

Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI

Escritório de Projetos de TI



Superintendente de Tecnologia da Informação

Gustavo Sanches

Gerente Técnico de Planejamento e Projetos

Alexandre Magnus Fernandes Diniz

Gerente de Sistemas e Informações

José Antônio Lima e Silva

Gerente de Infraestrutura Tecnológica

Marcelo Nogueira Lino

Equipe de elaboração

Alexandre Magnus Fernandes Diniz

Gabriela Garcia de Siqueira

Mayla de Oliveira Lemos

Equipe de colaboração

Artur Brandão Sampaio Santos

Filipe Augusto dos Santos

Rafael Linhares Dias

Equipe da Gerência Técnica de Planejamento e Projetos

Alexandre Magnus Fernandes Diniz

Artur Brandão Sampaio Santos

Beatriz Maria Madeira Alvarenga

Bianca Caroline Alves Sales

Edilene Fernandes da Silva

Gabriel Diogenes da Cunha Pereira

Luis Felipe Freitas do Nascimento Alves Teixeira

Marcele Borges Soares Monteiro Peres

Mateus Vilela Moreira Salles

Mayla de Oliveira Lemos

Sergio Martins Carvalho

Histórico de Revisão

Data	Versão	Descrição	Autor
11/06/2014	1.0	Criação do artefato	Alexandre Diniz
20/03/2017	2.0	Atualização do artefato	Mayla Lemos

Sumário

Introdução	5
Apresentação	5
1 Estrutura Organizacional	6
1.1 Papéis e Responsabilidades no contexto da Gestão dos projetos na STI:	7
2 Escritório de Projetos de TI	8
2.1 Objetivos do Escritório de Projetos de TI	8
3 Portfólio TI	9
4 Programas	10
5 Projetos	10
5.1 Ciclo de vida de projetos	10
5.1.1 Iniciação	11
5.1.2 Planejamento	15
5.1.3 Execução	23
5.1.4 Monitoramento e Controle	26
5.1.5 Encerramento	37
6 Indicadores	40
6.1.1 Indicadores de Estratégicos	40
6.1.2 Indicadores de Gestão	40
6.1.3 Indicadores de Desempenho do trabalho	41
7 Glossário	42
8 Bibliografia	43
Anexo I – Formulário de Solicitação de Projeto	44
Anexo II – Termo de Abertura	0
Anexo III – Planejamento do Projeto	3
Anexo IV – Termo de Aceite do Projeto	6
Anexo IV – Termo de Encerramento do Projeto	7
Anexo V - Lições aprendidas	8
Anexo VI - Relatório de acompanhamento do projeto	9
Anexo VII - Solicitação de mudança	10

Introdução

Apresentação

Um dos pontos basilares para o fortalecimento de um modelo de governança em qualquer instituição, seja pública ou privada, do ponto de vista estratégico, é estabelecer diretrizes e políticas para que, a partir delas, todos os processos e o arcabouço normativo de gestão possam se manter alinhados às orientações da alta gestão.

Nesse sentido, como diretriz, o Planejamento Estratégico da ANAC 2015-2019, em seu objetivo de “Garantir a efetividade da prestação de serviços de TI”, particularmente na iniciativa estratégica “Otimizar o modelo de governança de TI”, exige da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) ações que melhorem seus instrumentos de governança, estando neste escopo, a criação ou aprimoramento de normas e metodologias afetas aos seus processos de TI.

Com foco nesse aprimoramento da governança, a STI considera essencial que a forma de trabalho por gestão de projetos esteja pautada por um conjunto de regras e padrões como forma de se alinhar às melhores práticas existentes no contexto público e privado. Para tanto, tenciona-se com a presente metodologia reunir artefatos, processos, técnicas e ferramentas que possibilitem concentrar em documento único as informações necessárias para que os envolvidos na gestão de projetos possam exercer suas atividades sem se afastar do modelo que a STI apropriado à realidade vigente.

Nessa linha de atuação, a STI, visa primordialmente obter como benefícios o aumento da eficácia, eficiência, efetividade e produtividade dos projetos sob sua gestão; estabelecer indicadores de alto nível para tomada de decisões; melhoria da capacidade de planejamento de projetos, com reflexos diretos na diminuição de mudanças no escopo, custo e prazo; e ainda o aprimoramento da gestão de conhecimento organizacional gerando melhor fluxo da comunicação entre as partes interessadas.

Para a presente metodologia buscaram-se adequar as melhores práticas ao contexto da STI, citadas no Guia de gerenciamento de Projetos (*PMBOK*), no Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP, e no Escritório de Projetos da SPI - Superintendência de Planejamento Institucional da ANAC.



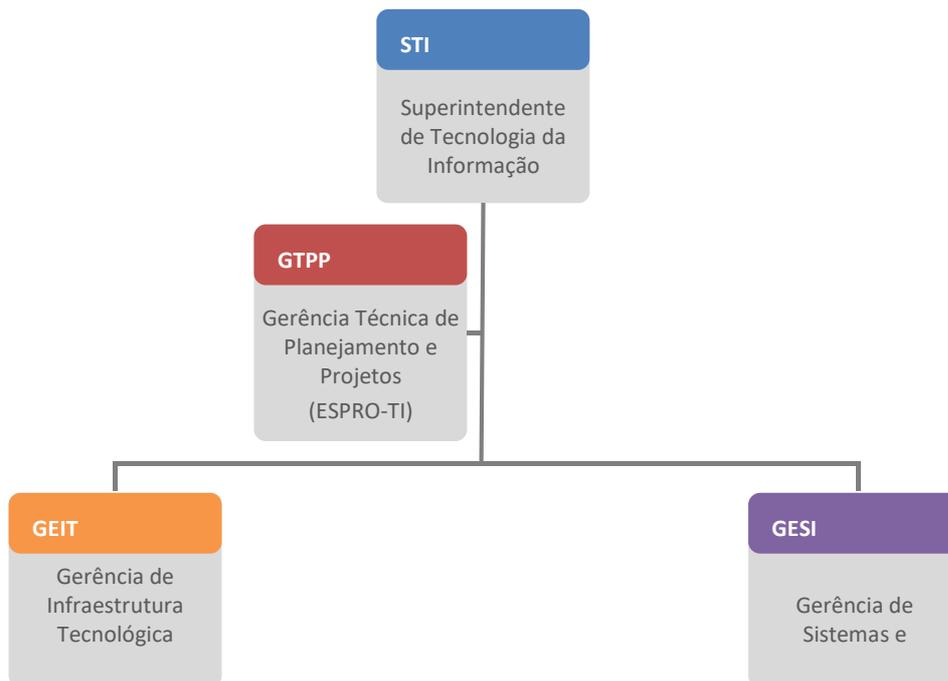
A Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI tem como principal objetivo aplicar as melhores práticas, conforme o PMBOK, e apoiar os Gerentes de Projetos e Gerentes funcionais no planejamento, execução e monitoramento e controle de seus projetos, por meio de *templates*, ferramentas de gerenciamento de projetos e indicadores de desempenho dos projetos citados no presente documento.

Para melhor entendimento das ações, o documento foi dividido da seguinte forma:



1 Estrutura Organizacional

A Estrutura organizacional da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) é formada por três áreas técnicas, conforme apresentado abaixo:



1.1 Papéis e Responsabilidades no contexto da Gestão dos projetos na STI:

Superintendente de Tecnologia da Informação: Dirigente máximo da Superintendência de Tecnologia da Informação – STI, responsável por coordenar as gerências técnicas e seus gerentes funcionais, para que cumpram os projetos informados na carteira de projetos do portfólio, Plano Diretor de TI, PDTI.

Gerências da STI: Gerências Funcionais de desenvolvimento, infraestrutura e Governança que possuem seus respectivos Gerentes, que possuem o conhecimento para avaliar os projetos e respectivos entregáveis, no âmbito de sua competência, dando o suporte técnico ao Escritório de Projetos de TI sobre a validade ou não dos artefatos, produtos e serviços entregues pelos gerentes de projetos.

GTPP: A Gerência dividida em duas vertentes:

1. Planejamento e projetos, por meio do Escritório de Projetos, atuando no Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) e nos Indicadores, além de atuar com o Orçamento da STI e Contratações (Corporativas de Departamentais);
2. Assessoramento, por meio das atividades Administrativas, Representação, Capacitação e Normatização para apoiar a Superintendência, bem como toda a STI, além de atuar com o Mapeamento de Processos.

GEIT: Gerência responsável pela Coordenação, Supervisão e Controle da execução dos projetos de infraestrutura de tecnologia e comunicação, assim como a Segurança da Informação, Inovação do parque tecnológico da ANAC e Contratações Corporativas.

GESI: Gerência responsável pela Administração de Dados, Desenvolvimento e Gestão das Soluções Sistematizadas, em aplicações web e móveis, no âmbito da ANAC; pela contratação de empresas de apoio para facilitação, qualidade e desenvolvimento de softwares e aplicativos.

Escritório de Projetos de TI (ESPRO-TI): Equipe estabelecida na Gerência Técnica de Planejamento e Projetos (GTPP), responsável pelo gerenciamento coordenado da carteira de projetos de TI; pela implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos de TI; pela implementação de ferramentas de apoio ao gerenciamento; pela aprovação e rejeição dos artefatos de gerenciamento de projetos, com o objetivo de aferir a qualidade; pela elaboração de relatórios gerenciais e indicadores de desempenho de projetos de TI.

Diretoria/Comitê de TI: Unidade de cunho estratégico responsável por aprovar, suspender ou cancelar os projetos da carteira de projetos de TI.

Gerente de Projetos: Pessoa designada para o gerenciamento dos projetos afetos às áreas de desenvolvimento, infraestrutura ou governança de TI.

Partes Interessadas (Stakeholders): Conjunto de Interessados de um projeto, que engloba todas as pessoas que de alguma forma podem influir no sucesso do projeto. Assim considera-se Interessado desde o Patrocinador, os Fornecedores, os Membros da Equipe de Projeto, os membros da Diretoria da Empresa e o Público Externo (usuários) que sejam afetados pelo projeto.

LEMBRETE

Lembrando que cada projeto tem seu grupo de *stakeholders*.

2 Escritório de Projetos de TI

O Escritório de Projetos da STI é uma das principais responsabilidades dentro da Gerência Técnica de Planejamento de Projetos de TI, por possuir a responsabilidade de acompanhar e monitorar os projetos de TI, dentro, ou que por força da relevância e urgência, esteja fora do portfólio de projetos, PDTI. Para que este acompanhamento seja mais eficaz e eficiente, o Escritório faz uso de uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI e de uma ferramenta de gestão de projetos de TI, GEPNET.

A implantação da metodologia do Escritório de Projetos de TI estabelece regras, métodos e padrões para o gerenciamento dos projetos de TI na STI, que visa reunir artefatos, processos, técnicas e ferramentas para melhores práticas de gerenciamento de projetos de TI.

2.1 Objetivos do Escritório de Projetos de TI

Os objetivos do Escritório de Projetos de TI são:



Garantir que o projeto e seus produtos atendam às necessidades implícitas e explícitas do Cliente (Escopo), com a qualidade esperada, que sejam disponibilizados a tempo (Prazo) e com preço e custos compatíveis (Custo).



Oferecer um serviço consultivo e de suporte aos Gerentes e Equipes de projetos, por meio de Pontos de Controle de Projetos, Workshop, as ferramentas de Gestão e boas práticas gerenciais (PMBOK).



Coletar, analisar e disseminar informações sobre o desenvolvimento dos projetos.



Detectar e aprimorar os processos de Gerenciamento de Projetos, identificados nas fases da Metodologia de Gerenciamento de Projetos.

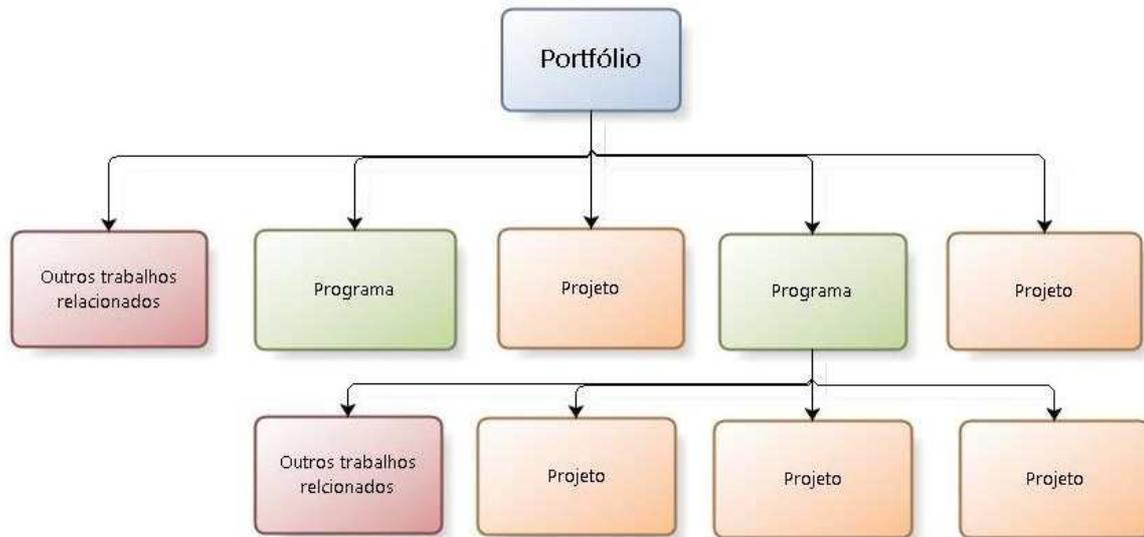


Monitorar e Controlar os projetos, com objetivo de possibilitar a condução de forma alinhada com o Portfólio de Projetos (PDTI) e o Planejamento Estratégico de TI (PETI).

3 Portfólio TI

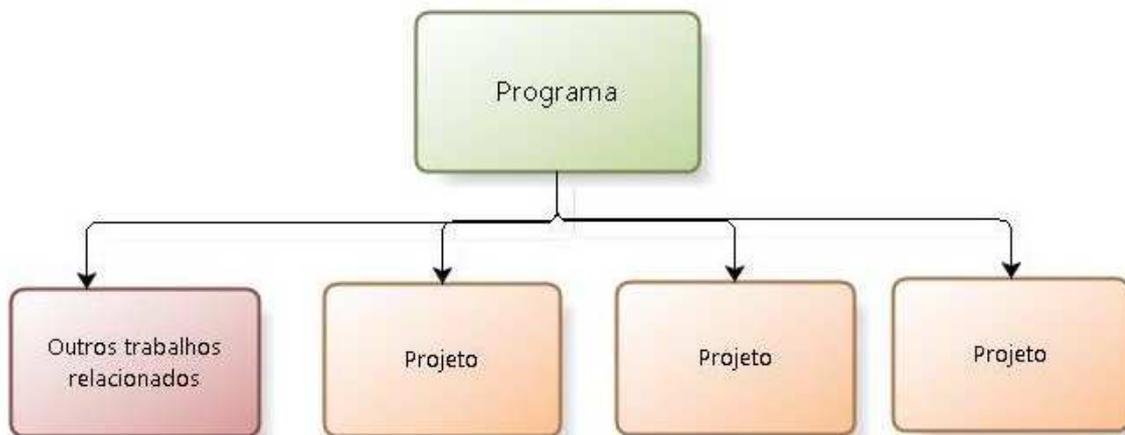
Um Portfólio de projetos inclui um grupo de programas, projetos individuais e outros trabalhos operacionais relacionados, que são priorizados e implementados para se atingir a uma meta estratégica específica.

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) adota, no âmbito da Superintendência de Tecnologia da Informação, como portfólio de projetos, o Plano de Ações contido no Plano Diretor de TI (PDTI). Esse documento, pela sua essência tática, alinhamento ao Planejamento Estratégico de TI (PETI) e atua como instrumento de planejamento para as ações de TI a serem executadas no biênio proposto.



4 Programas

Grupo de projetos sinérgicos gerenciados por meio de uma estrutura temporária para desenvolver capacidades organizacionais com vistas ao alcance de benefícios estratégicos.



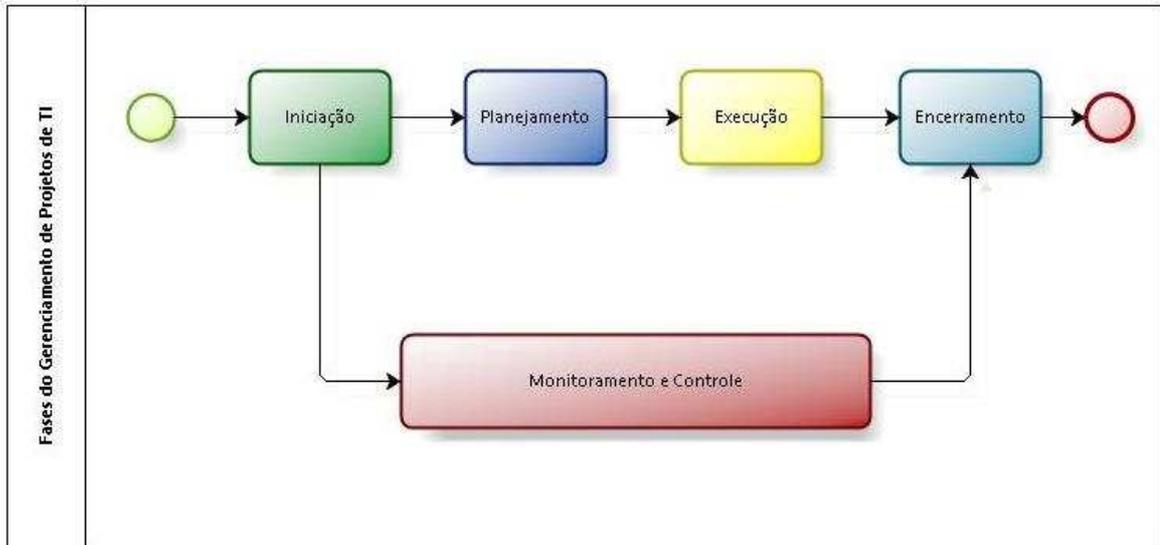
5 Projetos

5.1 Ciclo de vida de projetos

O ciclo de vida do projeto por vezes é chamado de metodologia da organização, que tem como objetivo descrever o que é necessário para realizar o trabalho, ou seja, a estrutura lógica do que precisa ser feito para produzir as entregas do projeto. Seu ciclo varia com base no tipo de produto, serviço ou resultado a ser desenvolvido, no setor e na organização.

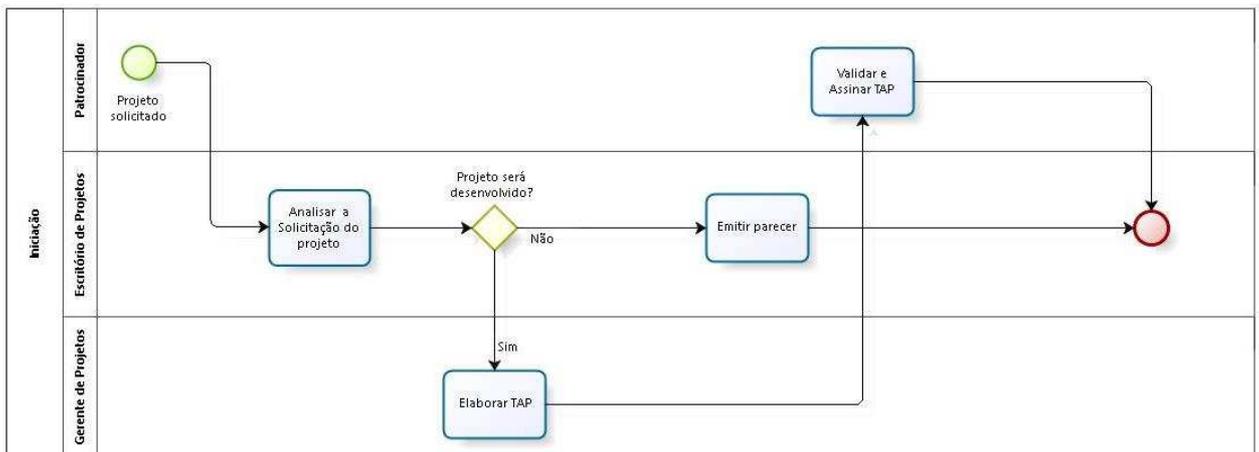
No contexto da ANAC, particularmente na STI, os projetos são classificados em: Desenvolvimento, Contratação (Corporativa e Departamental) e Estruturantes. E com base nesse tipo de segmentação foram desenvolvidos fluxos de processos e artefatos, com o objetivo de orientar o seu gerenciamento.

Em uma visão macro e com base no PMBOK, considerou-se o fluxo completo do gerenciamento de projetos, conforme representado na figura abaixo:



5.1.1 Iniciação

Neste grupo de iniciação ocorre a identificação de um problema ou necessidade das partes interessadas, no qual pode ocorrer ou não a autorização de um projeto. Para atendimento no âmbito da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), a fase inicia na solicitação do projeto:



Segue abaixo o detalhamento de cada atividade do processo “Iniciação”:

Atividade 1	Analisar a solicitação de Projeto
--------------------	-----------------------------------

Ator	Escritório de Projetos de TI
Descrição da Atividade	
<p>O Escritório de Projetos de TI deve analisar a solicitação de projeto, com o objetivo de verificar a melhor forma de atendimento.</p> <p>Observação: Ação de caráter eventual conforme o contexto. Devido ao lapso temporal existente entre a construção do portfólio e início do projeto mostra-se adequado realizar a análise da necessidade frente a solução proposta (Desenvolvimento, nova contratação, software já adquirido etc.).</p>	
Entrada	Projeto Solicitado (Anexo I)
Saída	Parecer de Análise de Solicitação de Projeto

Atividade 2	Elaborar TAP
Ator	Escritório de Projetos e Gerente de Projetos
Descrição da Atividade	
<p>Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP), conforme <i>template</i> estipulado e apresentado no Software de Gerenciamento de Projetos, GEPNET.</p> <p>Para a construção do Termo de abertura no sistema são necessárias as seguintes informações:</p>	
Informações Iniciais	<p>Informações a serem preenchidas pelo Escritório de Projetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título do projeto –informar o tema abordado no escopo do projeto e o número do PDTI; <i>Exemplo:</i> Revisão do PDTI 2016/2017 para 2017 - PR16DP103; • Programa –informar qual programa pertence ao projeto; <i>Default:</i> Planejamento Estratégico de TI (AAAA a AAAA); • Orçamento previsto –informar o valor estimado para o projeto; • Objetivo Institucional –informar o objetivo institucional estratégico; • Ação estratégica – informar a ação estratégica; • Demandante – informar o nome da parte interessada (<i>stakeholder</i>), que propôs o desenvolvimento do esforço voltado ao produto, serviço ou resultado do projeto; • Patrocinador – informar o nome do principal financiador ou apoiador político do projeto e que tem o compromisso de envolver todas as partes interessadas para o sucesso e alcance dos objetivos da empreitada; • Gerente do Projeto - informar o nome da pessoa designada pela organização para coordenar o atingimento dos objetivos do projeto; • Gerente Adjunto – informar o nome da pessoa designada pela organização como corresponsável, juntamente com o gerente do projeto para coordenar o atingimento dos objetivos do projeto; • Início do Projeto – informar a data planejada para início do projeto; <i>Default:</i> 1º dia útil do mês; • Fim do Projeto – informar a data planejada para fim do projeto; <i>Default:</i> último dia útil do mês;

- **Início do Plano Projeto** – Informar a data início planejada para que o Gerente do Projeto e a equipe inicial do projeto iniciem o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto. Este período de planejamento deve iniciar após a assinatura do TAP e findar antes do início da execução do projeto;
Default: 15 dias úteis após o início do projeto;
- **Fim do Plano Projeto** - – Informar a data fim planejada para que o Gerente do Projeto e a equipe inicial do projeto iniciem o desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Projeto;
Default: 15 dias úteis após o início do plano de projeto;
- **Natureza** - informar a classificação genérica para a área de atuação mais fortemente identificada ao projeto;
São eles: Contratação Corporativa, Contratação Departamental, Desenvolvimento e Projetos Estruturantes.
- **Área Executora** – informar a área ou Unidade Organizacional incumbida de executar a maior parte das atividades de um projeto;
- **Escritório Responsável** - informar o Escritório de Projetos da organização responsável pelo apoio metodológico do Gerenciamento do Projeto;
- **Ano** – informar o ano de referência ao código do projeto disponibilizado no portfólio, PDTI;
- **Portfólio do projeto** – informar o portfólio da organização em que será inserido o projeto, PDTI;
Default: Plano diretor de TI (AAAA-AAAA);
- **Tipo do Projeto** – informar se o projeto é nível estratégico ou não. O projeto é considerado de nível estratégico quando for prioritário para a Alta Administração da organização. O projeto é considerado normal quando classificado como pertencente ao nível tático ou operacional da organização, tais informações serão estabelecidas no portfólio, PDTI.
- **Grandes Eventos** – informar se o projeto está voltado para o tema grandes eventos no País, a *Exemplo:* Copa do Mundo, olimpíadas etc.;
- **Periodicidade de Atualização (Dias)** – informar quanto em quanto tempo (em dias corridos) o Gerente do Projeto e sua equipe devem atualizar os dados de acompanhamento do projeto e gerar um novo relatório de situação (*status report*);
Default: 30 dias
- **Critério Farol Prazo (Dias)** - informar o prazo em dias em que as entregas ou atividades do projeto poderão atrasar, antes de o farol sinalizador marcar a cor vermelha;
Default: 15 dias

Descrição dos faróis:

Cor do Farol	Significado
	Projeto em dia ou adiantado. (Até 0 dias de atraso).
	Projeto em atraso, mas dentro do prazo limite, em dias, estabelecido pela equipe (Critério do Farol).
	Projeto em atraso, acima do prazo limite, em dias, estabelecido pela equipe (Critério do Farol).

- **Publicar Projeto** – informar se o projeto pode ser publicado ou não, e desta forma sair do status “proposta” para o status “em andamento”.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovado: (TAP assinada) - informar se o projeto foi assinado pelo Patrocinador.
Informações técnicas	<p>Informações a serem preenchidas pelo Gerente de Projetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Justificativa do Projeto – informar a exposição dos motivos para a utilização do projeto em determinada situação, relacionando suas entregas ao contexto apresentado, pautando-se no problema, na oportunidade e no objetivo institucional estratégico e na ação estratégica ao qual o projeto está alinhado mais fortemente; • Objeto do Projeto (O que será feito?) – informar a descrição do trabalho que será feito no projeto. • Objetivo do Projeto (Por que será feito?) – informar a descrição dos resultados esperados pelo projeto. Normalmente, pode ser compreendido como a realidade transformada com o problema resolvido. Podem ser elencados um ou mais objetivos.
Resumo do Projeto	<p>Informações a serem preenchidas pelo Gerente de Projetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escopo Resumido (Principais Entregas) – informar as principais entregas ou pacotes de trabalho do projeto; • Não escopo (O que não será feito?) - informar qual trabalho não será feito no projeto, mas que poderia ser entendido como entrega do projeto; • Premissas – informar fatores associados ao escopo, que para o planejamento são considerados como verdadeiros, assumidos no projeto; • Restrições – informar os fatores internos e externos associados ao escopo que limitam as opções da equipe de gerenciamento de projetos. Geralmente associado a custo e prazo.
Lista de parte interessadas	<p>Informações a serem preenchidas pelo Gerente de Projetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nome – informar o nome do interessado; • Função – informar a função do interessado • Telefone – informar o telefone do interessado; • E-mail – informar o e-mail do interessado; • Nível de influência – informar o nível de influência das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) na organização.

Entrada	Documento de oficialização da demanda (DOD); Análise de Solicitação de projeto; Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).
Saída	Termo de Abertura do Projeto (TAP) (Anexo II) e Lista de partes interessadas

Atividade 3	Validar e Assinar TAP
Ator	Patrocinador do projeto
Descrição da Atividade	

O Patrocinador deve validar o Termo de Abertura de Projetos (TAP) e a lista das partes interessadas e assiná-la. O gerente de projetos deve publicar o artefato no repositório único de documentos (RUD).

OBS: Para os casos de projetos da natureza de desenvolvimento a assinatura do P.O. ou substituto é obrigatória.

Entrada	Termo de Abertura do Projeto (TAP) (Anexo II)
Saída	Termo de Abertura do Projeto (TAP) assinado.

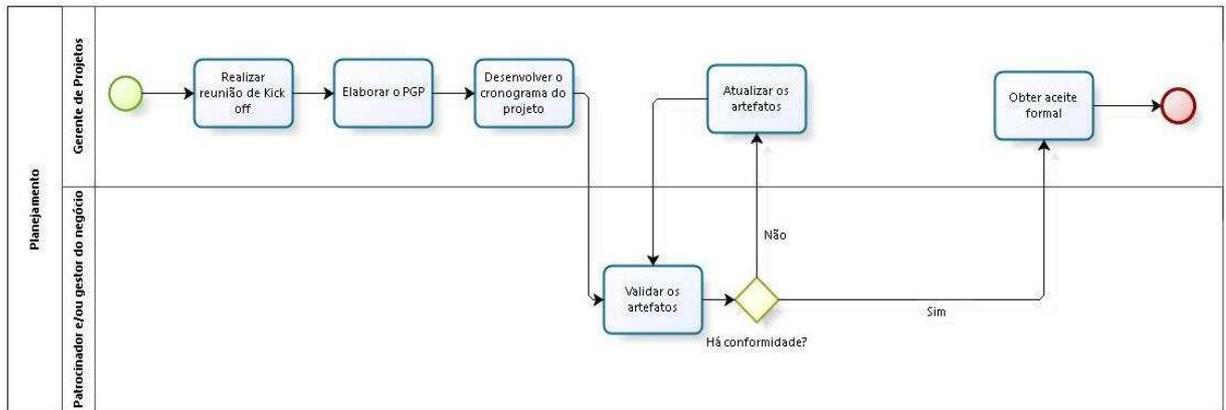
LEMBRETE

No sistema de gerenciamento do Escritório de Projetos de TI, a TAP é composta pela lista de partes interessadas, *stakeholders*.

Atividade 4	Emitir parecer
Ator	Escritório de Projetos de TI
Descrição da Atividade	
<p>O Escritório de projetos deve emitir Parecer de Análise de Solicitação de projetos, com o objetivo de avaliar o objeto do projeto e fornecer soluções viáveis e compatíveis no mercado, além do desenvolvimento ou de contratação. O parecer deve conter:</p> <p>Análise da Solicitação Negocial; Identificação do(s) patrocinadores(s) do projeto; Identificação das partes interessadas do projeto, internas e externas.</p>	
Entrada	Análise de Solicitação de Projeto
Saída	Parecer de Análise de Solicitação de Projeto

5.1.2 Planejamento

Neste Grupo de planejamento, consiste em analisar o projeto e organiza-lo antes da execução do trabalho, com o intuito de planejar as ações necessárias para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado. Segue o fluxo aplicado ao contexto da ANAC, no qual se inicia na reunião de *Kick off*, conforme fluxo abaixo:



Segue abaixo o detalhamento de cada atividade do processo “Planejamento”:

DETALHAMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO	
Atividade 1	Realizar reunião inicial do projeto, <i>Kick off</i>
Ator	Gerente de Projetos
Descrição da Atividade	
O Gerente do Projeto deve realizar a reunião inicial do projeto (<i>Kick off meeting</i>), com o Patrocinador do Projeto e o Gestor do Negócio (<i>Product Owner</i> e/ou substituto), a fim de possuir um entendimento comercial do projeto, além de identificar os requisitos, o escopo, não escopo, premissas, riscos, restrições iniciais do projeto, acordos existentes, plano de comunicação e a lista das partes interessadas do projeto.	
Entrada	Apresentação do <i>Kick off</i>
Saída	Termo de Abertura do Projeto (TAP), Lista de partes interessadas e o Plano de Comunicação.
Atividade 2 e 3	Elaborar o Plano de Gerenciamento de Projeto e Desenvolver o Cronograma
Ator	Gerente de Projetos
Descrição da Atividade	
O Gerente do Projeto deve elaborar o Plano de Gerenciamento de Projetos, que tem como finalidade documentar todas as ações necessárias para definir, integrar, preparar e coordenar os planos auxiliares. O planejamento do projeto descreve como o projeto será executado, controlado, monitorado e encerrado e nele deve conter as seguintes informações:	
<ul style="list-style-type: none"> • Resumo do projeto – descrição do código do projeto, título do projeto, patrocinador, gerente de projeto e gerente adjunto; • EAP – descrição da estrutura analítica do projeto; • Dicionário da EAP – descrição dos pacotes de trabalho; • Não escopo – descrição do trabalho que não será executado no projeto (obrigatório); • Cronograma – descrição das Atividades, dos Custos e Recursos Humanos. Os cronogramas são divididos e subdivididos em: Fases do ciclo de vida do projeto (iniciação, planejamento, execução e encerramento), 	

Entregas (produtos/serviços e artefatos) e Atividades (ações que resultam as entregas). Os cronogramas aplicados aos projetos da ANAC devem conter os seguintes dados, conforme natureza do projeto:

- Projeto de desenvolvimento:

1. Fase: Iniciação e Planejamento (Visão):

1.1. Entrega: Reunião inicial *Kick off*;

1.1.1 Atividade: Realizar reunião inicial *Kick off*;

Persona e Artefato: *Stakeholders* e Ata de reunião.

1.2. Entrega: Termo de Abertura de Projetos;

1.2.1 Atividade: Elaborar Termo de Abertura de Projeto;

Persona e Artefato: Gerente de Projeto e Termo de Abertura de Projeto.

1.3. Entrega: Plano de Gerenciamento do Projeto;

1.3.1 Atividade: Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto;

Persona e Artefato: Gerente de Projetos e Plano de Gerenciamento de Projetos.

1.4. Entrega: Cronograma;

1.4.1 Atividade: Elaborar cronograma – deve ser informado as metas das Releases que serão entregues;

Persona e Artefato: Gerente de Projetos e Plano de Gerenciamento de Projetos.

1.5. Entrega: *Backlog*;

1.5.1 Atividade: Elaborar itens de *backlog*;

Persona e Artefato: Gestor do negócio juntamente com o Scrum Master e Itens de *backlog* no TFS.

2.Fase: Execução:

2.1. Entrega Release X;

2.1 .1. Atividade: Realizar a execução da Release X;

Persona e Artefato: Time de desenvolvimento e Registro das histórias e critérios de aceite no TFS (Team Foundation Server).

2.2. Entrega: Aceite da entrega da Release x;

2.2.1. Atividade: Validar a entrega da Release x;

Persona e Artefato: Gestor do negócio e ou/ patrocinador e Aceite da Entrega assinado.

3. Fase: Encerramento:

3.1. Entrega Termo de Encerramento do Projeto;

3.1 .1 Atividades: Elaborar Termo de Encerramento do Projeto;

Persona e Artefato: Gerente de projetos e Termo de encerramento do projeto.

3.2. Entrega Lições aprendidas

3.2 .1. Atividade: Elaborar lição aprendida

Persona e Artefato: Gerente de projetos e Lição apreendida.

Observação: Os prazos de atendimento para as atividades dos projetos de desenvolvimento serão citados na Metodologia de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas (MDMS).

- Projeto de contratação (IN04):

1. Iniciação:

1.1. Entrega: DOD;

1.1.1 Atividade: Elaborar DOD;

Persona e Artefato: Área requisitante e DOD;

Período de Atendimento: 10 dias.

1.2. Entrega: Termo de Abertura de Projeto;

1.2.1 Atividade: Elaborar Termo de Abertura de Projeto;

Persona e Artefato: Gerente de Projeto e Termo de Abertura de Projeto;

Período de Atendimento: 15 dias.

1.3. Entrega: Equipe de Planejamento;

1.3.1 Atividade: Elaborar Memorando de nomeação do Integrante Técnico;

Persona e Artefato: STI e Memorando;

Período de Atendimento: 3 dias.

1.3.2 Atividade: Designar integrante administrativo pela SAF;

Persona e Artefato: SAF e Memorando;

Período de Atendimento: 3 dias.

1.3.3 Atividade: Publicar Portaria para instituição de equipe de planejamento;

Persona e Artefato: SAF e Portaria;

Período de Atendimento: 10 dias.

2. Planejamento:

2.1. Entrega: Plano de Gerenciamento do Projeto;

2.1.1 Atividades: Elaborar Plano de Gerenciamento do Projeto;

Persona e Artefato: Gerente de Projetos e Plano de Gerenciamento de Projeto;

Período de Atendimento: 10 dias.

2.2. Entregas: Cronograma;

2.2.1 Atividades: Elaborar Cronograma do Projeto;

Persona e Artefato: Gerente de Projetos e Cronograma;

Período de Atendimento: 1 dia.

3. Execução:

3.1. Entrega: *Kick off*;

3.1.1. Atividade: Realizar reunião de *Kick Off*;

Persona e Artefato: *Stakeholders* e Ata de reunião;

Período de Atendimento: 1 dia.

3.2. Entrega: Estudo Técnico Preliminar (ETP);

3.2.1. Atividade: Elaborar Estudo Técnico Preliminar (ETP)

Persona e Artefato: Requisitante e/ou área técnica e ETP;

Período de Atendimento: 30 dias.

3.3. Entrega: Análise de Riscos;

3.3.1. Atividade: Elaborar Análise de riscos;

Persona e Artefato: Equipe de Planejamento e Análise de Riscos;

Período de Atendimento: 10 dias.

3.4. Entrega: Projeto Básico ou Termo de Referência;

3.4.1. Atividade: Elaborar Projeto Básico ou Termo de Referência;

Persona e Artefato: Equipe de Planejamento e Projeto Básico ou TR;

Período de Atendimento: 30 dias.

3.4. Entrega: Refinamento dos artefatos;

3.4.1. Atividade: Elaborar Refinamento dos artefatos;

Persona e Artefato: SAF e Artefatos Refinados (Projeto Básico ou TR);

Período de Atendimento: 10 dias.

3.5. Entrega: Parecer da Procuradoria;

3.5.1. Atividade: Elaborar Parecer da Procuradoria – Análise do Processo;

Persona e Artefato: Jurídico e Parecer com as recomendações;

Período de Atendimento: 30 dias.

3.5.2. Atividade: Elaborar Nota técnica de resposta a Procuradoria;

Persona e Artefato: Equipe do planejamento e Nota técnica;

Período de Atendimento: 10 dias.

- 3.5.3. Atividade:** Elaborar Parecer da procuradoria;
Persona e Artefato: Jurídico e Parecer da Minuta Contratual;
Período de Atendimento: 15 dias.
- 3.5.4. Atividade:** Ajustar artefatos;
Persona e Artefato: Jurídico e Ajustes nos artefatos (ETP, TR, Modelo de Contrato);
Período de Atendimento: 10 dias.
- 3.6. Entrega:** Aprovação da Contratação
- 3.6.1. Atividade:** Aprovar o prosseguimento da Contratação;
Persona e Artefato: Diretoria Colegiada e Voto da Diretoria;
Período de Atendimento: 15 dias;
- 3.7. Entrega:** Pregão e Contratação
- 3.7.1. Atividade:** Realizar Pregão eletrônico;
Persona e Artefato: SAF/GTLC e Ata do pregão e adjudicação;
Período de Atendimento: 30 dias.
- 3.7.2. Atividade:** Realizar Assinatura do Contrato;
Persona e Artefato: Diretor Presidente e Contrato Assinado;
Período de Atendimento: 5 dias.
- 3.7.3. Atividade:** Formalizar Contratação;
Persona e Artefato: Contratante e Contratada, e Contrato formalizado;
Período de Atendimento: 15 dias.

4. Encerramento:

- 4.1 Entrega:** Lições Aprendidas;
- 4.1.1. Atividade:** Elaborar Lições Aprendidas;
Persona e Artefato: Gerente de Projetos e Lição Aprendida;
Período de Atendimento: 8 dias.
- 4.2 Entrega:** Termo de Encerramento do Projeto;
- 4.2.1. Atividade:** Elaborar Termo de Encerramento do Projeto;
Persona e Artefato: Gerente de Projetos e Termo de Encerramento do Projeto;
Período de Atendimento: 2 dias.

- Projetos estruturantes:**1. Iniciação:**

- 1.1. Entrega:** Ordem de Serviço;
- 1.1.1 Atividade:** Elaborar Ordem de Serviço;
Persona e Artefato: Gerente de Projetos e Ordem de Serviço;
Período de Atendimento: 2 dias.
- 1.1.2. Atividade:** Validar Ordem de Serviço;
Persona e Artefato: Fiscal do Contrato e Ordem de Serviço;
Período de Atendimento: 10 dias.
- 1.2. Entrega:** *Kick off*;
- 1.2.1. Atividade:** Realizar reunião de *Kick Off*;
Persona e Artefato: *Stakeholders* e Ata de reunião;
Período de Atendimento: 1 dia.
- 1.3. Entrega:** Termo de Abertura de Projetos;
- 1.3.1 Atividade:** Elaborar Termo de Abertura de Projeto;
Persona e Artefato: Gerente de Projeto e Termo de Abertura de Projeto;
Período de Atendimento: 15 dias.

2. Planejamento:

- 2.1. Entrega:** Plano de Gerenciamento do Projeto;
- 2.1.1. Atividade:** Elaborar Plano de Gerenciamento do Projeto;
Persona e Artefato: Gerente de Projetos e Plano de Gerenciamento de Projetos;

Período de Atendimento: 10 dias.

2.2. Entrega: Cronograma;

2.2.1. Atividade: Elaborar o Cronograma do Projeto;

Persona e Artefato: Gerente de Projetos e Cronograma do Projeto;

Período de Atendimento: 1 dia.

3. Execução:

3.1. Entrega: Entrega do trabalho (produto/serviço/artefato);

3.1.1. Atividade: Realizar a entrega do trabalho (produto/serviço/artefato);

Persona e Artefato: Consultores e/ou Analistas e Entregas conforme planejado (produto, serviço ou/e artefato);

Período de Atendimento: 25 dias.

3.2. Entrega: Aceite da entrega;

3.2.1. Atividade: Validar a entrega;

Persona e Artefato: Gestor do negócio e Aceite da Entrega assinado;

Período de Atendimento: 10 dias.

4. Encerramento:

4.1. Entrega: Lições Aprendidas;

4.1.1. Atividade: Elaborar Lições Aprendidas;

Persona e Artefato: Gerente de Projetos e Lição Aprendida;

Período de Atendimento: 8 dias.

4.2. Entrega: Termo de Encerramento do Projeto;

4.2.1. Atividade: Elaborar Termo de Encerramento do Projeto;

Persona e Artefato: Gerente de Projetos e Termo de Encerramento do Projeto;

Período de Atendimento: 2 dias.

Obs: Projetos internos não necessitam de Ordem de Serviço.

- Plano de Recursos Humanos – devem ser exibidas todas as pessoas (físicas ou jurídicas) que influenciam os objetivos do projeto. A equipe do projeto deve cadastrar ou editar as partes interessadas, sempre que houver necessidade de atualizar o rol de participantes do projeto;
- Plano de comunicações – Na matriz de comunicação deve ser cadastrado:
 - ✓ O tipo de informação a ser comunicada (O que?);
 - ✓ As partes interessadas que receberão a informação (Para quem?);
 - ✓ A origem da informação a ser comunicada (Qual origem?);
 - ✓ A periodicidade em que deve ser disponibilizada a informação (Qual a frequência?);
 - ✓ Por qual meio será transmitida a informação (Por qual meio?);
 - ✓ Onde será armazenada a informação transmitida (Onde será armazenada?);
 - ✓ Quem é o responsável por efetivar a comunicação (Quem é o responsável?).

De forma geral, recomenda-se que a Matriz de Comunicação contenha, no mínimo, as seguintes informações a serem gerenciadas (um registro para cada item): Termo de Abertura de Projeto; Plano de Gerenciamento do Projeto; Atas de reunião; Relatórios de Situação (*status report*).

Exemplo:

O que?	Para quem?	Qual a origem?	Qual a frequência?	Por qual meio?	Onde será armazenada?	Quem será o responsável?
TAP	Patrocinador, Demandante, Gerente de Projetos, Gerente Adjunto e demais partes interessadas.	TAP	Na assinatura inicial e nas revisões	Por e-mail (pdf)	RUD	Gerente de Projetos

PGP	Patrocinador, Demandante, Gerente de Projetos, Gerente Adjunto e Partes interessadas.	PGP	Na assinatura e nas revisões.	Por e-mail (pdf)	RUD	Gerente de Projetos
Atas de reunião	Participantes da reunião.	Ata	Nas reuniões	Por e-mail (pdf)	RUD	Gerente de Projetos
Relatório <i>Status Report</i>	Patrocinador, Demandante e Partes interessadas.	<i>Status Report</i>	Nas reuniões de Ponto de Controle de Projetos	Reunião presencial.	Relatório de Diário – Portal de Governança de TI	Gerente de Projetos e PMO

- Matriz de riscos – Deve conter a descrição clara e objetiva dos riscos, a identificação das respectivas contramedidas (no mínimo uma contramedida para cada risco) e o planejamento das contramedidas de cada risco. Ao longo da execução do projeto, o status dos riscos e das contramedidas devem ser atualizados. No caso de risco, informar se o mesmo permanece ativo ou não por meio do campo: “Ativo?”. As principais atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos envolvem:
 - ✓ Identificar e descrever os riscos (eventos futuros e incertos) do projeto;
 - ✓ Envolver as partes interessadas, de forma a potencializar a avaliação dos riscos sob diferentes pontos de vista;
 - ✓ Efetuar a análise e a priorização do(s) risco(s) identificado(s) de acordo com probabilidades de ocorrência e grau de impacto (alta, média e baixa) no projeto;
 - ✓ Descrever as causas e consequências do(s) risco(s) identificado(s);
 - ✓ Definir os tratamentos do(s) risco(s) de ameaça (negativos) e de oportunidade (positivos) de modo a:
 - **Evitar** - decisão de não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco;
Exemplo: uma organização decide se desfazer de uma unidade de negócios.
 - **Transferir** – Estratégia de resposta ao risco do projeto, transfere o impacto de uma ameaça para terceiros, juntamente com a responsabilidade pela sua resposta;
Exemplo: Comprador tem recursos tem recursos que o vendedor não possui, pode ser prudente transferir uma parte do trabalho e o risco correspondente de volta ao comprador, por meio de contrato.
 - **Mitigar** - Estratégia de resposta ao risco em que a equipe do projeto age para reduzir a probabilidade e/ou impacto de um evento de risco adverso;
Exemplo: A inclusão de redundância de um sistema pode reduzir o impacto de uma falha do componente original;
 - **Explorar** – selecionada para riscos com impactos positivos quando a Organização deseja garantir que a oportunidade seja concretizada;
Exemplo: Designar o pessoal com mais talento da Organização para o projeto a fim de reduzir o tempo da conclusão.
 - **Compartilhar** – alocação integral ou parcial da responsabilidade da oportunidade a um terceiro que tenha mais capacidade de explorar a oportunidade para benefício do seu projeto;
Exemplo: compartilhamento do risco na formação de parcerias, equipes, empresas para fins especiais ou *joint ventures*.
 - **Melhorar** - identificar e maximizar os principais impulsionadores desses riscos de impactos positivos pode aumentar a probabilidade e ocorrência;
Exemplo: acréscimo de mais recursos a uma atividade para terminar mais cedo.

Entrada	Levantamento dos dados realizado na reunião de <i>Kick off</i>
Saída	Plano de Gerenciamento de Projeto (Anexo III) e Cronograma

Atividade 4 e 5	Validar e Atualizar os artefatos
Ator	4. Patrocinador e/ou Gestor de Negócio e 5. Gerente de Projetos
Descrição da Atividade	
<p>O Patrocinador e/ou Gestor de Negócio dos projetos devem validar os seguintes dados para os artefatos apresentados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título e escopo do projeto estão aderentes ao trabalho que será realizado; • Identificado o não escopo do projeto; • Identificados os riscos, restrições e premissas do projeto; • Constam todas as partes interessadas levantadas; • Identificada a EAP e o dicionário de dados; • As atividades descritas no cronograma condizem com o que será desenvolvido no projeto; • Identificado como será comunicado as atividades do projeto junto as partes interessadas, no plano de comunicação; • Identificado a descrição dos riscos. <p>No caso da não aprovação do(s) artefato(s), o Gerente de Projetos deve atualiza-lo(s), para que atenda as expectativas do Patrocinador e/ou Gestor do negócio.</p>	
Entrada	TAP e lista das partes interessadas Plano de Gerenciamento de Projeto Cronograma

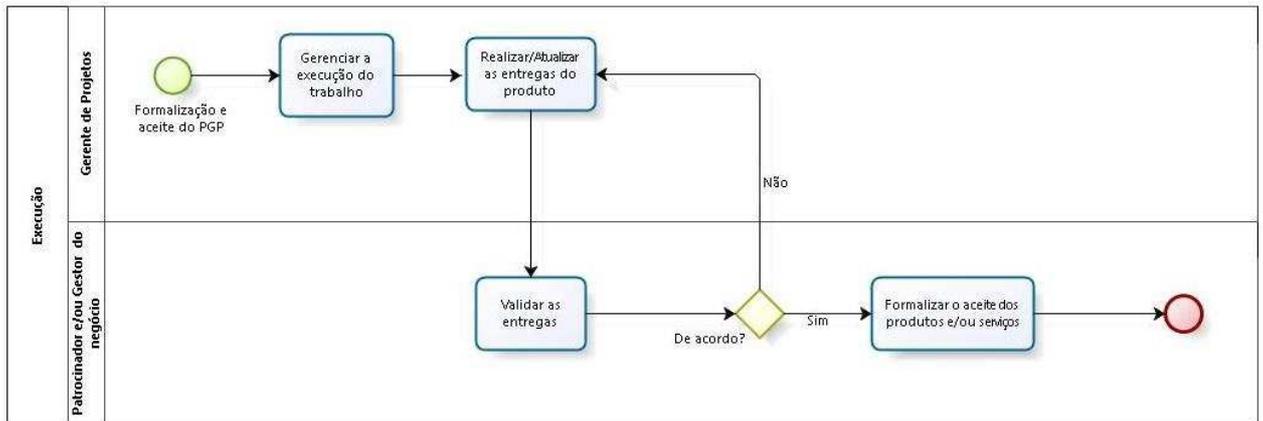
Atividade 6	Obter o Aceite formal
Ator	Gerente de Projetos
Descrição da Atividade	
<p>O Gerente de projetos deve obter o Aceite formal dos artefatos, a fim de formalizar a validação da entrega. Esse aceite garante que o Patrocinador e/ou Gestor de Negócio está de acordo com o que foi planejado e o que foi executado. Depois de assinado, os artefatos devem ser anexados ao RUD do projeto no sistema GEPNET. Obs: O Aceite formal será implementado para os projetos de natureza estruturantes (não internos) e de desenvolvimento.</p>	
Entrada	TAP e Lista das partes interessadas Planejamento do Projeto Cronograma
Saída	Artefatos assinados

LEMBRETE

De suma importância obter o aceite formal do Patrocinador e/ou Gestor, com intuito de confirmar que as entregas foram realizadas conforme o planejado.

5.1.3 Execução

Neste Grupo de execução do projeto será realizado o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto, a fim de cumprir os objetivos propostos e obter as metas e entregas estabelecidas. Abaixo, estabelece-se o fluxo aplicado ao contexto da ANAC que, somente se inicia, após a formalização e aceite dos artefatos de iniciação e planejamento pelas partes interessadas:



Segue abaixo o detalhamento de cada atividade do processo “–Execução”:

DETALHAMENTO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO	
Atividade 1	Gerenciar a execução do trabalho
Ator	Gerente de Projetos
Descrição da Atividade	
O Gerente de Projetos deve gerenciar e monitorar os trabalhos a serem executados, conforme planejado e formalizado com o patrocinador e/ou partes interessadas, no Plano de Gerenciamento do Projeto. Para que a execução dos trabalhos ocorra conforme o esperado, algumas ações devem ser realizadas nesta atividade pelo Gerente de Projetos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a garantia de qualidade das entregas; • Gerenciamento do engajamento das partes interessadas; • Gerenciar as comunicações; • Gerenciar a equipe do projeto; 	

Conduzir as aquisições.

Entrada	Plano de Gerenciamento de projeto (Anexo III)
Saída	Produtos/serviços executados

LEMBRETE

- **No contexto da ANAC, os projetos são classificados por natureza, no qual se dispõem de diferentes tipos de entregas, conforme seu objeto:**
 - **Projetos de Contratações Corporativas:** aquisição do produto e/ou serviço corporativo;
 - **Contratações Departamentais:** aquisição do produto e/ou serviço departamental;
 - **Desenvolvimento:** entrega dos produtos e/ou serviços das aplicações e/ou aplicativos;
 - **Projetos Estruturantes de TI:** produtos e/ou serviços, normas, diretrizes, que apoiem na estruturação da TI.

Atividade 2	Realizar/Atualizar as entregas do produto
Ator	Gerente de Projetos
Descrição da Atividade	
<p>O Gerente de Projetos deve produzir e realizar as entregas dos produtos/serviços/artefatos, conforme o planejado, e caso existam, implementar as mudanças no projeto que forem aprovadas pelo Comitê de TI. Nesses casos, devem ser atualizados seus produtos/serviços e respectivos artefatos de iniciação e planejamento (TAP, Lista de partes interessadas, Cronograma, EAP e PGP).</p> <p><i>Exemplo:</i> Aumento de escopo no projeto: gera impacto no escopo e prazo, que por sua vez, gera a necessidade de alterações na TAP, no Cronograma e na EAP.</p> <p><u>Observação:</u> No caso do não aceite das entregas pelo Patrocinador e/ou Partes interessadas, o Gerente de Projetos deve tratar as inconsistências, atualizar as entregas do produto e submeter novamente para validação.</p>	
Entrada	Execução dos produtos
Saída	Produtos prontos e atualizados para entrega

Atividade 3	Validar as entregas
Ator	Patrocinador e/ou Gestor do Negócio
Descrição da Atividade	
<p>O Patrocinador e/ou Gestor do Negócio deve validar os produtos entregues, no qual devem ser disponibilizados em repositórios e/ou links de acesso, conforme o planejado, além de possuir a emissão do Termo de Aceite para assinatura e formalização. No caso do não aceite das entregas pelo Patrocinador e/ou Partes interessadas, o Gerente de Projetos deve tratar as inconsistências, atualizar as entregas do produto e submeter novamente para validação.</p>	

Observação:

A exigência do Formulário do Termo de Aceite se aplica somente para os casos de projetos com natureza: Estruturantes externos e de Desenvolvimento.

Entrada	Artefatos, Produtos e/ou Serviços do projeto
----------------	--

Saída	Formulário do Termo de aceite (Anexo IV)
--------------	--

Atividade 4	Formalizar o Aceite dos Produtos e/ou Serviços
--------------------	--

Ator	Patrocinador e/ou Gestor do Negócio
-------------	-------------------------------------

Descrição da Atividade

O Patrocinador e/ou Gestor do negócio deve assinar o Termo de aceite emitido pelo Gerente de Projetos, com o objetivo de formalizar as entregas de trabalho realizados e revisar os produtos/serviços/artefatos entregues, a fim de assegurar o atendimento das especificações/requisitos planejados e das expectativas das Partes Interessadas, *stakeholders*. No formulário de aceite deve constar as seguintes informações, conforme o software de Gerenciamento de Projetos, GEPNET:

- Entrega associada: deve informar a entrega correspondente na EAP ou cronograma;
- “Aceita a entrega?”: deve informar se aceita ou não a entrega realizada;
- Marco da entrega – deve informar o marco cadastrado no cronograma específico da entrega a ser aceite;
- Descrição da entrega – deve descrever de forma clara os trabalhos a serem entregues;
- Critério de aceitação – deve descrever os critérios de aceitação levantados para realização dos trabalhos;
- Responsável – deve informar a parte interessada designada a aceitar a entrega especificada;
- Produto ou Serviço Entregue – deve informar a descrição, estado, e características que reflitam as condições dos trabalhos planejados entregues, produto/serviço/artefato.
- Parecer final – deve emitir parecer informado pelo Patrocinador e/ou Gestor do Negócio, com o Apoio do Gerente de Projetos sobre a aceitação ou rejeição dos trabalhos entregues.

A formalização do aceite das entregas pelas Partes Interessadas, *stakeholders*, é um processo de negociação, que devem estar claros os trabalhos entregues (produto/serviço/resultado) e os resultados técnicos ou de qualidade previstos no planejamento. O Parecer final emitido pelo Patrocinador ou/e Gestor do negócio deve informar de forma clara, com informações sobre o grau de satisfação do produto/serviço/artefato entregue ou o motivo da não aceitação.

Entrada	Formulário do Termo de aceite (Anexo IV)
----------------	--

Saída	Termo de aceite assinado
--------------	--------------------------

Atividade 5	Aferir as entregas
--------------------	--------------------

Ator	Escritório de Projetos de TI e/ou Gerente funcional
-------------	---

Descrição da Atividade

O Escritório de projetos de TI deve aferir a qualidade dos Termos de aceite e seus pareceres finais, com a finalidade de garantir a entrega e qualidade dos projetos, conforme definidos no Plano Diretor de TI, PDTI. No

caso do projeto não atender as expectativas de seu planejamento será emitido um parecer de qualidade ao Gerente de projetos para que sejam tomadas as providências cabíveis conforme a situação do projeto. O Gerente funcional pode a qualquer momento aferir a qualidade dos artefatos, produtos e/ou serviços entregues pelos Gerentes de Projetos.

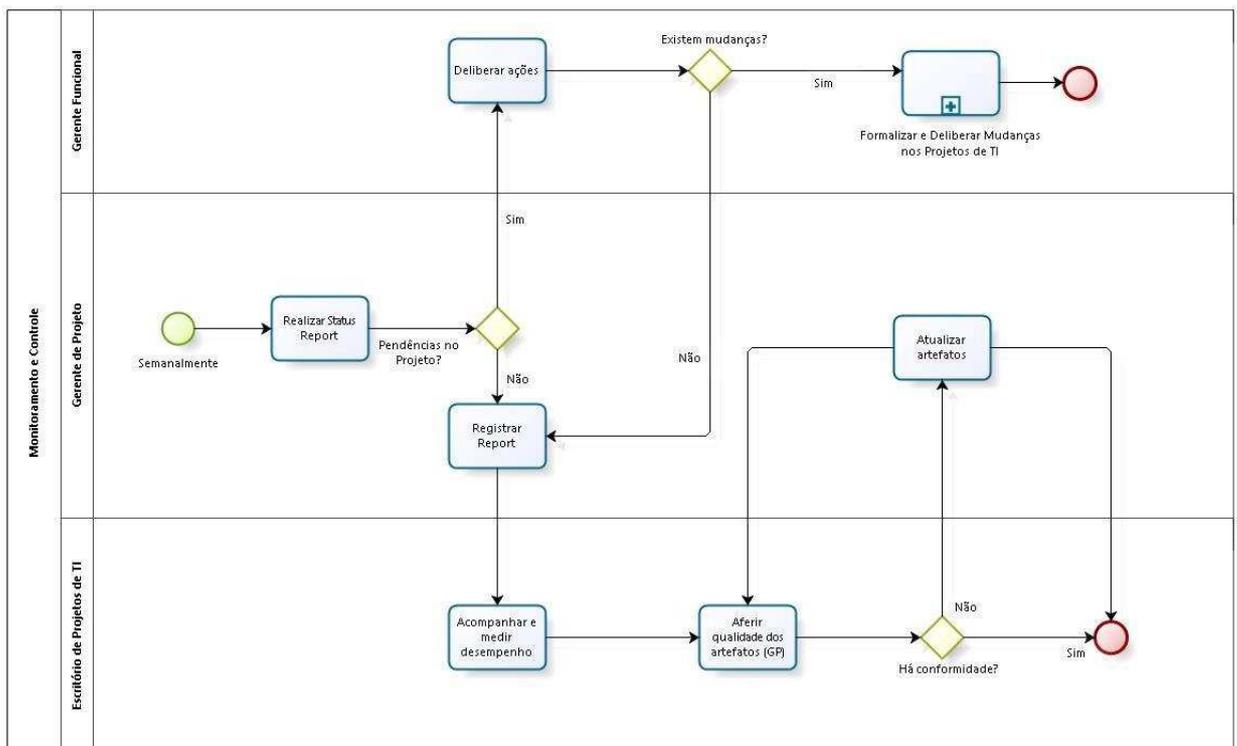
Entrada	Termos de Aceite das entregas
Saída	Parecer da qualidade dos dados do projeto

5.1.4 Monitoramento e Controle

Neste Grupo de monitoramento e controle será para garantir que os projetos sejam executados de acordo com as linhas de base do Plano de Gerenciamento de Projetos com o auxílio de relatórios de desempenho, comparando o previsto e o realizado. Caso existam mudanças, os requisitos serão avaliados para determinar o impacto sobre o projeto e propor a respectiva aprovação ou rejeição, conforme alinhado com o Comitê de TI. Seguem os fluxos aplicados ao contexto da ANAC, pelo qual se inicia no acompanhamento dos projetos por meio do *Status Report*:

Fluxo do *Status Report* semanal dos projetos:

Segue abaixo o detalhamento de cada atividade do processo “–Monitoramento e Controle”:



DETALHAMENTO DO PROCESSO DE MONITORAMENTO E CONTROLE

Atividade 1 Realizar Reunião de Andamento de Projeto

Ator	Gerente do Projeto
Descrição da Atividade	
<p>O Gerente de Projetos deve realizar o <i>Status Report</i> dos projetos semanalmente, por meio dos Pontos de controle de Projetos, que participam: Gerente Funcional, Gerentes de Projetos, Escritório de Projetos de TI e Fiscais de contrato.</p> <p>O <i>Status Report</i> é um mecanismo de controle e acompanhamento, que tem como objetivo permitir a análise e avaliação de desempenho dos projetos. Neste momento são analisados os desempenhos das execuções das atividades, se existe alguma pendência no projeto e qual encaminhamento e deliberação deve possuir. Estas informações devem ser registradas em Ata de reunião, no sistema de gerenciamento de projetos, GEPNET, -com objetivo de gerar insumos para os acompanhamentos e registros do andamento dos projetos.</p>	
Entrada	Relatórios e/ou indicadores de desempenho
Saída	Relatório do <i>status report</i> / Ata de reunião

Atividade 2	Deliberar ações
Ator	Gerente Funcional
Descrição da Atividade	
<p>Conforme apresentado no <i>status report</i> dos projetos, o Gerente Funcional informa às ações que devem ser tomadas, com o objetivo de apoiar nas soluções e decisões do projeto.</p> <p>OBS: Esta situação é possível para os casos em que o Gerente de Projeto não possui um tratamento e prazo para atendimento ou a solução apresentada não se encaixe no contexto da organização.</p>	
Entrada	<i>Status Report</i> dos projetos
Saída	Encaminhamentos das ações, deliberações e observações.

Atividade 3	Registrar ações e prazos
Ator	Gerente do Projeto
Descrição da Atividade	
<p>As informações reportadas nos Pontos de Controle de Projetos, ou seja, ações, deliberações, observações e encaminhamentos devem ser cadastradas no software de Gerenciamento de Projetos, GEPNET, com objetivo de manter a rastreabilidade dos dados no projeto e gerar insumo para os indicadores de desempenho dos projetos. Para registro do Ponto de Controle devem ser informados os seguintes dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos da atividade: Deliberação (D), Observação (O), Ação (A) e Encaminhamento (E); • Descrição da atividade: descrever o que será feito; • Prazo: prazo de atendimento para aquela atividade; • Responsável: quem executará a atividade; • Situação da atividade: deve informar se a atividade se encontra nas situações – Previsto – atividade prevista, Em Andamento – atividade está sendo executada, Em atraso – atividade está sendo executada em atraso, Concluído – atividade concluída; 	

No caso da identificação de alterações no projeto (escopo, prazo, qualidade, custo, cancelamento e paralisação), o Gerente de Projetos deve orientar o Patrocinador e/ou Gestor do Negócio a elaborar o Termo de Solicitação de Mudança e encaminhar ao Escritório de Projetos de TI, para análise e submissão ao Comitê de TI para aprovação.

Entrada	Encaminhamentos das ações, deliberações e observações.
----------------	--

Saída	Registro de ata de reunião
--------------	----------------------------

Atividade 4	Atualizar artefatos
--------------------	---------------------

Ator	Gerente do Projetos
-------------	---------------------

Descrição da Atividade

O Gerente de Projetos deve atualizar os artefatos do projeto, para que atenda a qualidade esperada no preenchimento das informações, conforme descrito neste artefato.

Entrada	Encaminhamentos das ações, deliberações e observações.
----------------	--

Saída	Registro de ata de reunião e Gerar Relatório de <i>Status Report</i> (Anexo VI)
--------------	---

Atividade 5	Registrar <i>Report</i>
--------------------	-------------------------

Ator	Gerente do Projeto
-------------	--------------------

Descrição da Atividade

Para realizar o registro do *Status Report* semanal, o Gerente de Projetos deve cadastrar no software de gerenciamento de projetos, GEPNET, as informações do projeto com o objetivo de manter a rastreabilidade dos dados e gerar insumo para os indicadores de desempenho dos projetos.

Entrada	Ponto de Controle de Projetos
----------------	-------------------------------

Saída	Registro de ata de reunião e Gerar Relatório de <i>Status Report</i> (Anexo VI)
--------------	---

Atividade 6	Acompanhar e Medir desempenho
--------------------	-------------------------------

Ator	Escritório de Projetos de TI
-------------	------------------------------

Descrição da Atividade

Para que os Gerentes funcionais e os Gerentes de Projetos possuam visibilidade no desempenho de seus projetos, o Escritório de Projetos de TI deve acompanhar e medir seu desempenho, por meio de relatórios e indicadores.

Os indicadores são atualizados semanalmente apresentando o desempenho dos projetos (previstos x realizados), juntamente com os relatórios de acompanhamento dos semáforos e os diários de bordo.

Entrada	Progressão das atividades do projeto
Saída	Indicadores e Relatórios

Atividade 7	Aferir a qualidade dos projetos
Ator	Escritório de Projetos de TI

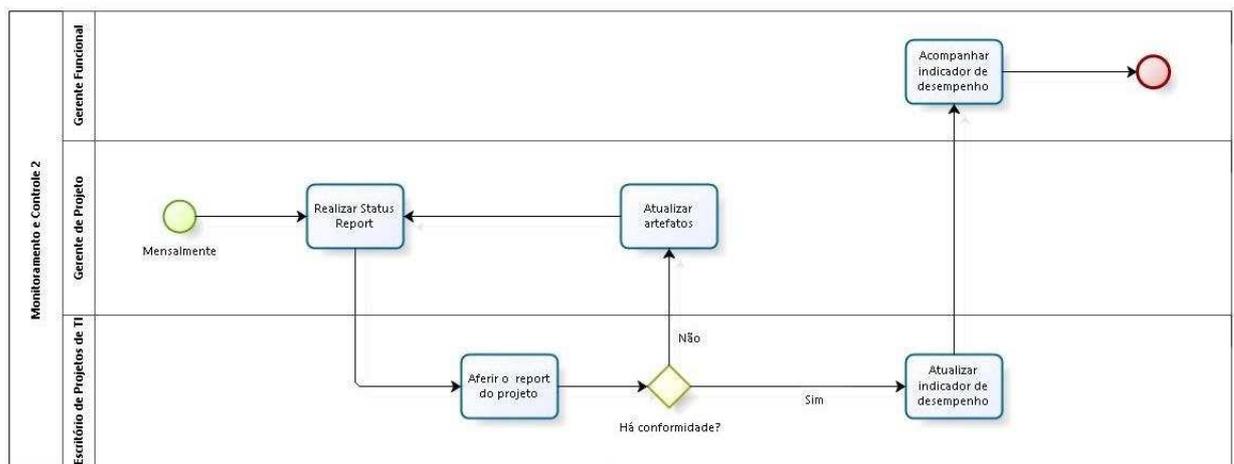
Descrição da Atividade

O Escritório de Projetos de TI tem como um dos objetivos garantir que o projeto seja executado conforme o planejamento, e por isto deve aferir a qualidade dos artefatos entregues de Gerenciamento de Projetos (TAP, EAP, Cronograma, PGP, Termo de Aceite, Relatório de Status, Lições aprendidas e Termo de Encerramento de Projetos).

No caso de não haver as informações necessárias, ou as informações estiverem desatualizadas, o Escritório de Projetos de TI deve solicitar a atualização (a forma de comunicação entre as partes pode variar conforme o projeto). O Gerente de Projetos deve atualizar os artefatos, conforme as informações relatadas nos Pontos de Controle de Projetos e submeter novamente para validação do Escritório de Projetos de TI.

Entrada	Encaminhamentos das ações, deliberações e observações.
Saída	Indicadores e Relatórios

Fluxo do *Status Report* mensal dos projetos:



Segue abaixo o detalhamento de cada atividade do processo “ Monitoramento e Controle 2”:

DETALHAMENTO DO PROCESSO DE MONITORAMENTO E CONTROLE 2

Atividade 1	Realizar <i>Status Report</i>
Ator	Gerente do Projeto
Descrição da Atividade	
<p>O objetivo do <i>Status Report</i> é documentar o monitoramento da evolução das diversas etapas do projeto (iniciação, planejamento, execução e encerramento, entre outras) por meio de relatórios, por qual descreve a situação atual do projeto, o percentual de trabalho previsto e realizado, o nível de risco genérico na data do acompanhamento, os motivos de atrasos e irregularidades e a análise sucinta dos riscos e ocorrências R3G.</p> <p>O Gerente de Projetos deve realizar o <i>status report</i> dos projetos mensalmente (até o 3º dia útil do mês), utilizando a ferramenta de Gerenciamento de Projetos (GEPNET), pela funcionalidade “Relatório”.</p> <p>Na funcionalidade deve ser informado os seguintes dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Status do projeto – informar a situação em que o projeto se encontra; • Próximo marco – informar em qual marco o projeto se encontra; • Risco atual do projeto – informar qual o tipo de risco no momento; • Atividades concluídas no período – informar quais atividades do cronograma já foram concluídas; • Atividades em andamento no período – informar o andamento das atividades no período; • Motivo de atraso no prazo final do projeto – informar o motivo do atraso das atividades ou do projeto, caso existirem; • Contramedidas (R3G) – informar quais ações serão tomadas mediante aos imprevistos e problemas identificados; • Irregularidades – informar as irregularidades ocorridas que refletiram diretamente no prazo, escopo e custo do projeto e que não foi caracterizado como risco; • Riscos – devem ser descritas as causas e consequências dos riscos identificados; • Escolher arquivo – publicar o cronograma atual neste <i>status report</i> cadastrado. <p>Para a realização do <i>report</i> é necessário que o cronograma esteja atualizado. Caso o cronograma se encontre desatualizado, o Gerente de Projetos deve replanejá-lo.</p>	
Entrada	O <i>Report</i> dos Projetos
Saída	<i>Status report</i> cadastrado no sistema

Atividade 2	Aferir o <i>report</i> do projeto
Ator	Escritório de Projetos de TI
Descrição da Atividade	
<p>O Escritório de Projetos de TI deve validar o <i>report</i> do projeto, assim como os artefatos entregues, conforme sua fase (iniciação, planejamento, execução e encerramento), com objetivo de realizar o acompanhamento, verificar a qualidade e gerar insumo para geração de indicadores.</p> <p>Principais artefatos que o Escritório de Projetos de TI deve validar para buscar melhorias e a aplicação das boas práticas, nas entregues dos trabalhos realizados nos projetos:</p> <p><u>Fase de Iniciação do Projeto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aferir a qualidade dos dados informados no Termo de Abertura de Projetos; • Validar se existe registro das Partes Interessadas dos Projetos. 	

Fase de Planejamento do Projeto:

- Aferir a qualidade dos dados informados no Plano de Gerenciamento de Projetos;
- Aferir as atividades cadastradas no Cronograma do Projeto;
- Validar os Riscos identificados e suas descrições.

Fase de Execução do Projeto:

- Verificar a existência dos Termos de Aceite conforme os trabalhos realizados e entregues, e validar a assinatura do Patrocinador e/ou Gestor do Negócio nos trabalhos entregues.

Monitoramento e Controle do projeto:

- Validar a existência de Solicitação de Mudança, o tipo da mudança (Escopo, Prazo, Custo, Cancelamento, Paralisação e Qualidade) e o impacto nos artefatos do projeto; O Registro de mudança deve possuir a assinatura de seu solicitante.
- Validar o *Report* do sistema, com os registros cadastrados nos Pontos de Controle de Projetos e no diário de bordo.

Fase de Encerramento do Projeto:

- Verificar o registro e a qualidade dos dados informados nas Lições Aprendidas;
- Verificar o registro e a qualidade dos dados informados no Termo de Encerramento de Projetos, no caso da conclusão. O Termo de Encerramento dos projetos deve possuir assinatura do Patrocinador e/ou Gestor da Demanda.

Entrada	Relatório do <i>status report</i> (Anexo VI)
Saída	Relatório de acompanhamento dos projetos

Atividade 3	Atualizar artefatos
Ator	Gerente de Projetos
Descrição da Atividade	
O Escritório de Projetos de TI deve validar os <i>reports</i> dos projetos e os trabalhos entregues (produto/serviço/artefato) realizado pelo Gerente de Projetos, com objetivo de realizar o acompanhamento e gerar insumo para geração de indicadores. No caso de os artefatos não atenderem às especificações identificadas na Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI, o Gerente de Projetos deve atualizar os artefatos e submetê-las novamente ao Escritório de Projetos de TI.	
Entrada	Relatório do <i>status report</i>
Saída	Relatório de acompanhamento dos projetos (planilha)

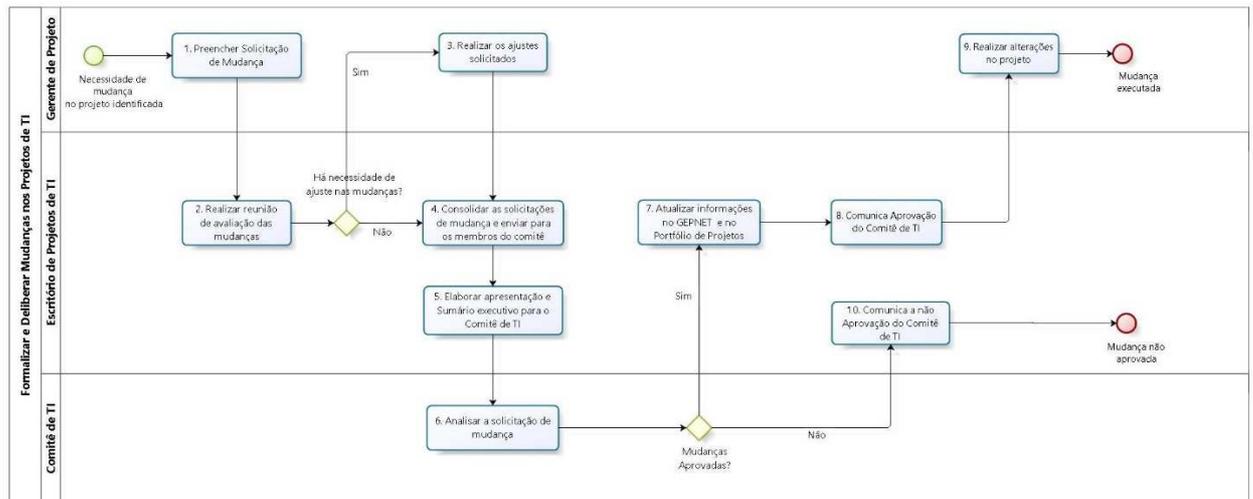
Atividade 4	Atualizar indicador de Desempenho
Ator	Escritório de Projetos de TI
Descrição da Atividade	

O Escritório de Projetos de TI deve consolidar e atualizar mensalmente os Indicadores Gerenciais e Estratégicos, com o objetivo de apresentar o desempenho e o monitoramento e controle de toda a carteira de projetos da STI (Projetos Estruturantes, de Desenvolvimento, de Contratações Corporativas e Departamentais).

Entrada	Relatório do <i>status report</i> (Anexo VI)
Saída	Indicador de Desempenho

Atividade 5	Acompanhar Indicador de Desempenho
Ator	Gerente Funcional
Descrição da Atividade	
O Gerente Funcional deve acompanhar os indicadores de desempenho, com o objetivo de monitorar e controlar a execução de seus projetos, além de identificar os pontos de atenção e determinar as correções e melhorias.	
Entrada	Indicadores de Desempenho
Saída	Ações Estratégicas para atendimento as necessidades dos projetos

No contexto de que um projeto não se traduz em um processo estático e inflexível, faz-se necessário, em determinadas ocasiões, promover mudanças que possam se ajustar a situação ou a ações externas que afetem o projeto. Estabelece-se assim o fluxo de Formalizar e Deliberar Mudanças nos Projetos de TI:



DETALHAMENTO DO PROCESSO DE FORMALIZAR E DELIBERAR MUDANÇAS NOS PROJETOS DE TI

Atividade 1	Preencher Solicitação de Mudança
Ator	Gerente do Projeto
Descrição da Atividade	
<p>Para os casos de mudanças no projeto, o Gerente de Projeto deve registrar a mudança no software de Gerenciamento de Projetos de TI, GEPNET, com a opção de não aprovação, pois somente após a reunião do Comitê de TI que deve haver um parecer efetivo, principalmente para as inclusões, cancelamentos e alterações em projetos prioritários.</p> <p>Conforme formulário de Solicitação de Mudança, do software de Gerenciamento de Projetos de TI, GEPNET deve ser cadastrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tipo de mudança – deve selecionar um tipo: escopo, prazo, qualidade, custo, cancelamento e paralisação; Solicitante – deve informar o requisitante que solicitará a mudança no projeto; Data da solicitação – deve ser informada a data que foi solicitada a mudança no projeto; Descrição da Solicitação – deve ser informada a descrição da solicitação de alteração do projeto e o possível impacto no projeto; Justificativa – deve ser informada a justificativa do projeto, no qual descreve o motivo da solicitação de mudança e qual será o seu embasamento para a mudança. Exemplo: Normativa, decretos, leis, influência política na organização etc. <p>Após o registro de Solicitação de Mudança, o Gerente de Projetos deve entregar o formulário assinado ao Escritório de Projetos de TI.</p> <p>Obs: Conforme a avaliação do Escritório de Projetos de TI é possível dar andamento ao projeto, independente da aprovação do Comitê de TI, a exemplo dos projetos prioritários e projetos que atendem a normativas e que requerem alterações no prazo e/ou escopo.</p>	
Entrada	Solicitação de Mudança (Anexo VII)
Saída	Formulário de Solicitação de Mudança assinado
Atividade 2	Realizar reunião de avaliação das mudanças

Ator	Escritório de Projetos de TI
Descrição da Atividade	
<p>Trimestralmente é realizada reunião com o Comitê de TI, com o objetivo de validar as alterações realizadas, bem como as inclusões e cancelamentos de projetos, na carteira de projetos de TI, PDTI. Quinze (15) dias antes da reunião deve ser encaminhado ao Comitê de TI, um Sumário Executivo informando quais alterações ocorreram na carteira de Projetos de TI, PDTI.</p> <p>Na reunião deve ser informada a metodologia aplicada para seleção, priorização e modificação na carteira de projetos, além dos indicadores de desempenho e das alterações no projeto conforme o ano anterior.</p> <p>Após a realização da reunião deve ser disponibilizada ata de reunião pelo Escritório de Projetos de TI e encaminhado a Diretoria, com o intuito de formalizar a elaboração/ revisão do Plano Diretor de TI.</p> <p>Após a aprovação o relatório será publicado e encaminhado a todos os Gerentes funcionais de TI, com a finalidade de disseminar e divulgar do PDTI.</p>	
Entrada	Solicitação de Mudança de Projetos Sumário Executivo
Saída	Ata de Reunião

LEMBRETE

As mudanças no projeto devem ser encaminhadas ao Escritório de Projetos de TI, trinta (30) dias antes da reunião de Comitê de TI.

Atividade 3	Realizar os ajustes solicitados
Ator	Gerente de Projeto de TI
Descrição da Atividade	
<p>No caso do Escritório de Projetos de TI verificar que as mudanças solicitadas geram impactos negativos em projetos associados, prazos no portfólio e custos deve-se reavaliar o cenário juntamente com o Gerente de Projetos, e solicitar os ajustes necessários.</p>	
Entrada	Solicitação de Mudança (Anexo VII)
Saída	Análise da solicitação de Mudança

Atividade 4	Consolidar as Solicitações de Mudança e enviar para os membros do Comitê de TI
Ator	Escritório de Projetos de TI
Descrição da Atividade	
<p>O Escritório de Projetos de TI deve consolidar as Solicitações de Mudança encaminhadas pelas Gerências da STI e pelas áreas de Negócio disponibilizando as informações em relatórios, e em um Sumário Executivo. Estes dados</p>	

devem ser encaminhados aos membros do Comitê de TI, com o objetivo de informar as solicitações de mudanças (alterações, inclusões, cancelamentos e paralisações) com um período de quinze (15) dias de antecedência à Reunião de Comitê de TI, para que os membros possam ter uma melhor análise das solicitações.

Entrada Solicitação de Mudança

Saída Sumário Executivo
Relatórios

Atividade 5 Elaborar apresentação para o Comitê de TI

Ator Escritório de Projetos de TI

Descrição da Atividade

O Escritório de Projetos de TI deve elaborar apresentação contendo relatórios e indicadores referentes aos projetos e as mudanças solicitadas no PDTI, no ano em questão e em relação aos outros anos, além de apresentar os possíveis impactos que a aprovação/rejeição da mudança pode provocar nos projetos.

Entrada Sumário Executivo
Relatórios

Saída Apresentação dos Indicadores de Mudanças

Atividade 6 Analisar a Solicitação de Mudança

Ator Comitê de TI

Descrição da Atividade

O Comitê de TI deve emitir parecer quanto as Solicitações de Mudanças informadas no Sumário Executivo encaminhado quinze (15) dias antes da reunião e na Apresentação realizada pelo Escritório de Projetos de TI, na Reunião do Comitê de TI.

Entrada Sumário Executivo
Relatórios
Apresentação dos Indicadores de Mudanças

Saída Aprovação/Não aprovação das Solicitações de Mudança

Atividade 7 Atualizar informações no GEPNET e no Portfólio de Projetos

Ator Escritório de Projetos de TI

Descrição da Atividade

Após a aprovação das mudanças pelo Comitê de TI, o Escritório de Projetos de TI deve atualizar as informações no GEPNET, e no Portfólio de Projetos de TI (PDTI), com o objetivo de manter os dados atualizados e condizentes com as mudanças solicitadas.

O preenchimento das informações deve ser cadastrado da seguinte forma:

- O Escritório de Projetos deve registrar a mudança no Software de Gerenciamento de Projetos de TI, GEPNET e atualizar os dados conforme o tipo da SM (Solicitação de mudança):
 - Para alteração no escopo: atualizar as informações do escopo resumido do projeto, no Termo de Abertura;
 - Para alteração no prazo do projeto: alterar as datas de início e fim do projeto, no Termo de Abertura do projeto;
 - Para alteração no custo do projeto: alterar os valores orçados no projeto, no Termo de Abertura do projeto;
 - Para alteração na qualidade do projeto: analisar o impacto da alteração nos três outros tipos de mudança (escopo, prazo e custo);
 - Para cancelamento do projeto: cadastrar o registro de mudança e gerar o *status report* para a situação de cancelamento, no software de Gerenciamento de Projetos, GEPNET;
 - Para paralisação do projeto: cadastrar o registro de mudança e gerar o *status report* para a situação de paralisação, no software de gerenciamento de projetos;
- O Gerente de Projetos deve atualizar os artefatos da iniciação (Termo de Abertura de Projetos) e do planejamento (Cronograma e Plano de Gerenciamento de Projetos):
 - Alteração no escopo – atualizar os dados do TAP (premissas, restrições e não escopo);
 - Alteração no prazo do projeto: replanejar o cronograma;
 - Alteração no custo do projeto: alterar os valores estimados no projeto;
 - Alteração na qualidade do projeto: analisar o impacto da alteração nos três outros tipos (escopo, prazo e custo).

Entrada	Sumário Executivo Relatórios Apresentação dos Indicadores de Mudanças Aprovação/Não aprovação das Solicitações de Mudança
Saída	Atualização dos dados do Projeto no GEPNET e no Portfólio de Projetos de TI (PDTI)

Atividade 8	Comunicar Aprovação do Comitê de TI
Ator	Escritório de Projetos de TI

Descrição da Atividade

Após a aprovação das mudanças pelo Comitê de TI, o Escritório de Projetos de TI deve disseminar e divulgar o resultado de aprovação e não aprovação das alterações no PDTI.

A divulgação deve ser disponibilizada por meio de Relatório do PDTI, pelo Indicador de Mudança exibido no Portal de Governança de TI, e por meio de e-mails informativos para as áreas negociais.

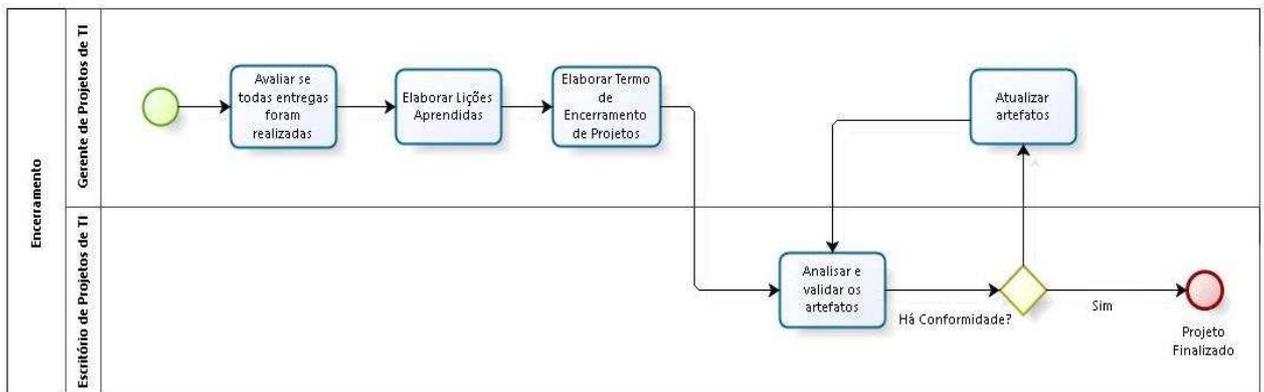
Entrada	Sumário Executivo Relatórios Apresentação dos Indicadores de Mudanças Aprovação/Não aprovação das Solicitações de Mudança
Saída	Relatório do PDTI Indicador de Mudança E-mails informativos

Atividade 9	Realizar Alterações no Projeto
--------------------	--------------------------------

Ator	Gerente de Projeto
Descrição da Atividade	
O Gerente de Projeto deve analisar os impactos no projeto, conforme sua Solicitação de Mudança (escopo, custo, prazo, cancelamento e paralisação) e atualizar os artefatos de Gerenciamento de Projetos impactados (TAP, Lista de Partes Interessadas, Planejamento de Gerenciamento de Projeto, Cronograma, Riscos etc).	
Entrada	Aprovação/Não aprovação das Solicitações de Mudança
Saída	Atualização dos Artefatos de Projetos

5.1.5 Encerramento

Neste Grupo de encerramento inclui atividades administrativas, como coletar e finalizar todos os documentos necessários para concluir o projeto, com objetivo de confirmar se o produto final está aceitável e de acordo com o planejado. Consiste na finalização de todas as atividades visando encerrar formalmente o projeto. Segue o fluxo aplicado ao contexto da ANAC:



Segue abaixo o detalhamento de cada atividade do processo “Encerramento”:

DETALHAMENTO DO PROCESSO DE ENCERRAMENTO	
Atividade 1	Avaliar se todas as entregas foram realizadas
Ator	Gerente do Projeto
Descrição da Atividade	

O Gerente de projetos deve avaliar se todas as entregas acordadas com o Patrocinador e/ou Gestor do Negócio foram realizadas, com o objetivo de validar os produtos, serviços e artefatos, conforme especificado no planejamento.

Entrada	Entregas concluídas e aceitas
Saída	Análise dos Termos de Aceite

Atividade 2	Lições Aprendidas
Ator	Gerente do Projeto
Descrição da Atividade	
<p>Seguem as atividades que podem ser desempenhadas e que servirão de subsídio para a Elaboração do Termo e das Lições Aprendidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar se todos os serviços/produtos/artefatos (contratuais e não contratuais) foram recebidos de acordo com os requisitos de qualidade previstos no planejamento; • Repassar junto a equipe e as partes interessadas, as lições aprendidas registradas, composta por resultados dos sucessos e falhas na implementação do projeto. Este artefato é um dos elementos que compõe a base de conhecimento de um projeto, com objetivo de apoiar para os próximos projetos os Gerentes de Projetos. 	
Entrada	Informações levantadas
Saída	Lições Aprendidas (Anexo V)

Atividade 3	Elaborar TEP
Ator	Gerente do Projeto
Descrição da Atividade	
<p>O Termo de Encerramento do Projeto tem como objetivo encerrar todas as atividades de Gerenciamento de Projetos e formalizar sua conclusão. Ao fim do projeto o respectivo Gerente de Projeto deve elaborar o Termo de Encerramento de Projeto (TEP) preenchendo suas considerações finais, quanto ao atendimento e as entregas realizadas. Deve ser feito também a consolidação das Lições Aprendidas, no Software de Gerenciamento de Projeto, GEPNET preenchendo os campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega – deve informar a entrega, conforme a EAP ou cronograma; • Resultados Obtidos – deve informar os resultados positivos e negativos relativos às metas de prazos, custo, escopo, qualidade e outros. Também pode ser abordada as diferenças entre os requisitos planejados e os resultados obtidos; • Pontos fortes – deve descrever os motivos que proporcionam os resultados positivos informados no campo anterior; 	

- Pontos Fracos / Dificuldades Encontradas – deve descrever os motivos que levaram os resultados negativos obtidos, além de qualquer outra dificuldade encontrada, como administrativas e internas que impactaram no desempenho do projeto.

Entrada	Termo de Encerramento de Projeto (Anexo IV)
Saída	Termo de Encerramento do Projeto assinado.

Atividade 4	Analisar e validar os artefatos
Ator	Escritório de Projetos de Ti
Descrição da Atividade	
<p>O Escritório de projetos de TI deve analisar e validar os artefatos entregues, com o objetivo de garantir a qualidade dos produtos que estão sendo entregues pelos Gerentes de Projetos.</p> <p>O Escritório de Projetos de TI deve validar os seguintes dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Termo de aceite foi assinado pelo Patrocinador e/ou Gestor do Negócio; • Termo de encerramento se encontra assinado pelo Patrocinador e/ou Gestor do Negócio; • Lições aprendidas se encontram cadastradas. 	
Entrada	Termo de Encerramento de Projeto Lições Aprendidas Termo de aceite dos produtos
Saída	Artefatos validados

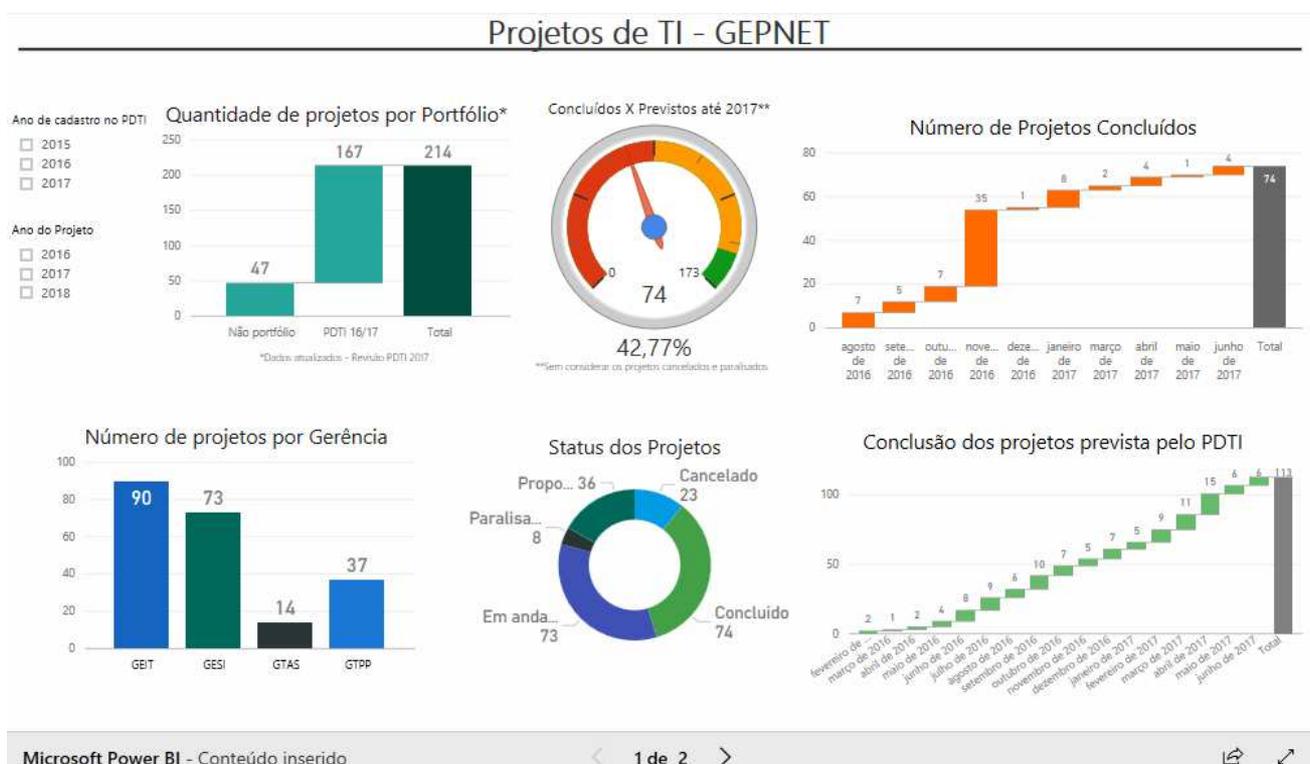
Atividade 5	Atualizar artefatos
Ator	Escritório de Projetos de Ti
Descrição da Atividade	
<p>A avaliação da equipe do Escritório de Projetos de TI restringe-se aos aspectos formais dos artefatos. No caso de não aprovação, retornará ao Gerente de Projeto para ajuste e prosseguimento no fluxo normal de aprovação.</p>	
Entrada	Termo de Encerramento de Projeto Lições Aprendidas Termo de aceite dos produtos
Saída	Artefatos atualizados

6 Indicadores

Indicadores de Gerenciamento de Projetos servem para informar o desempenho dos projetos, além de comunicar resultados, localizar oportunidades, medir relevância e impacto, e alertar para oportunidades de ajustes.

No contexto da ANAC são implementados indicadores a nível Estratégico, de Gerenciamento de Projetos, de desempenho de projetos, e que são parte do processo de decisão em diferentes níveis da Organização.

6.1.1 Indicadores de Estratégicos



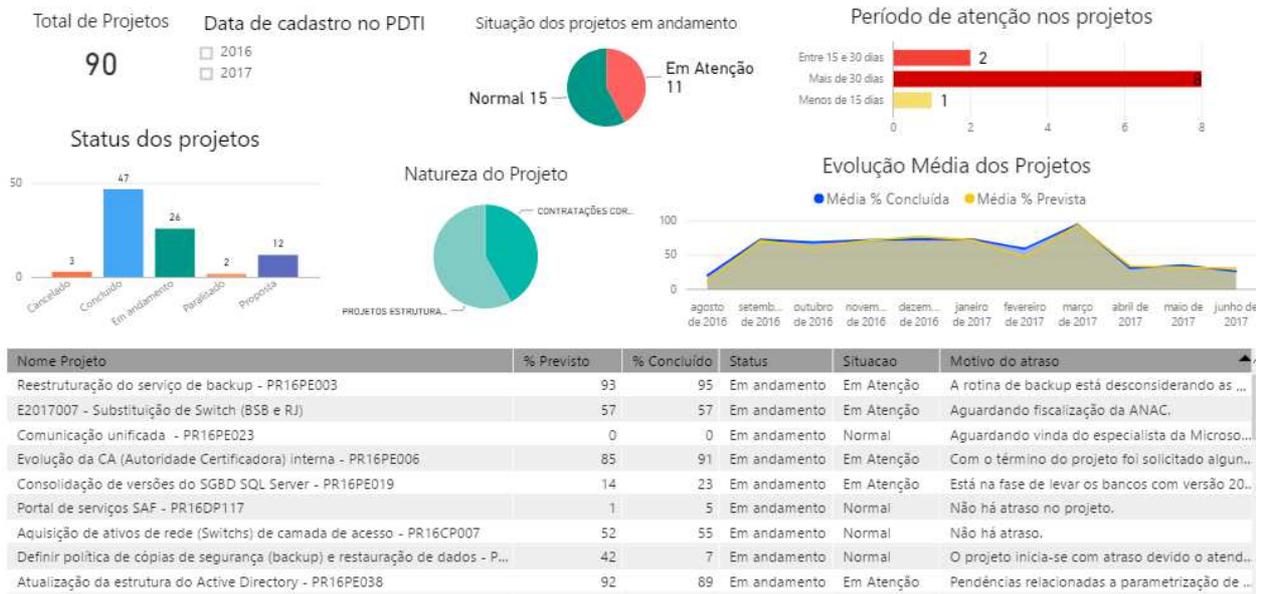
Os indicadores estratégicos têm verificar se a organização está alcançando os objetivos determinados pela alta direção, os chamados objetivos estratégicos.

6.1.2 Indicadores de Gestão

Os Indicadores gerenciais monitoraram e acompanham o desempenho dos projetos e atualmente estão divididos da seguinte forma:

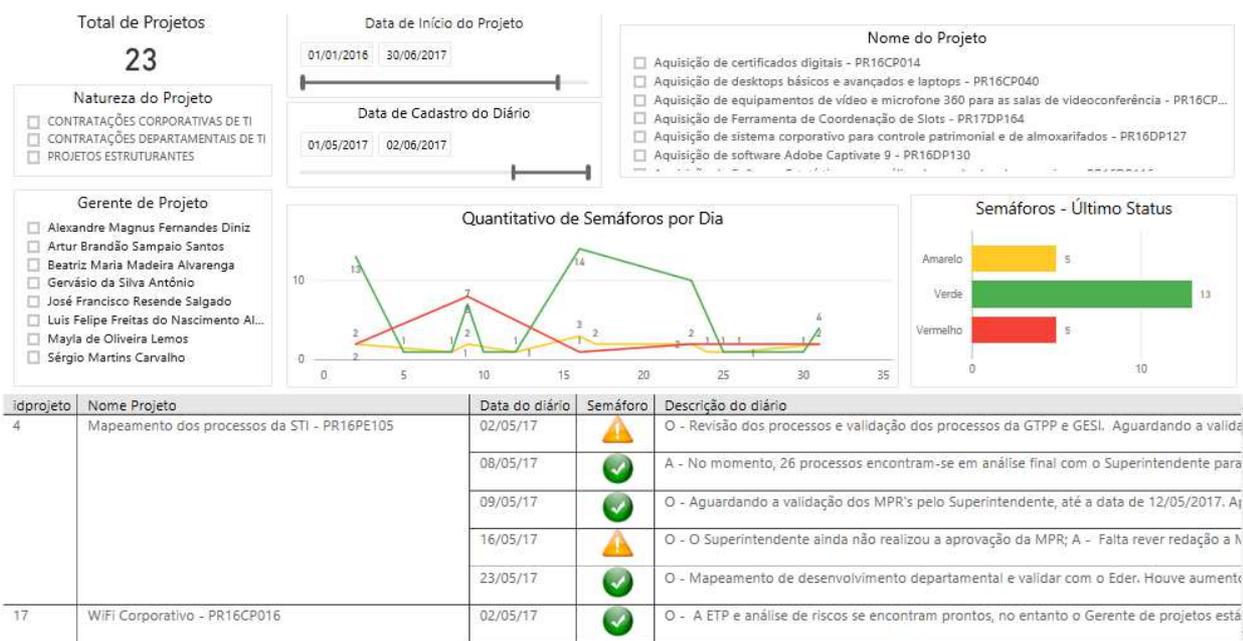
1. Desempenho dos projetos (Previsto e Realizado) – exhibe o planejado e o executado no projeto;
2. Mudanças solicitadas no projeto (Aprovadas ou Não) – exhibe as mudanças ocorridas no projeto, o tipo da mudança e se foi aprovada ou não;
3. Acompanhamento dos Projetos de Contratações e o Valor Orçamentário – exhibe os valores orçamentários dispostos, assim como o desempenho dos projetos;

4. Acompanhamento das atividades no cronograma – exibe o acompanhamento das atividades e sinalização dos pontos de atenção aos atrasos.



6.1.3 Indicadores de Desempenho do trabalho

Os relatórios de desempenho do trabalho, *Status Report*, organizam e resumem as informações do desempenho dos projetos, por meio do semáforo realizando um comparativo entre o planejado e o realizado, além de ações, deliberações e encaminhamentos realizados pelos Gerentes de Projetos e Gerentes Funcionais, nos Pontos de Controle de Projetos.



Os diários de bordo informam a situação e o progresso do projeto em um nível menor de detalhe semanalmente.

7 Glossário

Atividade: parte distinta e programada do trabalho executado no decorrer do projeto.

Análise de desempenho: técnica usada para medir, comparar, e analisar o desempenho real do trabalho do projeto em progresso, em relação a linha de base.

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

Escopo: a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto.

Fase do projeto: Um conjunto de atividades de projeto relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.

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

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

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

Indicadores: ferramentas de controle que permitem acompanhar com a devida precisão a efetividade da equipe no alcance das metas do projeto. Estes são estrategicamente alinhados ao negócio e ao objetivo principal do projeto, permitindo uma avaliação muito mais precisa sobre cada meta, de modo a permitir uma tomada de decisão cada vez mais rápida e assertiva.

Modelo / Template de gerenciamento de projetos: Um documento parcialmente completo em um formato predefinido, que fornece uma estrutura definida para coletar, organizar e apresentar informações e dados.

PDTI: Plano Diretor de Tecnologia da Informação. Instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de tecnologia da informação que visa ao atendimento das necessidades de informação de um órgão ou entidade para um determinado período e é uma ferramenta imprescindível para que a Administração possa atender aos princípios constitucionais de publicidade e eficiência.

Processo: um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido.

Projeto: é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido.

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

8 Bibliografia

Project Management Institute. (2013). *Um Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. Newton Square : Saraiva.

Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação . (Novembro de 2011). Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP. Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Superintendência de Planejamento Institucional da ANAC. (s.d.). Manual de Gerenciamento de Projetos da ANAC – ESPRO/SPI. Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Anexo I – Formulário de Solicitação de Projeto
(Uma demanda por formulário)

Nome	<Frase única que sintetiza a demanda >
Descrição da Necessidade	<Descrição da necessidade/problema identificado na área e que requer uma solução da Superintendência de Tecnologia da Informação>
Escopo inicial	<Descrição de possível solução, funcionalidades/requisitos necessários ou processos que serão informatizados, relatórios essenciais etc>
Processo	<Existe processo mapeado da necessidade a ser atendida? Caso afirmativo anexar o Diagrama do processo (desenho). O processo já foi incluído no GFT (Gerenciador de Fluxo de Trabalho)?>
Benefícios	<Quais os benefícios esperados ao realizar o atendimento a esta necessidade/problema identificado pela área>
Impactos	<Quais impactos no atendimento e não atendimento a demanda?>
Abrangência	<Indicação se esta demanda têm abrangência interna e/ou externa à ANAC, a estimativa de número de usuários e tipo de usuário.>
Premissas	<Premissa para atendimento a esta demanda. Por exemplo, Possuir cadastro de usuário. Justifique:>
Restrições	<Restrições para atendimento a este projeto. Por exemplo, prazo (mm/aaaa). Justifique:>
Vínculo com objetivos e iniciativas do planejamento estratégico 2015/2019	<input type="checkbox"/> Aprimorar a Gestão Estratégica Iniciativa (s): _____;
	<input type="checkbox"/> Garantir serviços de qualidade a partir de uma cultura orientada ao cliente e à transparência Iniciativa (s): _____;
	<input type="checkbox"/> Garantir a efetividade da prestação de serviços de TI Iniciativa (s): _____;
	<input type="checkbox"/> Aperfeiçoar a comunicação institucional Iniciativa (s): _____;
	<input type="checkbox"/> Aprimorar o processo decisório e desenvolver a inteligência organizacional Iniciativa (s): _____;
	<input type="checkbox"/> Manter atualizado o arcabouço regulatório Iniciativa (s): _____;
	<input type="checkbox"/> Promover a melhoria da qualidade regulatória e dos mecanismos de participação social Iniciativa (s): _____;
	<input type="checkbox"/> Aprimorar os processos de outorga de exploração de serviços aéreos e aeroportuários Iniciativa (s): _____;
	<input type="checkbox"/> Ampliar a eficiência e a eficácia nos processos de certificação Iniciativa (s): _____;
	<input type="checkbox"/> Criar mecanismos efetivos de correção da conduta dos entes que colocarem em risco a segurança da aviação civil e a qualidade do transporte aéreo Iniciativa (s): _____;

	<input type="checkbox"/> Promover um ambiente favorável ao cumprimento consciente dos requisitos regulamentares Iniciativa (s): _____;		
	<input type="checkbox"/> Acompanhar e estimular o desenvolvimento de um setor de transporte aéreo acessível, eficiente e competitivo Iniciativa (s): _____;		
	<input type="checkbox"/> Implantar a gestão do conhecimento Iniciativa (s): _____;		
	<input type="checkbox"/> Fortalecer o desenvolvimento, o reconhecimento e o bem-estar do servidor Iniciativa (s): _____;		
	<input type="checkbox"/> Adequar o provimento de pessoas à estratégia organizacional Iniciativa (s): _____;		
	<input type="checkbox"/> Assegurar a disponibilidade de recursos financeiros adequados para a execução da estratégia Iniciativa (s): _____;		
	<input type="checkbox"/> Garantir a contratação e a execução eficiente dos recursos orçamentários Iniciativa (s): _____;		
Projeto Prioritário	<Esta demanda é um Projeto Prioritário, ou está relacionado a algum? Se sim. Qual?>		
Tipo de projeto	<input type="checkbox"/> Contratação (Corporativa e Departamental) <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de novo sistema <input type="checkbox"/> Nova funcionalidade de sistema já existente na ANAC		
Produto ou serviço a ser adquirido		Valor estimado	
<Caso seja aquisição , especifique aqui os produtos existentes no mercado que atendem à sua necessidade. No caso de desenvolvimento , a STI fará esta estimativa de valor.>			
Área demandante	<Área demandante principal>	Outras áreas	<Outras áreas demandantes>
Demandante aprovador	<Representante e aprovador por parte da área demandante (Ponto Focal)> Nome: _____ Tel.: _____ e-mail: _____		

Data:

Demandante Aprovador
Cargo/Área

Responsável máximo da Unidade
Cargo/Área
Atenção

Correções de erros e pequenas melhorias em sistemas já existentes devem ser registradas via SCD ou TFS e, portanto, não devem ser incluídas neste formulário.

Anexo II – Termo de Abertura

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil
STi - Superintendência de Tecnologia da Informação

TERMO DE ABERTURA

003/2017/ESPRO-TI

Adequação dos sist. e bases de dados para nova arquit. de sistemas e de modelo de
dados_PR16DS081

CÓDIGO DO PROJETO	
TÍTULO DO PROJETO	
PROGRAMA	
OBJETIVO INSTITUCIONAL	
AÇÃO ESTRATÉGICA	
NATUREZA	
ÁREA EXECUTORA	
PATROCINADOR	
DEMANDANTE	
ESCRITÓRIO RESPONSÁVEL	
GERENTE DE PROJETO	
GERENTE ADJUNTO	
ORÇAMENTO PREVISTO	
PRAZO PREVISTO PARA PROJETO	
PRAZO PREVISTO PARA PLANO DO PROJETO	

1.2 INFORMAÇÕES TÉCNICAS

JUSTIFICATIVA DO PROJETO	
OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO?)	
OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUE SERÁ FEITO?)	

1.3 RESUMO DO PROJETO

ESCOPO RESUMIDO (PRINCIPAIS ENTREGAS)	
NÃO ESCOPO (O QUE NÃO SERÁ FEITO?)	
PREMISSAS	
RESTRICÇÕES	

1.4 PARTES INTERESSADAS

Nome	Função	Telefone	Email	Nível Influência

PORTFÓLIO DO PROJETO
TIPO DE PROJETO
GRANDES EVENTOS
PERIODICIDADE DE ATUALIZAÇÃO (DIAS)
CRITÉRIO DO FAROL (DIAS)
PUBLICAR NA TELA MESTRA
APROVADO

1.6 APROVAÇÃO DO PATROCINADOR

Patrocinador _____ / /
Assinatura Data da Aprovação

1.7 CIÊNCIA DO GERENTE DE PROJETO

Gerente do Projeto _____ / /
Assinatura Data da Aprovação

Gerente Adjunto _____ / /
Assinatura Data da Aprovação

Anexo III – Plano de Gerenciamento do Projeto

PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

003/2017/ESPRO-TI

Nome do Projeto

RESUMO DO PROJETO

CÓDIGO DO PROJETO	
TÍTULO DO PROJETO	
PATROCINADOR	
GERENTE DE PROJETO	
GERENTE ADJUNTO	

1. DECLARAÇÃO DO ESCOPO/QUALIDADE**1.1 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP**

ID	IDENTIFICAÇÃO EAP	DESCRIÇÃO	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO/DESVIO ACEITÁVEL	RESPONSÁVEL
-----------	--------------------------	------------------	---	--------------------

1.3 NÃO ESCOPO (O QUE NÃO SERÁ FEITO)**2. CRONOGRAMA**

GRUPO/EVENTO/ATIVIDADE BASELINE (PLANEJADO) (D/P) CUSTO INÍCIO/FIM(REALIZADO) (D/R) % RESPONSÁVEL
FAROL

0 GRUPO(S), 0 ENTREGA(S) E 0 ATIVIDADE(S)

3. PLANO DE RECURSOS HUMANOS**3.1. EQUIPE DO PROJETO**

NOME	FUNÇÃO NO PROJETO	TELEFONE	E-MAIL	OBSERVAÇÃO
-------------	--------------------------	-----------------	---------------	-------------------

4. PLANO DE COMUNICAÇÕES**4.1 MATRIZ DE COMUNICAÇÃO**

O QUE SERÁ INFORMADO	QUEM SERÁ INFORMADO	QUAL A ORIGEM	QUAL A FREQUÊNCIA	COMO SERÁ TRANSMITIDA	ONDE SERÁ ARMAZENADA	QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL
Nenhum registro encontrado.						

5. PLANO DE RISCOS

5.1 MATRIZ DE RISCOS

RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	CONSEQUÊNCIA DO RISCO	PxI	TIPO CONTRAMEDIDA

		/ /
Patrocinador	Assinatura	Data da Aprovação

7. CIÊNCIA DO GERENTE DE PROJETO

		/ /
Gerente de Projeto	Assinatura	Data da Aprovação
		/ /
Gerente Adjunto	Assinatura	Data da Aprovação

Anexo IV – Termo de Aceite do Projeto

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil
STI - Superintendência de Tecnologia da Informação**1. TERMO DE ACEITE****1.1 PROJETO**

CÓDIGO DO PROJETO	002/2015/PMO 0
TÍTULO DO PROJETO	02-PROJETO TESTE 02
GERENTE DE PROJETO	Usuario 03
GERENTE ADJUNTO	Usuario 04
PATROCINADOR	Usuario 02

1.2 ENTREGA ASSOCIADA

REFERÊNCIA EAP	Teste 1
DESCRIÇÃO DA ENTREGA	teste
CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO	
RESPONSÁVEL	Usuario 01
PARECER FINAL	A entrega está conforme o esperado.

1.3 APROVAÇÃO

Usuario 03		/ /
Gerente de Projeto	Assinatura	Data da Aprovação

Anexo IV – Termo de Encerramento do Projeto

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil
STI - Superintendência de Tecnologia da Informação**1. TERMO DE ENCERRAMENTO****1.1 PROJETO**

CODIGO DO PROJETO	038/2017/ESPRO-TI
TÍTULO DO PROJETO	Revisão da Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI - PR17PE159
PATROCINADOR	Alexandre Magnus Fernandes Diniz
GERENTE DO PROJETO	Mayla de Oliveira Lemos
GERENTE ADJUNTO	Alexandre Magnus Fernandes Diniz
OBJETIVO	Para atender as necessidades diárias do gerenciamento de projetos, seu ciclo de vida, processos, artefatos e a forma de atendimento as demandas de projetos de TI (desenvolvimento, infraestrutura e contratação). Após sua conclusão e implementação no ambiente de TI, a organização deve se beneficiar: • No aumento da produtividade do desenvolvimento dos projetos; • Na redução de retrabalho; • Na utilização de artefatos e processos bem definidos para atendimento ao gerenciamento dos projetos.
OBJETO	Revisão da metodologia de gerenciamento de projetos de TI, conforme o contexto da ANAC, utilizando as melhores práticas de gerenciamento de projetos (PMBOK).

1.2 LIÇÕES APRENDIDAS

Entrega	RESULTADOS OBTIDOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS / DIFICULDADES ENCONTRADAS	SUGESTÕES PARA UM PROJETO SEMELHANTE
Metodologia de Gerenciamento	Os resultados obtidos foram conforme o planejado.	A Metodologia foi feita aderente ao Contexto da Organização ANAC.	O planejamento inicial focou somente no ciclo de projetos e não foi feito um planejamento adequado para indicadores e os outros tópicos : Estrutura Organizacional, papéis e responsabilidades, portfólio, programas, anexos e glossário.	Planejar todas as atividades inicialmente, pois planejamento em ondas possui um risco maior para o projeto.

1.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**2 APROVAÇÃO DO PATROCINADOR**Alexandre Magnus
Fernandes Diniz
Patrocinador

Assinatura

/ /

Data da
Aprovação**3 CIÊNCIA DO GERENTE DE PROJETO**Mayla de Oliveira
Lemos

Gerente de Projeto Assinatura

/ /

Data da
Aprovação

Anexo V - Lições aprendidas

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil
STI - Superintendência de Tecnologia da Informação

038/2017/ESPRO-TI - Revisão da Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI - PR17PE159

Patroci.:	Alexandre Magnus Fernandes Cêncz	Meta:	(91.e) 01/03/2017 à 31/05/2017	Previsão:	81.00%	URL-Foto:	02/06/2017 00:00:00	Prazo:	34 dias
Gerenci:	Mayla de Oliveira Lemos	Tendência:	04/07/2017 00:00:00 (1.25.d)	Concluído:	81.00%	Status:	Em Andamento	Risco:	Risco
Adjunto:	Alexandre Magnus Fernandes Cêncz	Alinhamento Estratégico:	Objetivo estratégico Aprimorar a gestão estratégica 2.1.2.3 Otimizar o modelo de gestão de processo			Natureza:	PROJETOS ESTRUTURANTES		

Objeto

Revisão da metodologia de gerenciamento de projetos de TI, conforme o contexto da ANAC, utilizando as melhores práticas de gerenciamento de projetos (PMBOK).

Objetivo

Para atender as necessidades diárias do gerenciamento de projetos, seu ciclo de vida, processos, artefatos e a forma de atendimento as demandas de projetos de TI (desenvolvimento, infraestrutura e contratação). Após sua conclusão e implementação no ambiente de TI, a organização deve se beneficiar: • No aumento da produtividade do desenvolvimento dos projetos; • Na redução de retrabalho; • Na utilização de artefatos e processos bem definidos para atendimento ao gerenciamento dos projetos.

LIÇÕES APRENDIDAS (1)**Entrega**

Metodologia de Gerenciamento

Resultados Obtidos

Os resultados obtidos foram conforme o planejado.

Pontos Fortes

A Metodologia foi feita aderente ao Contexto da Organização ANAC.

Pontos Fracos / Dificuldades Encontradas

O planejamento inicial focou somente no ciclo de projetos e não foi feito um planejamento adequado para indicadores e os outros tópicos: Estrutura Organizacional, papéis e responsabilidades, portfólio, programas, anexos e glossário.

Sugestões para um projeto semelhante

Planejar todas as atividades inicialmente, pois planejamento em ondas possui um risco maior para o projeto.

Anexo VI - Relatório de acompanhamento do projeto

Relatório - Incluir ✕

Status do Projeto	Data Acompanhamento	Previsto	Concluído
<input type="text"/>			
Próximo Marco <input type="text"/>	P	Tendência do Projeto	Risco Atual do Projeto <input type="text"/>
Atividades Concluídas no Período <input type="text"/>		Atividades em Andamento no Período <input type="text"/>	
Motivo de Atraso no Prazo Final do Projeto <input type="text"/>		Contramedidas (R3G) <input type="text"/>	
Irregularidades <input type="text"/>		Riscos <input type="text"/>	

Cronograma em PDF (Clique aqui  gere um arquivo PDF do cronograma atual do projeto. Esse procedimento será essencial no futuro.)

Arquivo Nenhum arquivo selecionado

Anexo VII - Solicitação de mudança

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil
STI - Superintendência de Tecnologia da Informação

1. SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

1.1 PROJETO

CÓDIGO DO PROJETO
TÍTULO DO PROJETO
GERENTE DE PROJETO
GERENTE ADJUNTO
PATROCINADOR

1.2 MUDANÇA

DATA DA
SOLICITAÇÃO
TIPO DE
MUDANÇA
SOLICITANTE
APROVADA?
DATA DA
DECISÃO
DESCRIÇÃO
JUSTIFICATIVA
PARECER DO
ESCRITÓRIO
PARECER DOS APROVADORES