |                          |                  |
| esse recopo alterações) de principal sem substancialmente o produto/serviço principal de funcionalidade projucidade projucidade projucidade projucidade projucidade projucidade projucidade projucidade projucidade produto/serviço principal de funcionalidade projucidade produto/serviço principal de funcionalidade projucidade projucidade produto/serviço principal de funcionalidade produto/serviço principal de funcionalidade produto/serviço principal de funcionalidade projucidade projucidade projucidade produto/serviço principal de funcionalidade principal servicidade principal de funcionalidade principal de funcionalidade principal servicidade principal de funcionalidade principal de funcionalidad | 4 - Alta                             | Bem provável que aconteça   |                   | acréscimos /  | o produto/serviço      | Requisitos que alteram                          | Mudanças inaceitáveis    | Cancelamento do  |
| 5B         5C         5D         5E           4B         4C         4D         4E           2B         3C         2D         2E           1B         1C         2D - Alto         E - Muito alto           sta         Probabilidade         Impacto (severidade)         Criticidade (alta, média, baixa)         Data do preenchim (alta, média, baixa)  | 5 - Muito Alta                       | Ficaria surpreso se não acontecesse   | езсоро            | alterações) de<br>requisitos dificilmente<br>percebidos |                        | substancialmente o<br>produto/serviço principal | de funcionalidade        | projeto          |
| SA         SB         SC         SD         SE           4A         4B         4C         4D         4E           3A         3B         3C         3D         3E           2A         2B         2C         2D         2E           1A         1B         B - Baixo         C - Moderado         D - Alto         E - Muito alto           A - Muito baixo         B - Baixo         C - Moderado         D - Alto         E - Muito alto           A - Muito baixo         Responsá         Probabilidade         Impacto (severidade)         (alta, média, baixa)         Data do preenchim   | Tabela de P                          | robabilidade / Impacto  |                   |   |                        |   |                          |                  |
| 4A         4B         4C         4D         4E           3A         3B         3C         3D         3E           2A         2B         2C         2D         2E           1A         1B         1C         1D         E - Muito alto           A - Muito baixo         B - Baixo         C - Moderado         D - Alto         E - Muito alto           A - Muito baixo         Responsável         Probabilidade         Impacto (severidade)         Críticidade         Data do preenchim           A - Muito baixo         Responsável         Probabilidade         Impacto (severidade)         Críticidade         Data do preenchim   |                                      |   | 5B                | 5C  | 5D                     | SE  |                          |                  |
| 3A         3B         3C         3D         3E           2A         2B         2C         2D         2E           1A         1B         1C         Noderado         1D - Alto         E - Muito alto           A - Muito baixo         B - Baixo         C - Moderado         D - Alto         E - Muito alto           A - Responsável         Probabilidade         Impacto (severidade)         Criticidade         Data do preenchim           Isferir         Impacto (severidade)         (alta, média, baixa)         Data do preenchim   |                                      |   | 4B                | 4C  | 4D                     | 4E  |                          | Criticidade      |
| 2A     2B     2C     2D     2E       1A     1B     1C     1D     E - Muito alto       A - Muito baixo     B - Baixo     C - Moderado     D - Alto     E - Muito alto       P Resposta rúciar, evitar, mitigar, rafeirij     Responsável     Probabilidade     Impacto (severidade)     Criticidade (alta, média, baixa)     Data do preenchim.   |                                      |   | 3B                | 3C  | 3D                     | 3E  |                          | Baixa            |
| A - Muito baixo B - Baixo C - Moderado D - Alto E - Muito alto Resposta  Responsável Probabilidade Impacto (severidade)  Criticidade (alta, média, baixa)  |                                      |   | 2B                | 2C  | 2D                     | 2E  |                          | Moderada         |
| A - Muito baixo B - Baixo C - Moderado D - Alto E - Muito alto Probabilidade Impacto (severidade) (alta, média, baixa)   |                                      |   | 18                | 1C  | 1D                     | 1E  |                          | Alta             |
| Probabilidade Impacto (severidade)  Criticidade (atta, média, baixa)  sferir]  |                                      | A - Muito baixo   | B - Baixo         | C - Moderado  | D - Alto               | E - Muito alto                                  |                          |                  |
| Ação de Resposta  Responsável Probabilidade Impacto (severidade)  (alta, média, baixa)  (alta, média, baixa)   | Tabela de A                          | nálise dos Riscos   |                   |   |                        |   |                          |                  |
|  | Risco                                | Ação de Resposta<br>[descreva também a estratégia: aceitar, evitar, mitigar,<br>transferir] | Responsável       | Probabilidade   | Impacto (severidade)   | Criticidade<br>(alta, média, baixa)             | Data do preer            | nchimento        |
|  |                                      |   |                   |   |                        |   |                          |                  |
|  |                                      |   |                   |   |                        |   |                          |                  |
|  |                                      |   |                   |   |                        |   |                          |                  |

## **ANEXO IV - Memória de Reunião**



Memória de Reunião Projeto: {Nome do Projeto}

| Local:                        |                      |               |             | Data://   |
|-------------------------------|----------------------|---------------|-------------|-----------|
| Participante                  | Ár                   | ea Telefoi    | ne          | Rubrica   |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
| Assuntos abordados (dividir e | m tópicos):          |               |             |           |
| •                             |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
| ncaminhamentos/Próximos P     | assos (inserir previ | são de conclu | são e respo | onsável): |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |
|                               |                      |               |             |           |

## **ANEXO V - Solicitação de Mudanças**



Solicitação de Mudança Projeto: {Nome do Projeto}

| Nome do Projeto                           |              |                      |     |  |
|---|--------------|----------------------|-----|--|
| 1. Abertura de Mudança                    |              |                      |     |  |
|   |              |                      |     |  |
|   | Nún          | nero da Solicitação: | /   |  |
| Categoria: ☐ Prazo ☐ Custo ☐ Escop        | oo □ Oι      | utros:               |     |  |
| Descrição da mudança:                     |              |                      |     |  |
|   |              |                      |     |  |
| Justificativa:                            |              |                      |     |  |
|   |              |                      |     |  |
| Análise de impacto:                       |              |                      |     |  |
| ☐ Prazo ☐ Custo ☐ Escopo ☐ Outros (espec  | iticar):     |                      |     |  |
| Detalhar impacto:                         |              |                      |     |  |
|   |              |                      |     |  |
| <b>Prioridade:</b> □ Alta □ Média □ Baixa |              | revista de resolução | /   |  |
| Г   | )ata da soli | citação da mudança   | /   |  |
| Elaborado por                             | Data         | Assinatu             | ıra |  |
|   |              |                      |     |  |
| Revisado por                              | Data         | Assinatu             | ıra |  |
|   |              |                      |     |  |
| 2. Aprovação da Mudança                   |              |                      |     |  |
| Status da mudança:   Aprovada   Re        | jeitada      |                      |     |  |
| Justificativa:                            |              |                      |     |  |
|   |              |                      |     |  |
| Observações:                              |              |                      |     |  |
|   |              |                      |     |  |
|   |              |                      |     |  |
| Aprovado por                              | Data         | Assinatu             | ra  |  |
|   |              |                      |     |  |

## **ANEXO VI - Termo de Encerramento**



Termo de Encerramento Projeto: {Nome do Projeto}

| Nome do Projeto                                  |                    |                             |
|--|--------------------|-----------------------------|
|  |                    |                             |
| 1. Descrição da Entrega                          |                    |                             |
| Entrega  | F                  | lequisitos (enumerar)       |
|  |                    |                             |
|  |                    |                             |
|  |                    |                             |
|  |                    |                             |
|  |                    |                             |
| 2. Declaração do Cumprimento                     | o de Requisitos    |                             |
|  |                    |                             |
| 2 Agoita   |                    |                             |
| 3. Aceite  □ Parcial de produto □ Parcial de pro | ojeto 🗆 Final de P | roduto 🔲 Final de Projeto   |
| ☐ Parcial de produto ☐ ☐ Parcial de pro          | ojeto              | roduto   - Final de Projeto |
| Observações:                                     |                    |                             |
|  |                    |                             |
|  |                    |                             |
| Elaborado por                                    | Data               | Assinatura                  |
|  |                    |                             |
| Revisado por                                     | Data               | Assinatura                  |
|  |                    |                             |
| Aprovado por                                     | Data               | Assinatura                  |
|  |                    |                             |
|  |                    |                             |
|  |                    |                             |
|  |                    |                             |
|  |                    |                             |
| Ciente   | Data               | Accipatura                  |
| Ciente   | Data               | Assinatura                  |
|  |                    |                             |
|  |                    |                             |
|  |                    |                             |
|  |                    |                             |

## ANEXO VII – Relatório de Lições Aprendidas



Revisado por

Lições Aprendidas no Projeto Projeto: {Nome do Projeto}

| Nome do Projeto                             |               |            |
|---|---------------|------------|
|   |               |            |
| 1. Lições Aprendidas                        |               |            |
|   |               |            |
| O que funcionou bem?                        |               |            |
|   |               |            |
|   |               |            |
| O que não funcionou?                        |               |            |
|   |               |            |
|   |               |            |
| Sugestões e aprendizados obtidos para os pr | óximos projet | os:        |
|   |               |            |
|   |               |            |
| 2. Aprovação técnica                        |               |            |
| Tiprovação tecinica                         |               |            |
| Elaborado por                               | Data          | Assinatura |

Data

Assinatura



