

**Metodologia de  
Gerenciamento de  
Projetos do  
Estado da Bahia  
versão III - 2014**

**Governo do Estado da Bahia  
Secretaria da Administração**

**METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS  
DO ESTADO DA BAHIA**

Salvador  
2014

**GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA**

Jaques Wagner

**SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO**

Edelvino da Silva Góes Filho

**Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia – PRODEB**

Álvaro Ferreira dos Santos

**Coordenação de Gestão de Tecnologias da Informação e Comunicação – CTG**

*André Peixinho Miranda*

**Superintendência de Gestão Pública – SGP**

*Victor Emmanuel Maia Fonseca*

**Equipe Técnica**

Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia - PRODEB

*Nildete de Castro Gavazza*

*Patrícia Barreto Quadros Souza*

*Georgina Lorena de Santana Borges*

*Nancy Maria Costa de Oliveira*

*Isabela Andrade Piva*

Coordenação de Planejamento de Gestão - CPG/SGP

*Valéria Barreto Peruna*

*Rafael Castro Mello Carvalho*

*Ricardo Machado de Oliveira*

*Carlos Loureiro Carneiro*

*Jane Pereira de Santana*

**Colaboração**

Coordenação de Desenvolvimento de Gestão - CDG/SGP

*Danielle Thomaz Ferreira Cintra (coordenação)*

*Cynthia Dantas Ferreira*

*Marcos Bittencourt de Barros*

*Raquel Miranda de Carvalho*

Gabinete do Secretário / Ascom / Saeb

*Marden Binderl Gaspar (Capa, diagramação)*

Bahia. Secretaria da Administração.

Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado da Bahia –  
Salvador: Secretaria da Administração / PRODEB/CTG/SGP, 2014.

p.166

1. Administração pública – Bahia. I. Título

CDU: 35.078.2(035)

# Apresentação

A Secretaria da Administração - SAEB, empenhada em disponibilizar instrumentos eficientes que proporcionem a melhoria da gestão da Administração Pública Estadual, desenvolveu uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos, em parceria com a Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia – PRODEB, baseada nos fundamentos do PMBOK, guia teórico em Gerenciamento de Projetos, reconhecido mundialmente.

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas na elaboração de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos predefinidos, a fim de atender às necessidades e expectativas das partes envolvidas. Assim, o uso sistemático desses fundamentos trará benefícios preciosos que são indispensáveis para o sucesso na condução dos projetos. Tais benefícios podem ser: maior comprometimento com objetivos e resultados; disponibilidade de informação para a tomada de decisão; maior integração entre as áreas funcionais; aumento de qualidade e produtividade; redução dos prazos e custos; otimização da utilização de recursos humanos; e melhor retorno sobre o investimento.

Este Manual apresenta os principais conhecimentos, ferramentas e técnicas, além de alertar sobre as principais habilidades necessárias para uma boa gestão de projetos, e orientar para que a utilização desses elementos seja implementada de forma sistematizada. Todas as orientações operacionais, documentação necessária para a efetiva e eficiente gestão dos projetos no âmbito da Administração Pública Estadual também estão relatadas. Descreve, ainda, sobre as ferramentas tecnológicas de apoio para adoção da Metodologia e um exemplo prático.

O Manual e os documentos podem ser encontrados no *site* [www.saeb.ba.gov.br](http://www.saeb.ba.gov.br), opção Ações e Programas/PDG/Tecnologias de Gestão/Metodologia de Gerenciamento de Projetos/Manual Metodologia Gerenciamento de Projetos.

O Manual é composto pelos Módulos:

– Módulo I – Manual Operacional da Metodologia – traz o modelo organizacional que dará suporte à aplicação da metodologia pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, os personagens reconhecidos, os instrumentos criados especificamente para a metodologia. Disserta brevemente sobre objetivos, conceitos, princípios e argumentos para a estruturação dos projetos. Apresenta ainda todas as orientações operacionais necessárias à efetiva e eficiente gestão dos projetos no âmbito da Administração Pública Estadual.

– Módulo II – Documentos da Metodologia – apresenta os modelos dos documentos propostos na Metodologia, encontrados no endereço acima, em formato editável, preenchidos com a simulação de um Exemplo de Projeto, meramente ilustrativo, sendo fictícios os personagens, informações, atividades e datas, visando unicamente a facilitar o uso e preenchimento da documentação proposta.



## **MÓDULO I – MANUAL OPERACIONAL DA METODOLOGIA**



# Sumário

## APRESENTAÇÃO

<b>1</b>	INTRODUÇÃO.....	11
<b>2</b>	OBJETIVO.....	11
<b>3</b>	HISTÓRICO.....	11
<b>4</b>	PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO.....	11
<b>5</b>	DEFINIÇÕES GERAIS (CONCEITUAÇÃO).....	12
<b>6</b>	METODOLOGIA.....	17
<b>6.1</b>	Princípios.....	17
<b>6.2</b>	Modelo de Gestão .....	18
<b>6.3</b>	Personagens da Metodologia de Gerenciamento de Projetos .....	19
<b>7</b>	ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO.....	19
<b>7.1</b>	Fases X Produtos.....	20
<b>7.2</b>	Focos de Gerenciamento.....	20
<b>7.3</b>	Processos do Ciclo de Gerenciamento de Projetos.....	22
<b>8</b>	CICLO DO GERENCIAMENTO DE UM PROJETO.....	22
<b>8.1</b>	Iniciação do Projeto.....	22
<b>8.2</b>	Planejamento do Projeto.....	28
<b>8.3</b>	Execução e Controle do Projeto.....	44
<b>8.4</b>	Encerramento do Projeto.....	60
<b>9</b>	NORMATIZAÇÃO DA METODOLOGIA.....	66
<b>9.1</b>	Definição.....	66
<b>9.2</b>	Sugestão.....	67
<b>10</b>	TÉCNICAS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS.....	68
<b>10.1</b>	Escopo.....	68
<b>10.2</b>	Cronograma.....	71
<b>10.3</b>	Riscos.....	75
<b>10.4</b>	Comunicação.....	80
<b>11</b>	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83





## 1. INTRODUÇÃO

A necessidade da utilização de uma metodologia para a gestão de projetos vem sendo demandada, devido ao aumento da complexidade do mundo atual e à crescente competitividade que faz com que as organizações busquem responder de forma cada vez mais rápida, eficiente e no prazo acordado. Nesse contexto, as falhas na execução do projeto muitas vezes têm resultados desastrosos, algumas delas pela falta de metodologia que permita a gestão do escopo, custo, prazo e da qualidade do projeto.

O uso de uma metodologia possibilita a diminuição dos riscos de insucesso na elaboração de projetos, através da estruturação e disponibilidade de todo registro do histórico relativo a cada projeto elaborado. Partindo desta premissa, a Superintendência de Gestão Pública – SGP e a Coordenação de Tecnologias Aplicadas à Gestão Pública – CTG sugerem aos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, o uso desta Metodologia de Gerenciamento de Projetos como instrumento norteador no desenvolvimento e na condução dos projetos por parte dos Gestores Públicos.

## 2. OBJETIVO

Viabilizar o planejamento e gerenciamento de projetos, com o uso de técnicas e ferramentas adequadas, uniformidade de procedimentos, nivelamento de conhecimento e padronização da linguagem, de modo a desenvolver habilidades e facilitar a condução de projetos no âmbito do Poder Executivo Estadual.

## 3. HISTÓRICO

A adoção de metodologias consistentes e aderentes à realidade organizacional é um dos principais fatores que asseguram a qualidade dos produtos e serviços, ao lado de recursos humanos qualificados e motivados e de tecnologias adequadas. Dentro dessa premissa, desde novembro de 2007, a SAEB e a PRODEB investem na implantação da **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado da Bahia**, a fim de produzir e documentar princípios e práticas capazes de orientar a execução de projetos no Governo do Estado da Bahia.

Foi constituída uma equipe multissetorial, para realizar estudos e definições conceituais, tendo como principal referencial teórico o que há de mais atual nesse ramo de conhecimento, o ***Project Management Body of Knowledge (PMBOK), publicação do Project Management Institute (PMI)***, devido a sua importância e representatividade no cenário de Gerenciamento de Projetos mundial. Esse modelo de gerenciamento vem sendo usado por diversas empresas, preocupadas em estabelecer uma forma padronizada de conduzir projetos, buscando agilidade, padronização e integração, além de melhores informações gerenciais para controle e tomada de decisões. Foram produzidos 02 (dois) volumes de manuais, compostos da seguinte forma: volume I - Manual Conceitual e Manual de Procedimentos e o volume II - Modelos de Documentos e Exemplo de um Projeto.

A partir de junho de 2011, foram desenvolvidas iniciativas no sentido de atualizar os manuais da metodologia para a quarta edição do PMBOK, lançada em 2009.

Como fruto dessa iniciativa, elaborou-se um instrumento único (orientativo) ao trabalho do líder, sendo lançado o Manual Operacional da Metodologia, que funde o conteúdo dos 02 (dois) volumes de manuais vigentes e agrega novas visões práticas.

## 4. PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para que um projeto seja gerenciado de forma criteriosa e eficiente, devem ser considerados e seguidos alguns princípios mandatários:

Quanto ao gerenciamento:

- todo projeto necessita de um Patrocinador expressamente declarado;
- todo projeto deve ter um Líder designado formalmente;
- todo projeto deve ser planejado e sistematicamente monitorado e controlado.

Quanto à documentação e comunicação:

- todo ciclo de vida do projeto deve ser documentado;
- todo projeto deve gerar a seguinte documentação mínima:
  - documento que formalize o início do projeto;
  - documentos de planejamento do projeto;
  - documentos que formalizem a solicitação de mudança e alterações de escopo;
  - documentos de monitoramento, controle e evolução do projeto;
  - documento que formalize o encerramento do projeto.
- todos os envolvidos devem ter acesso às informações.

Quanto às habilidades do líder do projeto:

- liderança;
- comunicação;
- negociação;
- resolução de problemas;
- influência na organização;
- pró-atividade.

## 5. DEFINIÇÕES GERAIS (CONCEITUAÇÃO)

Para manusear adequadamente os componentes e realizar os procedimentos metodológicos, é necessário que o líder e a equipe do projeto assimilem, de forma clara e nivelada, os termos e conceitos abaixo:

Acompanhamento	identificação sistemática de variações ocorridas entre o planejado e o realizado, com a projeção das conseqüências daquelas variações sobre os parâmetros (tempo, custos, recursos e qualidade) definidos no planejamento inicial. O acompanhamento permite à equipe de projeto fazer o controle necessário, o qual consiste nos ajustes implementados para corrigir alterações nos parâmetros iniciais decorrentes de variações identificadas.
Atividade	unidade executiva de trabalho consumindo tempo e recursos, com um executante claramente identificado. É a menor unidade do Projeto e tem caráter obrigatório.
Ativos de processos organizacionais	políticas, procedimentos, planos e diretrizes, formais e informais do órgão ou entidade.
Caminho Crítico	conjunto de atividades que tem uma folga total nula ou negativa. As atividades do cronograma em um caminho crítico são chamadas de "atividades críticas". O caminho crítico não é estático durante a execução do projeto, podendo variar dependendo da dinâmica das atividades gerais do projeto.
Ciclo de Vida de Projeto	conjunto de fases do projeto.
Ciclo de Vida do Produto	conjunto de fases do produto que não se sobrepõem, geralmente em ordem seqüencial, cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de fabricação e controle da organização. A última fase do ciclo de vida de um produto geralmente é o declínio e a morte do produto

Cliente ou Usuário	pessoa ou organização que utiliza o produto, serviço ou resultado do projeto.
Compressão	técnica utilizada por meio de “ações tomadas para diminuir a duração total do cronograma do projeto, após a análise das diversas alternativas a fim de determinar como obter a máxima compressão da duração do cronograma pelo menor custo adicional” <sup>1</sup> .
Declaração de Trabalho	“descrição narrativa dos produtos, serviços ou resultados a serem fornecidos” <sup>2</sup> .
EAP - Estrutura Analítica do Projeto	“decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o escopo total do projeto” <sup>3</sup> .
Encerramento do Projeto	“processo de finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para terminar formalmente o projeto ou a fase” <sup>4</sup> .
Entrega	“qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço único e verificável e que deve ser produzido para concluir um processo, uma fase ou um projeto” <sup>5</sup> .
Equipe de Planejamento	conjunto de profissionais responsáveis por planejar o projeto.
Equipe do Projeto	conjunto de profissionais envolvidos no projeto.
Escritório de Projetos	“(Project Management Office, PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto.” <sup>6</sup> Pode ser também chamado de “escritório de gerenciamento de programas”, “escritório de gerenciamento de projetos” ou “escritório de programas”.
Executores	recursos humanos (servidores ou terceiros) que executam as tarefas especificadas para realização do projeto.
Fatores Ambientais	“qualquer um ou todos os fatores ambientais externos e fatores ambientais organizacionais internos que cercam ou influenciam o sucesso do projeto. Esses fatores são de qualquer uma ou de todas as empresas [organizações] envolvidas no projeto e incluem cultura e estrutura organizacional, infraestrutura, recursos existentes, bancos de dados comerciais, condições de mercado e <i>software</i> de gerenciamento de projetos” <sup>7</sup> .
Fase do Projeto	divisão lógica e coerente das atividades do projeto quando esse é organizado cronologicamente, com foco nos resultados, caracterizado pelo término e aprovação de um ou mais produtos do projeto.
Focos de Gerenciamento	pontos de vista ou formas de abordagem que servem de base para definição do processo de gerenciamento do projeto (integração, escopo, prazo, custo, qualidade, comunicação, riscos, recursos humanos e aquisições).
Fornecedor	provedor de produtos, serviços ou resultados para uma organização.

<sup>1</sup> Compressão – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 423

<sup>2</sup> Declaração do Trabalho – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 426

<sup>3</sup> EAP – Estrutura Analítica do Projetos – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 430

<sup>4</sup> Encerrar o processo ou a fase – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 428

<sup>5</sup> Entrega – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 429

<sup>6</sup> Escritório de projetos – PMBOK 4ª edição, Capítulo 01 – Introdução, pg. 11

<sup>7</sup> Fatores Ambientais – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 431

Gerenciamento de Projetos		“aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” <sup>8</sup> .
Gerenciamento da Qualidade		“Inclui os processos e atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido” <sup>9</sup> .
Gerenciamento das Aquisições	das	“Inclui os processos de compra ou aquisições de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto necessários para realizar o trabalho” <sup>10</sup> .
Gerenciamento das Comunicações	das	“Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada” <sup>11</sup> .
Gerenciamento do Escopo	do	“Inclui os processos para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o projeto termine com êxito” <sup>12</sup> .
Gerenciamento do Tempo	do	“Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto” <sup>13</sup> .
Gerenciamento dos Recursos Humanos	dos	“Inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto” <sup>14</sup> .
Gerenciamento dos Custos	dos	“Inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado” <sup>15</sup> .
Gerenciamento dos Riscos	dos	“Inclui os processos relacionados com o planejamento, identificação, análise, elaboração de respostas, monitoramento e controle dos riscos em um projeto” <sup>16</sup> .
Gestor do Contrato		servidor designado pela organização para acompanhar a execução dos contratos firmados, promovendo as medidas necessárias à fiel execução das condições previstas no ato convocatório e no instrumento de contrato.
Gestor do Negócio do Projeto		pessoa ativamente envolvida no projeto e altamente comprometida com sua execução, que pode também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto e possuir autonomia para tomar decisões relativas ao negócio. Normalmente, é responsável pela gestão do produto ou serviço a ser entregue pelo projeto.
Líder de Projeto		pessoa designada pela organização, não ocupando, necessariamente, um cargo específico relacionado a Projetos. É responsável por planejar, programar e acompanhar as atividades necessárias para a concretização do projeto sob sua gerência, envolvendo e motivando as pessoas que participam dele. Compromete-se com os resultados e comunica o andamento do projeto às partes interessadas, passando uma visão macro do mesmo, por meio de reuniões e envio de relatórios e demais documentos integrantes da Metodologia.
Limite		identifica, de modo geral, o que é excluído do projeto. Declara explicitamente o que está fora do escopo do projeto.
Linha de Base		“plano aprovado para um <i>projeto</i> , somadas ou subtraídas as mudanças aprovadas. Ela é comparada com o desempenho real para determinar se o desempenho está dentro dos limites de variação aceitáveis. Em geral, refere-se à linha de base atual, mas pode se referir à original ou a alguma outra linha de base. Normalmente usada com um atributo modificador (por

<sup>8</sup> Gerenciamento de Projetos – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 432.

<sup>9</sup> Gerenciamento da Qualidade do Projeto – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 431

<sup>10</sup> Gerenciamento das Aquisições - PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 432

<sup>11</sup> Gerenciamento das Comunicações- PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 432

<sup>12</sup> Gerenciamento do Escopo – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 432

<sup>13</sup> Gerenciamento do Tempo – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 432

<sup>14</sup> Gerenciamento de Recursos Humanos – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 432

<sup>15</sup> Gerenciamento dos Custos – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 432

<sup>16</sup> Gerenciamento dos Riscos – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pag. 432

	exemplo, linha de base do desempenho de custos, do cronograma, da medição do desempenho, linha de base técnica) <sup>17</sup> .
Marco	evento intermediário de um projeto que possibilita o acompanhamento da sua evolução, estando muitas vezes vinculado a produtos secundários, sendo ponto de controle predeterminado. Um cronograma de marcos (Milestone Schedule) é um cronograma sumarizado que identifica os principais pontos de controle do projeto.
Mudança Solicitada	“solicitação de mudança formalmente documentada submetida à aprovação para o processo de <i>Realizar o controle integrado de mudanças</i> ” <sup>18</sup> .
Mudança do Escopo	qualquer mudança no <i>escopo</i> do projeto. Uma mudança do escopo quase sempre exige um ajuste nos <i>custos</i> ou no <i>cronograma</i> do projeto <sup>19</sup> .
Metodologia de Gerenciamento de Projetos	definição de um conjunto de processos de gerenciamento de projetos e funções de controle relacionadas, que são consolidados e combinados para formar um todo unificado funcional e personalizado para a organização.
Nivelamento de Recurso	“qualquer forma de análise de rede de cronograma na qual as decisões de elaboração de cronograma (datas de início e término) se baseiam em restrições de recursos” <sup>20</sup> .
Objetivo	“Algo em cuja direção o trabalho deve ser orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um objetivo a ser atingido, um resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado” <sup>21</sup>
Pacote de Trabalho	“entrega ou componente do trabalho do projeto no nível mais baixo de cada ramo da Estrutura Analítica do Projeto” <sup>22</sup> .
Paralelismo	“técnica de compressão de cronograma na qual fases ou atividades normalmente executadas em sequência são executadas em paralelo”. Se aplicada ao caminho crítico, reduz a duração do cronograma <sup>23</sup> .
Partes interessadas	“pessoas ou organizações (por exemplo, clientes, patrocinadores, organização executora ou o público) ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto. Elas podem também exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre os membros da equipe de projeto” <sup>24</sup> .
Patrocinador	pessoa que fornece o apoio político e/ou os recursos financeiros para a realização do projeto, exercendo influência sobre outras pessoas para beneficiar o projeto. Autorizador do projeto.
Planejamento Executivo	produto relacionado ao gerenciamento do projeto, que identifica todas as atividades executivas, contendo seu sequenciamento, duração, recursos, custos e datas.
Plano de Projeto	documento formal e aprovado que define como o projeto é executado, monitorado e controlado. Ele pode ser resumido ou detalhado e pode ser formado por um ou mais planos de gerenciamento auxiliares e outros documentos de planejamento.
Portfólio	conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.
Predecessora	“determina quando a atividade sucessora lógica pode começar ou terminar” <sup>25</sup> .
Premissas	“fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração” <sup>26</sup> .

<sup>17</sup> Linha de Base – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 434

<sup>18</sup> Mudança Solicitada – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 436

<sup>19</sup> Mudança do Escopo – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 436

<sup>20</sup> Nivelamento de Recursos – PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 436

<sup>21</sup> Objetivo – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 437

<sup>22</sup> Pacote de Trabalho - PMBOK 4ª edição, 2008, Glossário, pg. 437

<sup>23</sup> Paralelismo – PMBOK 2008, capítulo 6 – Gerenciamento do Tempo do Projeto, pg. 157

<sup>24</sup> Partes interessadas - PMBOK 2008, capítulo 02 – Ciclo de vida e organização do projeto, pg. 23

<sup>25</sup> Predecessora - PMBOK 2008, Glossário – Atividade predecessora pg. 420

Processo	caminho lógico por meio do qual as ações são encadeadas para se alcançar um determinado resultado. Em determinados projetos, os processos podem possuir marcos parametrizados e procedimentos predefinidos.
Produto	“objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente. Produtos também são chamados de materiais ou bens. Compare com resultado. Veja também entrega” <sup>27</sup> .
Programa	“grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente” <sup>28</sup> .
Programação	delineamento ordenado, em um horizonte de tempo, das decisões decorrentes do planejamento, constituindo-se na determinação do período de execução das atividades de um Projeto.
Projeto	“esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” <sup>29</sup> .
Recurso	insumo necessário (pessoal, equipamentos, materiais e financeiros) à execução de atividades. Os recursos são sempre programados e alocados na atividade.
Requisito	“condição ou capacidade que deve ser atendida ou possuída por um sistema, produto, serviço, resultado ou componente para satisfazer um contrato, uma norma, uma especificação ou outro documento imposto formalmente. Os requisitos incluem necessidades, desejos e expectativas quantificados e documentados do patrocinador, do cliente e de outras partes interessadas” <sup>30</sup> .
Requisito do Produto	condição ou capacidade à qual se deve atender ou que deve ser possuída pelo produto. Inclui necessidade, desejo e expectativa relacionados com requisitos técnicos, de segurança, de desempenho etc. <sup>31</sup> .
Requisito do Projeto	condição ou capacidade à qual o projeto deve atender. Inclui necessidade, desejo e expectativa relacionados com os negócios, gerenciamento de projetos, entregas etc. <sup>32</sup> .
Responsável pelo Escritório de Projetos ou Área de Projetos	profissional que possui uma visão geral de todo o portfólio de projetos gerenciados, visando à melhoria da eficiência no seu planejamento e condução, podendo fornecer informações rápidas sobre cada um dos projetos existentes e conseqüentemente auxiliar nas decisões a serem tomadas.
Restrição	“estado, qualidade ou sentido de estar restrito a uma determinada ação ou inatividade. Uma restrição ou limitação aplicável, interna ou externa, a um projeto, a qual afetará o desempenho do projeto ou de um processo” <sup>33</sup> .
Resultado	“saída dos processos e atividades de gerenciamento de projetos. Os resultados Inclui efeitos (por exemplo, sistemas integrados, processo revisado, organização reestruturada, testes, pessoal treinado, etc.) e documentos (por exemplo, políticas, planos, estudos, procedimentos, especificações, relatórios, etc.). Compare com <i>produto</i> . Veja também <i>entrega</i> ” <sup>34</sup> .
Risco	“evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos de um projeto” <sup>35</sup> .
Termo de Abertura	“documento publicado pelo iniciador ou patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e concede ao gerente (líder) do

<sup>26</sup> Premissa PMBOK 4ª edição 2008, Glossário pg. 439

<sup>27</sup> Produto – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 440

<sup>28</sup> Programa – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 440

<sup>29</sup> Projeto – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 440

<sup>30</sup> Requisito -PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 442

<sup>31</sup> Requisito do Produto – referência: PMBOK 4ª edição 2008, Gerenciamento do Escopo do Projeto, pg. 105

<sup>32</sup> Requisito do Projeto – referência: PMBOK 4ª edição 2008, Gerenciamento do Escopo do Projeto, pg. 105

<sup>33</sup> Restrição – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 442

<sup>34</sup> Resultado – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 442

<sup>35</sup> Risco – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 442



	projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto” <sup>36</sup> .
Trabalho Operacional	operações contínuas e repetitivas, com o objetivo de manter o negócio.
Subprojetos	componentes mais facilmente gerenciáveis nos quais são frequentemente divididos os projetos, embora os subprojetos individuais possam ser chamados de projetos e gerenciados como tal. Os subprojetos podem ser contratados de uma empresa externa ou de outra unidade funcional na organização executora.
Solicitação de Mudança	“solicitação para aumentar ou reduzir o escopo do projeto, modificar políticas, processos, planos ou procedimentos, modificar custos ou orçamentos ou revisar cronogramas” <sup>37</sup> .
Solicitação de Mudança aprovada	“solicitação de mudança que foi processada e aprovada por meio do processo de <i>Realizar o controle integrado de mudanças</i> ” <sup>38</sup> .
Sucessora	“atividade do cronograma que vem após uma atividade predecessora, conforme determinado pelo relacionamento lógico entre elas” <sup>39</sup> .

## 6. METODOLOGIA

### 6.1 Princípios

Para que esta Metodologia seja utilizada favoravelmente na condução dos projetos, a fim de apresentar consistência, padronização e validação corporativa, é importante atender aos seguintes princípios:

- pressupõe que o profissional que adotá-la como instrumento de trabalho deve possuir conhecimentos básicos sobre gerenciamento de projetos;
- é um referencial corporativo e, desse modo, compreende todas as necessidades dos diferentes tipos de projetos;
- possibilita a manutenção da documentação relativa a cada tipo de projeto, para ser utilizada como referência na elaboração de projetos similares;
- é aplicável tanto a projetos internos de qualquer natureza, quanto a projetos relacionados a serviços prestados a clientes;
- conceitualmente não está condicionada à utilização de produto ou sistema aplicativo específico;
- oferece modelos de documentos e sugestão de conteúdo, bem como procedimentos padrões inerentes à elaboração de projetos, a serem utilizados pelos responsáveis internos e parceiros, de modo que seja adotada uma linguagem única que venha facilitar a disseminação dessa cultura;
- não estabelece critérios para seleção de projetos, mas recomenda que cada órgão ou entidade os defina, podendo ser, dentre outros:
  - viabilidade econômico-financeira;
  - envolvimento de mais de uma unidade;
  - valor mínimo;
  - eventos repetitivos;
  - quantidade de tarefas;
  - prazo mínimo;
  - origem do recurso financeiro;
  - associação aos objetivos estratégicos, quando existir;
  - nível de criticidade.

<sup>36</sup> Termo de Abertura – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 444

<sup>37</sup> Solicitação de mudança – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 443

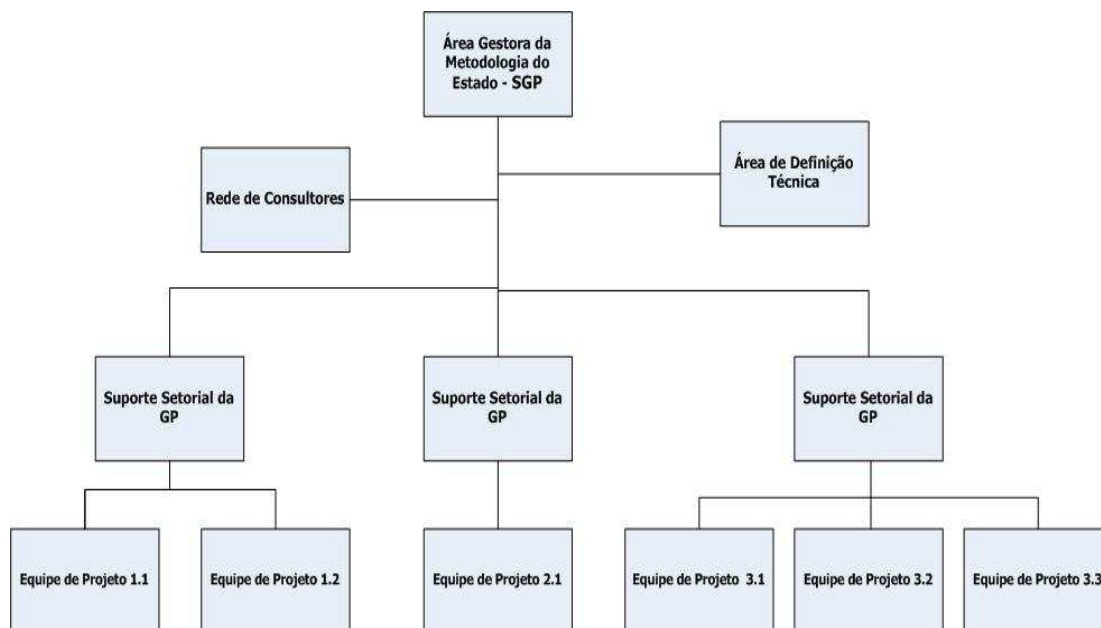
<sup>38</sup> Solicitação de Mudança aprovada – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 443

<sup>39</sup> Sucessora – PMBOK 4ª edição 2008, Glossário, pg. 421



## 6.2 Modelo de Gestão

O ambiente de projetos no Poder Executivo do Estado da Bahia é compreendido pelas áreas a seguir, que coexistem com as áreas funcionais de cada órgão ou entidade:



- **Área Gestora da Metodologia do Estado** – cabe à Superintendência de Gestão Pública – SGP/SAEB disseminar o uso da Metodologia de Gerenciamento de Projetos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, por meio do trabalho dos agentes de integração, que terão o papel de multiplicadores e orientadores. Além disso, responsabiliza-se pela sua divulgação e coordenação de cursos e outros eventos para seu aperfeiçoamento.
- **Área de Definição Técnica/Suporte à Gestão da Metodologia de Gerenciamento de Projetos** – cabe à Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia - PRODEB fornecer suporte técnico e tecnológico, identificar e realizar as atualizações necessárias, em parceria com a SGP/SAEB, bem como prospectar, avaliar e indicar sistemas e ferramentas de apoio ao gerenciamento de projetos e portfólio.
- **Rede de Consultores Internos do Estado – RCI-Ba** – formada por servidores efetivos, a partir de seleção interna isonômica e amplamente divulgada nos meios de comunicação do Poder Executivo Estadual, a RCI conta com consultores aptos a disseminar as tecnologias de gestão mais demandadas pela máquina pública estadual: Planejamento Estratégico com Balance Scorecard, Análise e Melhoria de Processos, Metodologia de Pesquisa de Satisfação e **Metodologia de Gerenciamento de Projetos**.
- **Suportes Setoriais da Gestão de Projetos** – cabe aos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual desempenhar o papel de articulador e disseminador da Metodologia, para suas unidades internas, dar suporte às áreas usuárias, assim como contribuir para a melhoria do processo, junto com a Área Gestora da Metodologia, e de se responsabilizar pela administração da formação das equipes dos projetos.
- **Equipes de Projetos** - cabe às equipes usar a Metodologia de Gerenciamento de Projetos nas diversas fases dos projetos sob sua responsabilidade e reportar críticas e sugestões para os Suportes Setoriais da Gestão de Projetos ou outras instâncias, contribuindo para a melhoria da Metodologia.

### 6.3 Personagens da Metodologia de Gerenciamento de Projetos

No Modelo de Gestão citado, estão inseridos os recursos humanos que assumem papéis específicos e temporários por projeto. Pode o mesmo servidor, por exemplo, exercer o papel de Gestor do Negócio do Projeto em um determinado projeto e, em outro, assumir o papel de Líder. De acordo com a complexidade de cada projeto, podem existir todos os personagens ou apenas um subconjunto deles.

- **Patrocinador** - pessoa que fornece o apoio político e/ou os recursos financeiros para a realização do projeto, exercendo influência sobre outras pessoas para beneficiar o projeto. Autorizador do projeto.
- **Gestor do Negócio do Projeto** - pessoa ativamente envolvida no projeto e altamente comprometida com sua execução, que pode também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto e possuir autonomia para tomar decisões relativas ao negócio. Normalmente é responsável pela gestão do produto ou serviço a ser entregue pelo Projeto.
- **Responsável pelo Escritório de Projetos ou Área de Projetos** - profissional que possui uma visão geral de todo o portfólio de projetos gerenciados, visando à melhoria da eficiência no seu planejamento e condução, podendo fornecer informações rápidas sobre cada um dos projetos existentes e conseqüentemente auxiliar nas decisões a serem tomadas.
- **Líder de Projeto** - pessoa designada pela organização, não ocupando, necessariamente, um cargo específico relacionado a Projetos. É responsável por planejar, programar e acompanhar as atividades necessárias para a concretização do projeto sob sua gerência, envolvendo e motivando as pessoas que participam dele. Compromete-se com os resultados e comunica o andamento do projeto às partes interessadas, passando uma visão macro do mesmo, por meio de reuniões e envio de relatórios e demais documentos integrantes da Metodologia.
- **Executores** - recursos humanos (servidores ou terceiros) que executam as tarefas especificadas para realização do Projeto.
- **Cliente ou Usuário** - pessoa ou organização que utiliza o produto, serviço ou resultado do Projeto.
- **Partes interessadas** – “pessoas ou organizações (por exemplo, como clientes, patrocinadores, organização executora ou o público) ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do Projeto. Elas podem também exercer influência sobre o Projeto, suas entregas e sobre os membros da equipe do projeto”<sup>40</sup>.
- **Fornecedor** - provedor de produtos, serviços ou resultados para uma organização.

## 7. ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO

No momento da estruturação de cada projeto, alguns conhecimentos são essenciais para que tenha total consistência. A partir dos ensinamentos do PMBOK e das experiências práticas dos líderes de projetos, são apresentados abaixo, 03 (três) aspectos que devem ser contemplados simultaneamente para cada projeto. São eles: a categorização da estrutura (Fases X Produtos), os focos de gerenciamento e os processos do ciclo de gerenciamento de projetos.

---

<sup>40</sup> Partes Interessadas – PMBOK 4ª edição 2008, Ciclo de vida e organização do Projeto, pg. 23

## 7.1 Fases X Produtos

O trabalho a ser realizado em cada projeto pode ser estruturado atendendo a alguns critérios. São eles:

- orientado a fases;
- orientado a produtos; ou
- um misto entre eles.

Independentemente da forma que é estruturado o projeto, seu conteúdo deve conter agrupamentos organizados em diversos níveis, criando assim a Estrutura Analítica do Projeto – EAP.

Quando o projeto é orientado a fases, os agrupamentos seguem uma ordem o mais aproximada possível da cronologia.

Quando o projeto é orientado a produtos, os agrupamentos são criados em função do que será produzido.

Tanto as fases quanto os produtos devem possuir nomes que caracterizem muito bem o que representam.

Em ambos os casos, os agrupamentos devem ser organizados seguindo uma hierarquia em função do nível de complexidade. Níveis mais altos são mais abrangentes, e níveis mais baixos são mais detalhados. A decomposição da EAP deve ocorrer até o nível de pacote de trabalho, que é o ponto no qual o custo e o cronograma do trabalho podem ser estimados de forma confiáveis. O nível de detalhe dos pacotes de trabalho irá variar de acordo com o tamanho e a complexidade do projeto. Entregas diferentes possuem níveis diferentes de decomposição.

Para alcançar um esforço de trabalho mais facilmente gerenciável, o trabalho para algumas entregas precisa ser decomposto somente até o próximo nível de pacotes de trabalho, enquanto para outras entregas exigem-se mais níveis de decomposição. A equipe do projeto deve procurar alcançar um equilíbrio entre níveis excessivos e níveis muito baixos de decomposição no momento do planejamento da EAP.

Independentemente da escolha (orientada a produto ou a fases), recomenda-se que a EAP possua uma correlação direta quando transformada em cronograma. Quando o pacote de trabalho for decomposto para gerar o cronograma do projeto, deve-se raciocinar sempre seguindo o roteiro dos grupos de processos do gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Vale ressaltar que a EAP é o resultado de um processo mental e de raciocínio individual, portanto é comum que as pessoas façam de forma diferente. O importante é que, no final, a EAP expresse exatamente o escopo do projeto, inclusive a soma dos produtos ou serviços providos pelo projeto.

## 7.2 Focos de Gerenciamento

Durante qualquer momento do ciclo de vida do projeto, o líder deve visualizar e agir sobre 09 (nove) formas diferentes de abordagens gerenciais. São elas:

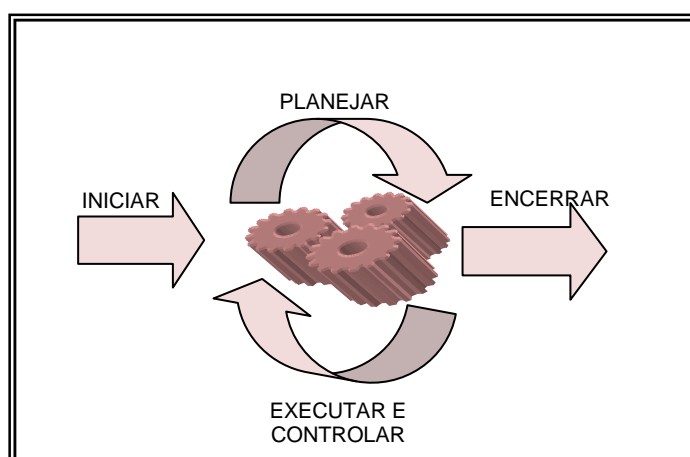
- **Escopo** - definir e controlar o que está ou não incluído no projeto. O gerenciamento do escopo é realizado por meio da avaliação dos produtos e subprodutos gerados ao longo do projeto e das solicitações do cliente. Os produtos e subprodutos, em projetos referenciais, podem ser padronizados.
- **Tempo** - assegurar que o projeto será concluído no prazo previsto. Deve ser montado um roteiro de referência para uso do gerente. O tempo é gerenciado por meio de cronogramas e com o acompanhamento dos eventos que impactam o projeto.

- **Custo** - assegurar que o projeto será concluído dentro do orçamento aprovado. Para orçar o custo do projeto, devem ser considerados todos os recursos diretamente alocados, mensuráveis e quantificáveis, existentes ou a contratar. O gerenciamento deve considerar os parâmetros de variação permitidos, o orçamento base do projeto com suas modificações e o orçamento institucional. No orçamento base do projeto, as premissas e técnicas adotadas para sua elaboração devem estar claramente definidas. Deve ser sempre garantida a inclusão do orçamento do projeto no Orçamento e no Fluxo de Caixa da Organização.
- **Qualidade** - garantir que o projeto irá satisfazer às necessidades para as quais ele foi empreendido. Devem estar previstos as inspeções a serem realizadas (sobre o que, quando e como), os aceites internos e externos e a análise do retrabalho. Nos projetos referenciais, esses parâmetros devem ser padronizados. A gestão da qualidade do projeto deve envolver as seguintes questões:
  - se o projeto vai atender às necessidades do cliente;
  - se o que está sendo gerado está adequado aos padrões técnicos preestabelecidos ou criados para o projeto;
  - se os planos estão sendo cumpridos conforme o programado.
- **Recursos Humanos** - possibilitar o uso mais efetivo dos esforços das pessoas envolvidas: equipe, patrocinadores, clientes, colaboradores individuais. O gerenciamento dos recursos humanos deve envolver providências quanto à capacitação e à definição de papéis, bem como o gerenciamento de conflitos.
- **Comunicação** - garantir a geração apropriada e oportuna das informações do projeto. Também devem ser monitoradas as atualizações do projeto, garantindo sua documentação, as aceitações formais necessárias e as lições aprendidas que podem ser utilizadas em outros projetos. O gerenciamento das comunicações deve envolver:
  - quem necessita de que tipo de informação;
  - em que tempo as informações devem ser geradas;
  - por que meios as informações serão veiculadas.
- **Riscos** – identificação, análise e respostas aos riscos do projeto, maximizando os resultados de eventos positivos e minimizando os impactos dos negativos. Todos os riscos prováveis de afetar o projeto devem ser identificados, documentados em suas características e quantificados, com a avaliação das suas consequências. Para cada risco, devem ser desenvolvidas respostas acionáveis preventiva ou corretivamente. Na identificação dos riscos, devem estar enunciados:
  - **fontes de risco** - origens que podem estar no próprio projeto, como erros de estimativa e papéis dos envolvidos sem clara compreensão, ou que podem ser externas ao projeto, como mudanças nas solicitações do cliente e prazos de realização das aquisições;
  - **eventos potenciais de riscos** - ocorrências que podem afetar o projeto, como atualizações de tecnologia, mudança de ocupantes de cargos com importância para o projeto;
  - **sintomas de risco** - como o risco pode se manifestar.
- **Aquisições** - garantir a obtenção de materiais, bens e serviços externos. O gerenciamento das aquisições deve basear-se em estimativas reais de prazos para obtenção dos recursos e na administração dos contratos.
- **Integração** – garantir do ponto de vista interno ao projeto: coerência entre fases, recursos, etc.; e do ponto de vista externo ao projeto: dos seus relacionamentos com serviços contínuos, com outros projetos, com visões estratégicas, etc. A gestão de integração interna é realizada por meio do Plano de Projeto, com o controle geral das mudanças. Já a integração externa pode ser realizada por meio de um check list padrão de itens a serem verificados para os projetos referenciais, ou da montagem de um roteiro de itens para projetos específicos.

### 7.3 Processos do Ciclo de Gerenciamento de Projetos

O terceiro aspecto estrutural, definido como Ciclo de Gerenciamento de Projetos, está representado, na visão da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, conforme os processos descritos a seguir:

- **Iniciação do projeto** - objetiva obter o reconhecimento de que o projeto ou fase deve ser iniciado (*quando*).
- **Planejamento do projeto** - define de que forma será realizado o projeto ou fase, ou seja, que esquema de trabalho será adotado (*como*).
- **Execução e controle do projeto** - objetiva a realização da atividade prevista para o projeto ou fase (*fazer*) e assegura que o que foi pactuado e planejado está sendo executado corretamente (*ajustar*).
- **Encerramento do projeto** - formaliza a aceitação do projeto ou fase após sua execução (*finalizar*).



## 8. CICLO DO GERENCIAMENTO DE UM PROJETO

### 8.1 Iniciação do Projeto (ocorre uma única vez no projeto)

O processo de iniciação consiste em definir um novo projeto ou nova fase de um projeto existente, obtendo autorização para o início das atividades.

#### **Público-Alvo:**

- responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de projetos;
- líderes de Projetos.

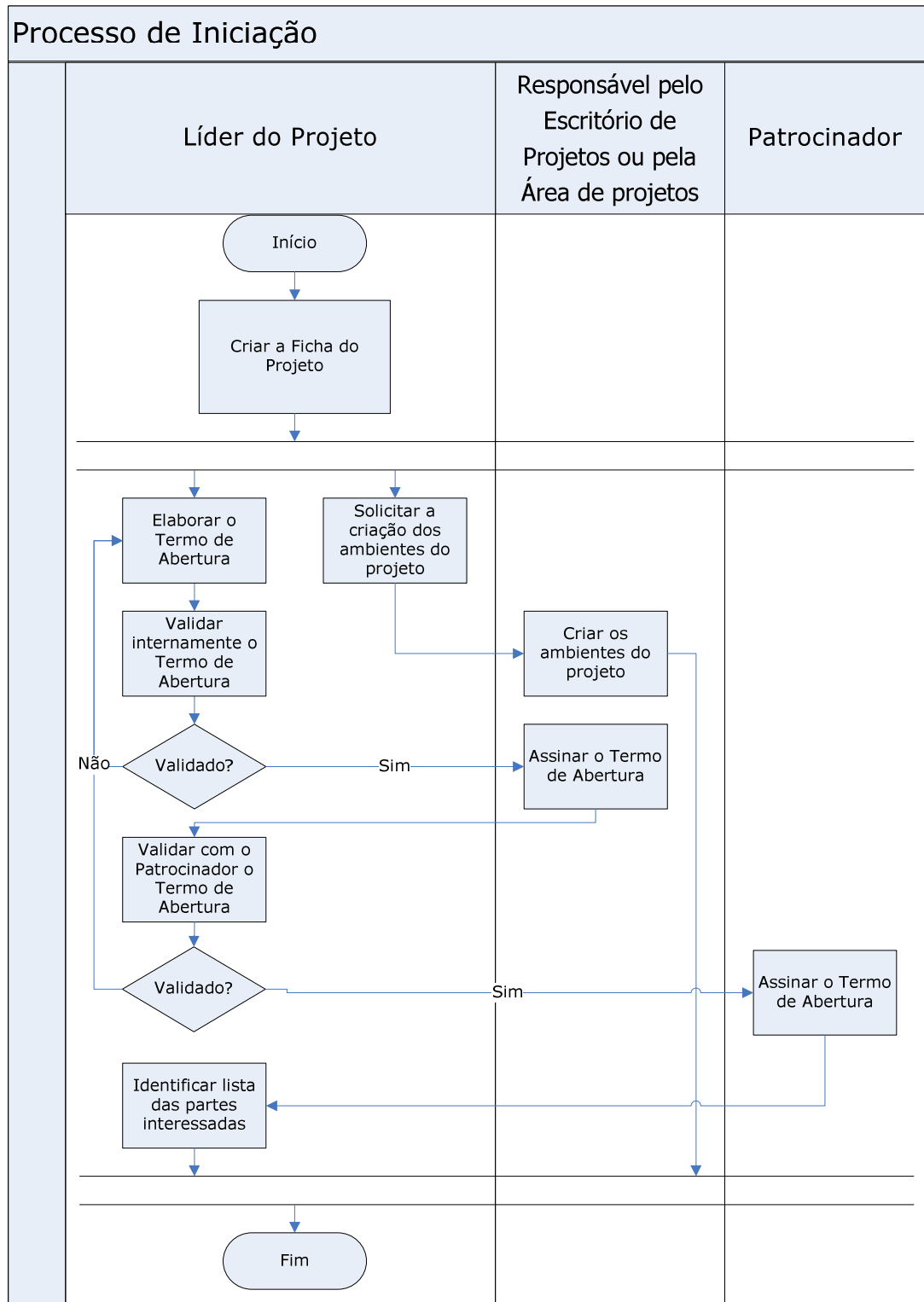
#### **Documentos Complementares:**

- fatores ambientais da empresa;
- ativos de processos organizacionais;
- processo de atualização do Sistema de Registro de Horas;
- proposta de serviço de gerenciamento de projeto assinada (quando houver);
- Project Management Body of Knowledge 4ª Edição (PMBOK 2008).

**Recursos Necessários:**

- editor de texto;
- Sistema de Registro de Horas;
- ferramenta de EAP - Estrutura Analítica do Projeto;
- ferramenta de Cronograma;
- planilha eletrônica;
- ferramenta de apresentação;
- ferramenta de organograma;
- ferramenta de e-mail.

### 8.1.1 Fluxo da Execução do Processo



## 8.1.2 Detalhamento da Execução do Processo

### Entradas e Saídas

Entradas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"><li>• fatores ambientais;</li><li>• ativos de processos organizacionais;</li><li>• dados cadastrais e técnicos do projeto;</li><li>• modelos de documentos;</li><li>• Líder de Projeto designado com seu grau de autoridade para o projeto;</li><li>• Contrato ou proposta, quando existir;</li><li>• Declaração de Trabalho, quando houver.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ficha do Projeto preenchida;</li><li>• área na rede do projeto criada;</li><li>• Projeto cadastrado no Sistema de Registro de Hora;</li><li>• Termo de Abertura do projeto assinado;</li><li>• Lista das partes Interessadas preenchida;</li><li>• Ata de Reunião de Iniciação validada.</li></ul>

### Descrição das Atividades

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
1. Criar a Ficha do Projeto	Líder de Projeto	- Ficha do Projeto.	1.1. Levantar as informações cadastrais do projeto e utilizar as informações do contrato, caso exista; 1.2. Preencher a Ficha do Projeto.
2. Solicitar a criação dos ambientes do projeto	Líder de Projeto		2.1. Solicitar ao setor competente (Escritório de Projetos) a criação do arquivo de cadastro do projeto, a área na rede do projeto com a autorização para gravação às pessoas devidas e o cadastro do projeto no Sistema de Registro de Hora.
3. Criar os ambientes do projeto	Responsável pelo Escritório de Projetos	- Pasta do Projeto no Sistema de Registro de Horas; - Diretório do projeto na rede (Pasta Modelo).	3.1. Atualizar controle de codificação dos projetos incluindo o novo projeto; 3.2. Criar a área do projeto na rede a partir da pasta modelo; 3.3. Solicitar ao Setor responsável a configuração de acesso à pasta na rede, conforme informações de gravação na Ficha do Projeto; 3.4. Cadastrar o projeto no Sistema de Registro de Horas, seguindo o processo



Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			<p>de criação de projetos no Sistema de Registro de Horas;</p> <p>3.5. Retornar as informações de criação dos ambientes do projeto para o Líder de Projeto.</p>
4. Elaborar o Termo de Abertura	Líder de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Termo de Abertura;</li> <li>- Ata de Reunião de Iniciação.</li> </ul>	<p>4.1. Agendar reuniões com o Patrocinador ou com o Gestor do Negócio para coletar informações referentes ao escopo preliminar do projeto e construir o Termo de Abertura;</p> <p>4.2. Estudar os fatores ambientais e ativos de processos organizacionais, incluindo a cultura, os sistemas existentes e o planejamento estratégico do cliente;</p> <p>4.3. Pesquisar as lições aprendidas de projetos similares;</p> <p>4.4. Consultar opiniões especializadas sobre o objeto do projeto;</p> <p>4.5. Dividir os projetos grandes em fases;</p> <p>4.6. Criar objetivos mensuráveis;</p> <p>4.7. Identificar os requisitos, os produtos, as partes interessadas, as restrições, as premissas e os riscos inicialmente identificados;</p> <p>4.8. Emitir o Termo de Abertura do projeto.</p>
5. Validar internamente o Termo de Abertura	Líder de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Termo de Abertura.</li> </ul>	<p>5.1. Validar com o Responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de Projeto o conteúdo do Termo de Abertura;</p> <p>5.2. Caso o Responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de Projeto sugira ajustes no Termo de Abertura, voltar para a atividade 4.</p>

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
6. Assinar o Termo de Abertura	Responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de Projeto	- Termo de Abertura.	6.1. Assinar o Termo de Abertura.
7. Validar com o Patrocinador o Termo de Abertura	Líder de Projeto	- Termo de Abertura.	7.1. Validar com o Patrocinador o conteúdo do Termo de Abertura; 7.2. Caso o Patrocinador sugira ajustes no Termo de Abertura, voltar para a atividade 4.
8. Assinar o Termo de Abertura	Patrocinador	- Termo de Abertura.	8.1. Assinar o Termo de Abertura; 8.2. O Líder de Projeto arquiva o documento assinado.
9. Identificar as partes interessadas	Líder de Projeto	- Lista das Partes Interessadas; - Lista de Contato.	9.1. Analisar os possíveis interesses ou expectativas das partes interessadas do projeto; 9.2. Avaliar estratégias para gerenciá-las; 9.3. Registrar as informações na Lista das Partes Interessadas; 9.4. O documento "Lista das Partes Interessadas" só poderá ser visualizado e atualizado pelo líder do projeto; 9.5. Elaborar Lista de Contatos.

### 8.1.3 Orientações gerais para Execução do Processo

- sensibilize os gestores envolvidos com as principais áreas do projeto através de reunião ou instrumento específico;
- quando puder, descreva os objetivos do projeto de forma S.M.A.R.T. (específico, mensurável, atingível, realista e ligado ao tempo);
- providencie as assinaturas do Termo de Abertura o quanto antes;
- registre diariamente no Sistema de Registro de Horas as horas alocadas nas atividades;
- as informações a serem registradas na Lista das Partes Interessadas podem ser confidenciais, portanto não devem ser compartilhadas. Este é um documento de trabalho do Líder de Projeto;
- ler os capítulos relacionados no PMBOK 2008.

## **8.2 Planejamento do Projeto**

O processo de planejamento consiste em elaborar o plano de projeto de um novo projeto ou nova fase de um projeto existente, obtendo o comprometimento da equipe do projeto, Patrocinador e demais partes interessadas.

### **Público-Alvo**

- Responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de Projetos;
- Líder de Projeto.

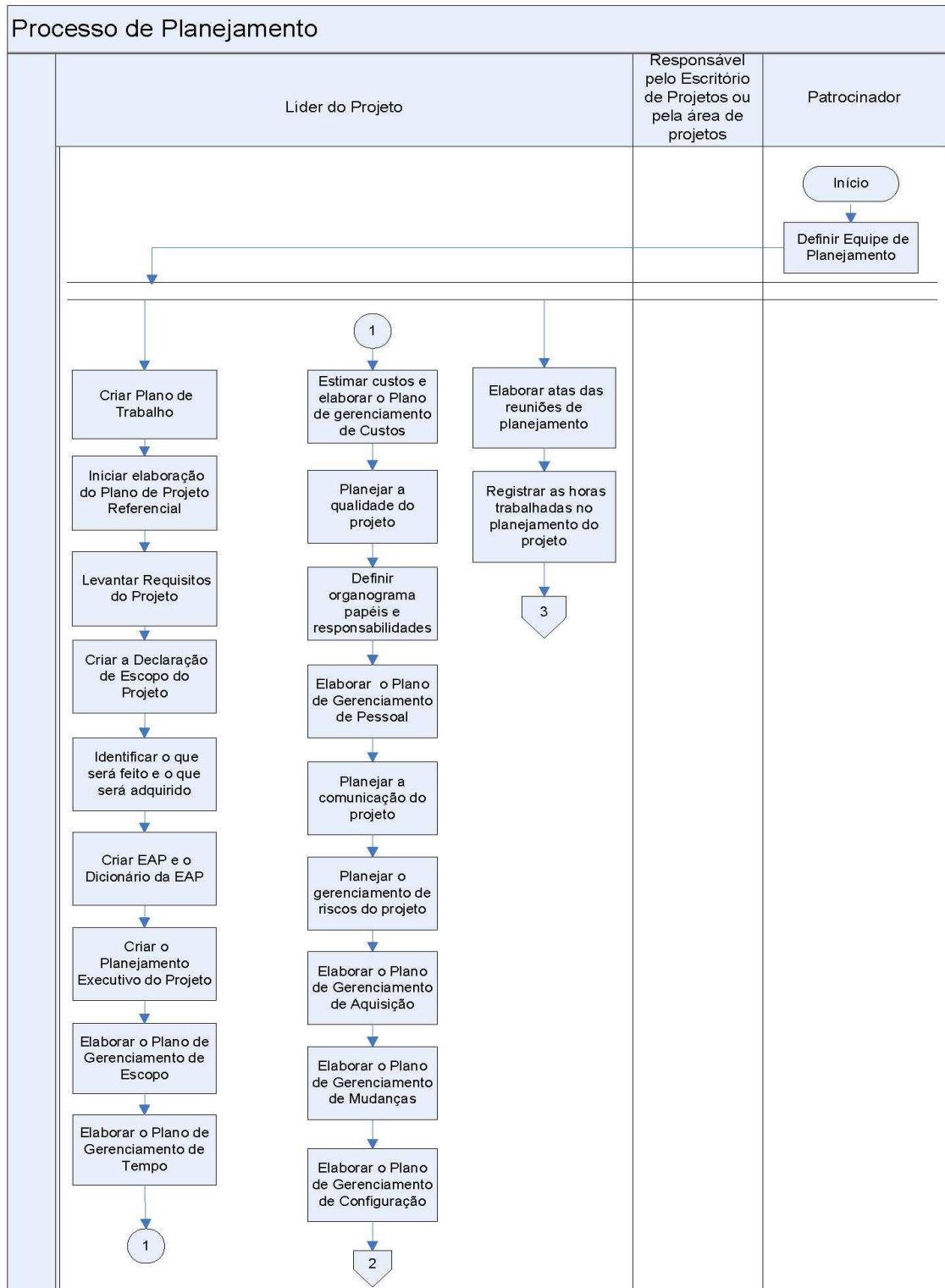
### **Documentos Complementares**

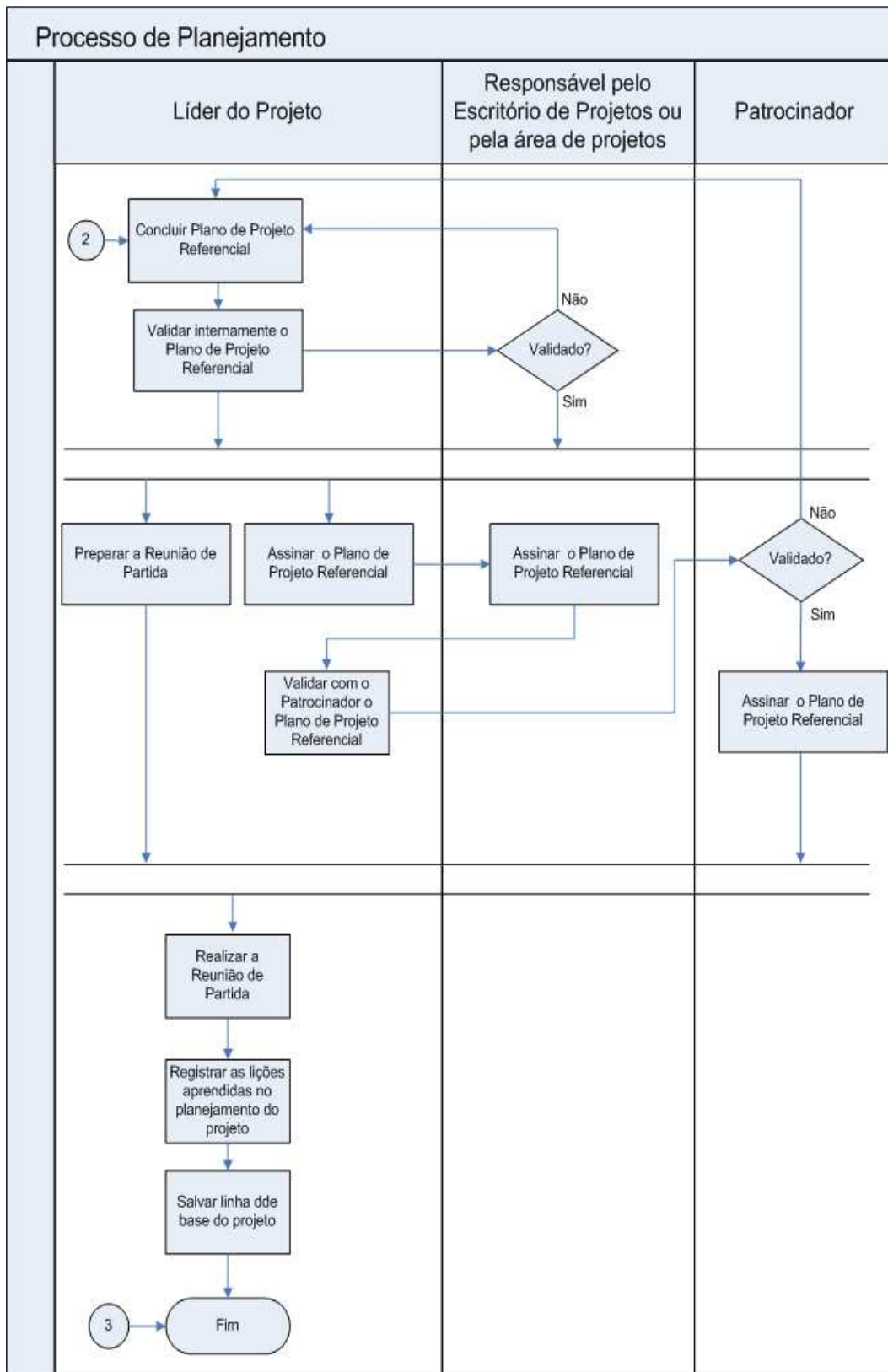
- fatores ambientais da empresa;
- ativos de processos organizacionais;
- Project Management Body of Knowledge 4ª Edição (PMBOK 2008);
- Processo de atualização do Sistema de Registro de Horas.

### **Recursos Necessários**

- Sistema de Registro de Horas;
- ferramenta de EAP -Estrutura Analítica do Projeto;
- ferramenta de Cronograma;
- planilha eletrônica;
- ferramenta de Apresentação;
- ferramenta de Organograma;
- ferramenta de e-mail.

## 8.2.1 Fluxo da Execução do Processo





## 8.2.2 Detalhamento da Execução do Processo

### Entradas e Saídas

Entradas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termo de Abertura do Projeto;</li> <li>• Lista das partes Interessadas;</li> <li>• modelos de documentos;</li> <li>• área na rede do projeto criada;</li> <li>• Projeto criado no Sistema de Registro de Horas;</li> <li>• Lições Aprendidas;</li> <li>• fatores ambientais da empresa;</li> <li>• ativos de processos organizacionais;</li> <li>• Planilha de custo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Trabalho elaborado;</li> <li>• Plano de Projeto Referencial assinado;</li> <li>• Planejamento Executivo elaborado;</li> <li>• Lista de Contatos elaborada;</li> <li>• Planilha de Registro de Riscos elaborada;</li> <li>• Lista das Partes Interessadas atualizada;</li> <li>• Apresentação do Planejamento do Projeto elaborada;</li> <li>• Lições Aprendidas atualizadas;</li> <li>• Atas das reuniões de planejamento validadas;</li> <li>• Registro de horas trabalhadas;</li> <li>• Reunião de Partida realizada;</li> <li>• Planilha de custo atualizada.</li> </ul>

### Descrição das Atividades

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
1. Definir Equipe de Planejamento	Patrocinador		1.1. Determinar quem serão os profissionais que participarão da Equipe de Planejamento do Projeto. Quando convier, esta atribuição pode ser designada ao Gestor do Negócio.
2. Criar Plano de Trabalho	Líder de Projeto	- Plano de Trabalho.	2.1. Identificar o que será necessário para planejar o projeto; 2.2. Preencher o Plano de Trabalho.
3. Iniciar elaboração do Plano de Projeto Referencial	Líder de Projeto	- Plano de Projeto Referencial.	3.1. Preencher no Plano de Projeto Referencial as informações do Termo de Abertura do Projeto; 3.2. Registrar o objetivo do projeto no Plano de Projeto Referencial; 3.3. Registrar as informações históricas no Plano de Projeto Referencial; 3.4. Registrar os retornos e benefícios do projeto no Plano de Projeto

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			Referencial.
4. Levantar Requisitos do Projeto	Líder de Projeto	- Plano de Projeto Referencial em construção.	<p>4.1. Identificar a(s) técnica(s) mais adequadas para o levantamento de requisitos do projeto. Consultar o item 11.1.2 do capítulo 11. Técnicas e recomendações práticas. Não esquecer de registrar no documento “Lições Aprendidas” a experiência de aplicação da técnica;</p> <p>4.2. Realizar reuniões para levantar os requisitos do projeto com a equipe do projeto e especialistas no negócio;</p> <p>4.3. Registrar os requisitos do projeto identificados no Plano de Projeto Referencial;</p> <p>4.4. Registrar demais informações do projeto, identificadas nas reuniões de levantamento de requisitos, no Plano de Projeto Referencial (premissas, restrições, benefícios, riscos, requisitos do produto e outras).</p>
5. Criar a Declaração de Escopo do Projeto	Líder de Projeto	- Plano de Projeto Referencial em construção.	<p>5.1 Registrar no Plano de Projeto Referencial os itens que compõem a Declaração de Escopo do Projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrição do Produto - registrar os principais requisitos de cada produto;</li> <li>- Entregas Intermediárias – registrar quais entregas auxiliares deverão ser feitas durante o projeto, relacionadas a cada produto e ao gerenciamento do projeto;</li> <li>- Limites - registrar o que não faz parte do escopo do projeto;</li> <li>- Restrições – atualizar as</li> </ul>

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			restrições identificadas durante a iniciação; - Premissas – atualizar as premissas identificadas durante a iniciação.
6. Identificar o que será feito e o que será adquirido	Líder do projeto	- Plano de Projeto Referencial em construção.	6.1. levantar o que será realizado pelos recursos humanos existentes e o que precisará ser adquirido ou terceirizado; 6.2. registrar o que será adquirido no Plano de Projeto Referencial (item 9. Aquisições).
7. Criar EAP e o Dicionário da EAP	Líder do projeto	- EAP; - Dicionário da EAP; - Plano de Projeto Referencial em construção.	7.1. Realizar reuniões para definir a EAP e o seu dicionário; 7.2. Criar a EAP. Consultar o item 11.1.1 do capítulo 11 – Técnicas e recomendações práticas; 7.3. Copiar a EAP no Plano de Projeto Referencial; 7.4. Criar Dicionário da EAP no Plano de Projeto Referencial. Deve-se registrar a descrição de cada item e os responsáveis por cada pacote de trabalho. O prazo e o custo estimado de cada pacote serão preenchidos após a finalização das estimativas de Tempo e Custo do projeto.
8. Criar o Planejamento Executivo do Projeto	Líder do projeto	- Planejamento Executivo; - Plano de Projeto Referencial em construção.	8.1. A partir da EAP criada, para cada pacote de trabalho, listar as atividades do projeto. Utilizar a visão “MGPE - 1 Listagem de Sequenciamento de Atividades” no Planejamento Executivo; 8.2. Revisar o calendário do projeto, além de verificar a necessidade de criar calendário específico para recurso; 8.3. Seqüenciar as atividades. Utilizar a visão “MGPE - 2 Planejamento



Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			<p>Executivo Inicial” no Planejamento Executivo;</p> <p>8.4. Estimar os recursos de cada atividade. Utilizar a visão “MGPE – 2 Planejamento Executivo Inicial” no Planejamento Executivo;</p> <p>8.5. Estimar a duração de cada atividade. Utilizar a visão “MGPE – 2 Planejamento Executivo Inicial” no Planejamento Executivo;</p> <p>8.6. Verificar se todas as atividades possuem pelo menos uma predecessora e uma sucessora;</p> <p>8.7. Analisar o(s) Caminho(s) Crítico(s) do projeto;</p> <p>8.8. Avaliar a necessidade de compressão ou paralelismo de atividades para atender as restrições do projeto e as expectativas das partes interessadas;</p> <p>8.9. Desenvolver o cronograma do projeto;</p> <p>8.10. Havendo super alocação de recurso, utilizar a técnica de nivelamento de recursos antes de fechar o cronograma;</p> <p>8.11. Caso não seja possível atender as expectativas de datas do projeto, o Líder deverá negociar com o Patrocinador ajustes nas datas marco;</p> <p>8.12. Registrar o cronograma resumido e os marcos do projeto no Plano de Projeto Referencial. Utilizar as visões “MGPE – 3 Cronograma” e “MGPE – 4 Marcos do Projeto” no Planejamento Executivo para copiar as informações no plano;</p> <p>8.13. Registrar o prazo de</p>

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Referência</b>	<b>Detalhamento</b>
			cada pacote de trabalho no dicionário da EAP.
9. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Escopo	Líder do projeto	- Plano de Projeto Referencial em construção.	9.1. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Escopo conforme as instruções contidas no modelo do Plano de Projeto Referencial.
10. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Tempo	Líder do projeto	- Plano de Projeto Referencial em construção.	10.1. Elaborar o Plano de Gerenciamento de tempo conforme as instruções contidas no modelo do Plano de Projeto Referencial.
11. Estimar custos e elaborar o Plano de Gerenciamento de Custo	Líder do projeto	- Plano de Projeto Referencial em construção; - Planejamento Executivo em construção.	<p>11.1. Determinar se será gerenciado o custo apenas de aquisição, apenas de recursos humanos internos ou ambos. Essa informação deve ser registrada no Plano de Gerenciamento de Custos;</p> <p>11.2. Estimar os custos de recursos humanos internos e/ou de aquisições, além dos custos fixos (aluguel de equipamento, sala, materiais e outros) de cada pacote de trabalho utilizando a visão "MGPE 5 – Planejamento de Custos";</p> <p>11.3. Registrar o custo total de cada pacote de trabalho no Dicionário da EAP;</p> <p>11.4. Preencher a aba Orçamento da Planilha de Custos com as informações dos custos previstos registrados no Planejamento Executivo, visão "MGPE 5 – Planejamento de Custos";</p> <p>11.5. Se o projeto controlar os custos da equipe, atualizar a aba custo de mão de obra da Planilha de Custos com os valores referentes ao custo de cada integrante da equipe do projeto;</p> <p>11.6. Se o projeto controlar os custos da equipe, no final</p>

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			<p>de cada mês, colher as informações do quanto cada integrante da equipe de planejamento trabalhou no projeto e atualizar Planilha de Custos, aba Orçamento;</p> <p>11.7. Concluir o Plano de Gerenciamento de Custos conforme as instruções contidas no modelo do Plano de Projeto Referencial.</p>
12. Planejar a Qualidade do Projeto	Líder do projeto	- Plano de Projeto Referencial em construção.	<p>12.1. Definir os Critérios de Aceitação que deverão ser verificados na entrega de cada produto (métricas, padrões e requisitos de qualidade) e registrá-los no Plano de Projeto Referencial (item 4.2.1). Se necessário, buscar uma consultoria que entenda de qualidade para área de negócio do projeto;</p> <p>12.2. Definir quais indicadores de projeto serão utilizados para medir a qualidade do mesmo. Registrar essa informação no Plano de Gerenciamento de Qualidade;</p> <p>12.3. Concluir o Plano de Gerenciamento de Qualidade conforme as instruções contidas no modelo do Plano de Projeto Referencial.</p>
13. Definir organograma, papéis e responsabilidades	Líder do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto Referencial em construção;</li> <li>- Lista das Partes Interessadas.</li> </ul>	<p>13.1. Desenhar o organograma do projeto. Lembrar que a estrutura do projeto não representa a estrutura funcional, ela deve ser criada conforme necessidade do projeto;</p> <p>13.2. Definir, junto com a equipe de planejamento as responsabilidades de todos os papéis representados no organograma do projeto. Todos os papéis descritos devem estar envolvidos e cientes de suas responsabilidades;</p> <p>13.3. Se necessário,</p>

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Referência</b>	<b>Detalhamento</b>
			atualizar a Lista das Partes Interessadas.
14. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Pessoal	Líder do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto Referencial em construção;</li> <li>- Lista das Partes Interessadas.</li> </ul>	<p>14.1. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Pessoal conforme as instruções contidas no modelo do Plano de Projeto Referencial;</p> <p>14.2. Criar na ferramenta de e-mail os grupos que deverão ser comunicados.</p>
15. Planejar a Comunicação do Projeto	Líder do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de Contatos;</li> <li>- Plano de Projeto Referencial em construção;</li> <li>- Lista das Partes Interessadas.</li> </ul>	<p>15.1. Registrar na Lista de Contatos, todas as partes interessadas do projeto e seus contatos;</p> <p>15.2. Definir a necessidade de informação e comunicação das partes interessadas no projeto;</p> <p>15.3. Promover a distribuição das informações do projeto, conforme tabela definida no plano de comunicação;</p> <p>15.4. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Comunicação conforme as instruções contidas no modelo do Plano de Projeto Referencial.</p>
16. Planejar o Gerenciamento de Riscos do Projeto	Líder do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planilha de Registro de Riscos;</li> <li>- Plano de Projeto Referencial em construção.</li> </ul>	<p>16.1. Identificar todos os riscos do projeto. Utilizar uma técnica de identificação de riscos. Consultar o item 11.3 do capítulo 11 – Técnicas e recomendações práticas;</p> <p>16.2. Registrar os riscos na Planilha de Registro de Riscos, identificando as causas, consequências e categorias;</p> <p>16.3. Escolher a técnica de análise qualitativa de riscos mais adequada ao projeto. Consultar o item 11.3 do capítulo 11 – Técnicas e recomendações práticas;</p> <p>16.4. Fazer a análise qualitativa do risco e</p>

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Referência</b>	<b>Detalhamento</b>
			<p>registrar na Planilha de Registro de Riscos;</p> <p>16.5. Definir a linha de corte dos riscos a serem tratados e registrar na Planilha de Registro de Riscos;</p> <p>16.6. Elaborar o plano de resposta aos riscos priorizados utilizando a Planilha de Registro de Riscos;</p> <p>16.7. Registrar o resumo do tratamento de riscos no Plano de Projeto Referencial. Utilizar a aba de resumo para copiar as informações para o plano;</p> <p>16.8. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Riscos conforme as instruções contidas no modelo do Plano de Projeto Referencial.</p>
17. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Aquisição	Líder do projeto	- Plano de Projeto Referencial em construção.	17.1. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Aquisição conforme as instruções contidas no modelo do Plano de Projeto Referencial.
18. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Mudança	Líder do projeto	- Plano de Projeto Referencial em construção.	18.1. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Mudanças conforme as instruções contidas no modelo do Plano de Projeto Referencial.
19. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Configuração	Líder do projeto	- Plano de Projeto Referencial em construção.	19.1. Elaborar o Plano de Gerenciamento de Configurações conforme as instruções contidas no modelo do Plano de Projeto Referencial.
20. Concluir Plano de Projeto Referencial	Líder do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto Referencial em construção.</li> <li>- Ferramenta de e-mail</li> </ul>	<p>20.1. Revisar todo o conteúdo do Plano de Projeto Referencial. Passar novamente por todas as áreas de conhecimento e fazer os ajustes necessários;</p> <p>20.2. Enviar a todos os integrantes da Equipe de Planejamento do Projeto os</p>

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Referência</b>	<b>Detalhamento</b>
			documentos produzidos durante o planejamento do projeto;  20.3. Realizar ajustes no Plano de Projeto Referencial conforme considerações da Equipe de Planejamento.
21. Validar internamente o Plano de Projeto Referencial	Líder do projeto	- Plano de Projeto Referencial.	21.1 Validar com o Responsável pelo Setor de Projetos o conteúdo do Plano de Projeto Referencial;  21.2 Caso o Responsável pelo Setor de Projetos sugira ajustes, voltar para a atividade 18.
22. Assinar o Plano de Projeto Referencial	Líder do projeto	- Plano de Projeto Referencial.	22.1. Imprimir o Plano de Projeto Referencial; 22.2. Assinar o Plano de Projeto Referencial; 22.3. Colher a assinatura do Gestor do Negócio e dos integrantes da equipe de planejamento.
23. Assinar o Plano de Projeto Referencial	Responsável pelo Escritório de Projetos ou área de projetos	- Plano de Projeto Referencial.	23.1. Assinar o Plano de Projeto Referencial.
24. Validar com o Patrocinador o Plano de Projeto Referencial	Líder do projeto	- Plano de Projeto Referencial.	24.1. Validar com o Patrocinador o conteúdo do Plano de Projeto Referencial;  24.2. Caso o Patrocinador sugira ajustes, voltar para a atividade 18.
25. Assinar o Plano de Projeto Referencial	Patrocinador	- Plano de Projeto Referencial.	25.1. Assinar o Plano de Projeto Referencial.
26. Preparar a Reunião de Partida	Líder do projeto	- Modelo de Apresentação de Projeto; - Plano de Projeto Referencial.	26.1. Elaborar apresentação do Projeto; 26.2. Enviar convite a todas as partes interessadas que devem estar presente na Reunião de Partida.
27. Realizar a Reunião de Partida	Líder do projeto	- Apresentação do Projeto; - Plano de	27.1. Apresentar a todos os participantes da reunião os principais itens definidos no planejamento do projeto.

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
		Projeto Referencial.	<p>Essa reunião é apenas para informar. Neste momento do projeto, os direcionamentos já foram dados pelo Patrocinador e as discordâncias e conflitos já devem estar resolvidos;</p> <p>27.2. Caso esteja faltando alguma assinatura no Plano de Projeto Referencial, colher a(s) assinaturas;</p> <p>27.3. Elaborar a ata da reunião e enviá-la a todos os participantes e às partes interessadas que devem tomar conhecimento.</p>
28. Registrar as lições aprendidas no planejamento do projeto	Líder do projeto	- Lições Aprendidas.	28.1. Registrar no documento de lições aprendidas o resultado de todas as técnicas aplicadas (exemplo: levantamento de requisitos, EAP e Identificação de riscos) e de tudo de relevante que ocorreu durante o planejamento do projeto. Esse registro, na verdade, ocorre durante todo o planejamento do projeto, mas neste momento, é importante verificar se tudo foi devidamente registrado.
29. Salvar linha de base do projeto	Líder do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto Referencial;</li> <li>- Plano de Trabalho;</li> <li>- Planejamento Executivo;</li> <li>- Lista de Contatos;</li> <li>- Planilha de Registro de Riscos;</li> <li>- Lista das Partes Interessadas;</li> <li>- Apresentação do Planejamento do Projeto.</li> </ul>	<p>29.1. Salvar na ferramenta de cronograma a linha de base de tempo e custo;</p> <p>29.2. Verificar se todos os documentos gerados no planejamento do projeto estão devidamente armazenados na pasta Planejamento. Garantir que todos os documentos dessa pasta não serão modificados posteriormente.</p>

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Referência</b>	<b>Detalhamento</b>
30. Elaborar atas das reuniões de planejamento	Líder do projeto	- Ata	30.1. No final de cada reunião de planejamento, elaborar a ata e enviá-la a todos os participantes e às partes interessadas que devem tomar conhecimento.  As atas devem ser elaboradas e enviadas durante todo o planejamento do projeto.
31. Registrar as horas trabalhadas no planejamento do projeto	Líder do projeto	- Sistema de Registro de Horas.	31.1. Registrar no Sistema de Registro de Horas as horas trabalhadas durante o planejamento. Verificar se todos os integrantes da equipe de planejamento também realizaram os devidos registros. Esses registros ocorrem durante todo o planejamento do projeto, mas neste momento, é importante verificar se tudo foi devidamente registrado.

### 8.2.3 Orientações Gerais para Execução do Processo

- ler o capítulo 11 – Técnicas e recomendações práticas;
- ler os capítulos relacionados no PMBOK 2008;
- registrar diariamente no Sistema de Registro de Horas as horas alocadas nas atividades de planejamento;
- reunião de partida não deve durar mais de 1 h e 30 min.;
- envolver o máximo possível a equipe de Planejamento do Projeto na elaboração de todos os documentos do planejamento. O líder do projeto trabalha junto com a equipe de planejamento;
- Gestor do Negócio deve participar ativamente do planejamento do projeto. Ele deverá estar presente o máximo possível nas reuniões de planejamento e orientar as decisões necessárias;
- Patrocinador do projeto deve ser posicionado do andamento do planejamento e ser convocado a decidir sempre que necessário. A atividade de validação com o Patrocinador no final do planejamento deve ser apenas para resolver ajustes finais. No momento da Reunião de Partida todos os direcionamentos e discordâncias já devem estar fechados.

### 8.2.4 Orientações para elaboração dos Planos de Gerenciamento

É importante elaborar os planos de gerenciamento, porque eles definem como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado. Esses planos documentam o conjunto de saídas dos processos do projeto e são úteis para orientar o trabalho do líder do projeto, a fim de definir os resultados a serem gerados pelo trabalho de gestão do projeto.



#### **8.2.4.1 Plano de Gerenciamento do Escopo**

O Plano de Gerenciamento do Escopo do Projeto fornece orientação sobre como o escopo será definido, documentado, verificado, gerenciado e controlado pela equipe de gerenciamento de projetos.

Os componentes de um plano de gerenciamento do escopo do projeto incluem:

- definição do escopo que é composta pelo levantamento e aprovação do escopo (o escopo do projeto é referenciado no item Escopo do Projeto contido no Plano de Projeto Referencial);
- procedimentos para efetivar a alteração de escopo;
- procedimentos para as verificações e controle do escopo.

#### **8.2.4.2 Plano de Gerenciamento do Tempo**

O Plano de Gerenciamento de Tempo do Projeto é a documentação de todos os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo. Para uma melhor eficácia no tempo da execução do trabalho do projeto, é necessário que o mesmo contenha uma estruturação que corresponda exatamente ao escopo do projeto, que deve ser baseado na EAP.

Ele “contém a especificação detalhada do trabalho a ser executado para construir o produto do projeto e é constituído por:

- definição das atividades executivas, devidamente sequenciadas, com suas durações e recursos devidamente estimados;
- cronograma gerado a partir desse conteúdo;
- regras para controle do cronograma.

A atualização desses componentes é iterativa com outros componentes do projeto e em diversos momentos do mesmo.

#### **8.2.4.3 Plano de Gerenciamento dos Custos**

O Plano de Gerenciamento dos Custos do Projeto fornece orientação sobre como o custo será planejado e controlado de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado.

Seus componentes incluem:

- estimativa de custo;
- procedimento para ornamentação;
- procedimento para controle de custos.

As atividades relacionadas com o planejamento do custo do projeto (estimativa de custo e ornamentação) são realizadas de forma progressiva e a fronteira entre elas nem sempre é bem clara.

A estimativa de custo é feita no início do projeto e tem como objetivo estabelecer uma ordem de grandeza em relação ao custo do projeto, podendo ter uma margem de erro variando entre +100% ou -50%.

A ornamentação é o valor obtido ao final da fase de planejamento quando já existe um cronograma com um nível de detalhe adequado para início da execução do projeto. O grau de precisão deve ser entre +15% e -10%, variando conforme o tipo de projeto ou limites da organização.

#### **8.2.4.4 Plano de Gerenciamento da Qualidade**

O Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto determina as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade para atender ao gerenciamento da qualidade do projeto e do produto do projeto.

Seus componentes incluem:

- procedimentos para planejar a qualidade;
- procedimentos para garantir a qualidade;
- procedimentos para controlar a qualidade.

#### **8.2.4.5 Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos**

O Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos do projeto fornece orientação para:

- identificação e documentação de funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto;
- obtenção dos recursos humanos necessários para terminar o projeto;
- melhoria de competências e interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto;
- acompanhamento do desempenho de membros da equipe;
- fornecimento de feedback;
- resolução de problemas;
- coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto”.

Seus componentes incluem:

- planejamento de recursos humanos;
- procedimentos para contratar ou mobilizar a equipe do projeto;
- procedimentos para desenvolver a equipe do projeto;
- procedimentos para gerenciar a equipe do projeto.

#### **8.2.4.6 Plano de Gerenciamento das Comunicações**

O Plano de Gerenciamento das Comunicações do Projeto fornece orientação para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto, de forma oportuna e adequada. Fornece ainda as ligações críticas entre as pessoas e as informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas.

Os componentes são:

- planejamento das comunicações;
- distribuição das informações;
- relatório de desempenho;
- gerenciamento das partes interessadas.

#### **8.2.4.7 Plano de Gerenciamento dos Riscos**

O Plano de Gerenciamento dos Riscos do Projeto fornece orientação sobre a identificação, análise, respostas, monitoramento, controle e planejamento do gerenciamento dos riscos de um projeto.

Seu objetivo é maximizar os resultados de ocorrências positivas e minimizar as consequências de ocorrências negativas.

Os componentes de um plano de gerenciamento de riscos do projeto incluem procedimentos para:

- planejamento do gerenciamento de riscos;
- identificação de riscos;
- análise qualitativa de riscos;
- análise quantitativa de riscos;
- planejamento de respostas a riscos;
- monitoramento e controle de riscos.

#### **8.2.4.8 Plano de Gerenciamento das Aquisições**

O Plano de Gerenciamento de Aquisições do Projeto fornece orientação para:

- determinar o que comprar ou adquirir, quando e como fazer;
- criar a documentação dos requisitos de produtos, serviços e resultados e identificação de possíveis fornecedores;
- obter informações, cotações, preços, ofertas ou propostas, conforme adequado;
- gerenciar o contrato e a relação entre o comprador e o fornecedor, analisar e documentar o desempenho atual ou passado de um fornecedor, a fim de estabelecer ações corretivas necessárias e fornecer uma base para futuras relações com o fornecedor, gerenciamento de mudanças relacionadas ao contrato;
- terminar e liquidar cada contrato, inclusive a resolução de quaisquer itens em aberto, e encerrar cada contrato aplicável ao projeto ou a uma fase do projeto.

Seus componentes incluem:

- planejamento de compras e aquisições;
- execução de licitação (procedimentos para a licitação e contratação);
- procedimentos para administrar contrato;
- procedimentos para encerrar contrato.

### **8.3 Execução e Controle do Projeto**

O processo de execução e controle consiste na realização do trabalho definido e no acompanhamento, revisão, regulação do progresso e desempenho do projeto, identificando todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano de projeto.

#### **Público-Alvo:**

- Responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de Projeto;
- Líder de Projeto.

#### **Documentos Complementares:**

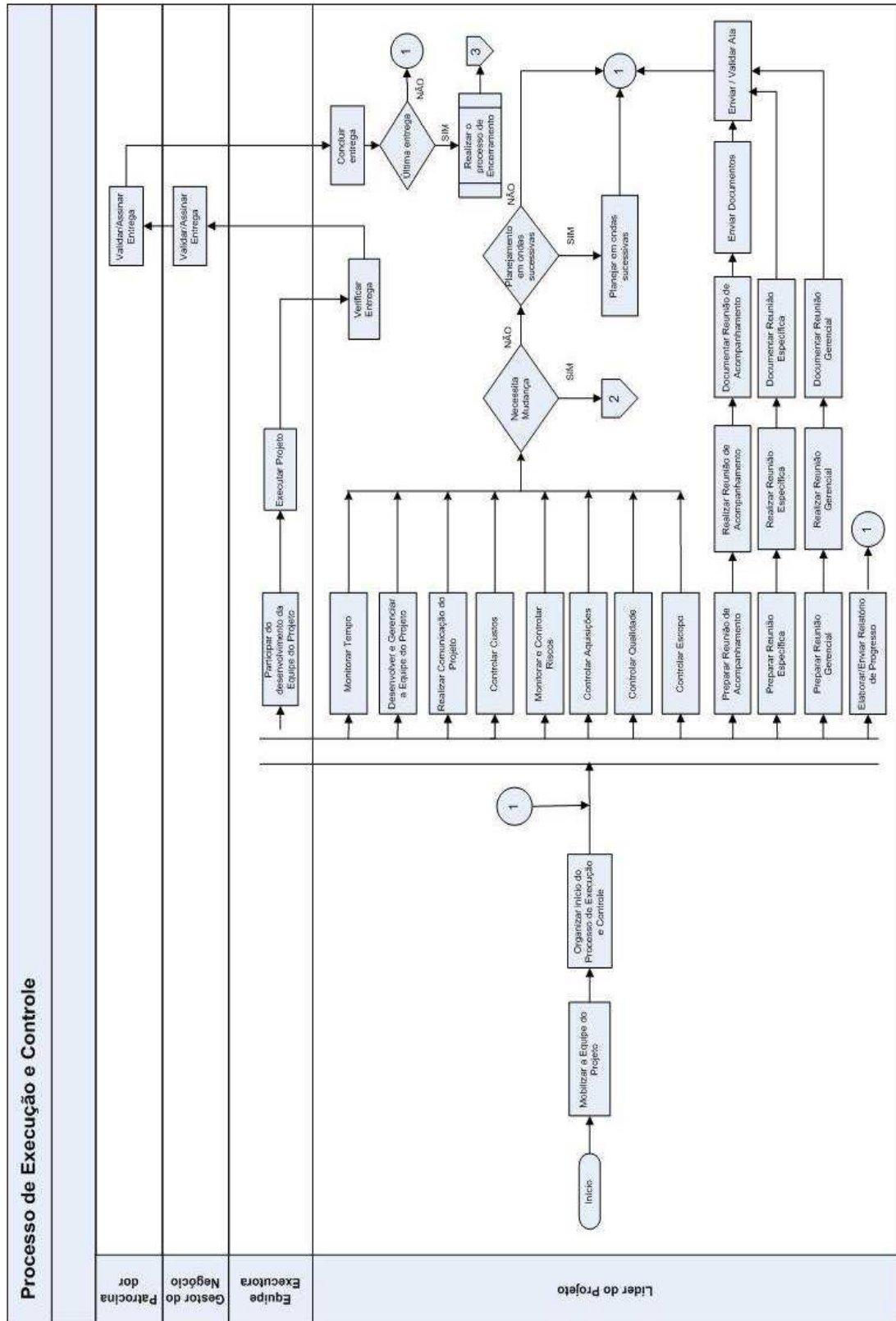
- fatores ambientais da empresa;
- ativos de processos organizações;
- Project Management Body of Knowledge 4ª Edição (PMBOK 2008);
- Processo de atualização do Sistema de Registro de Horas.

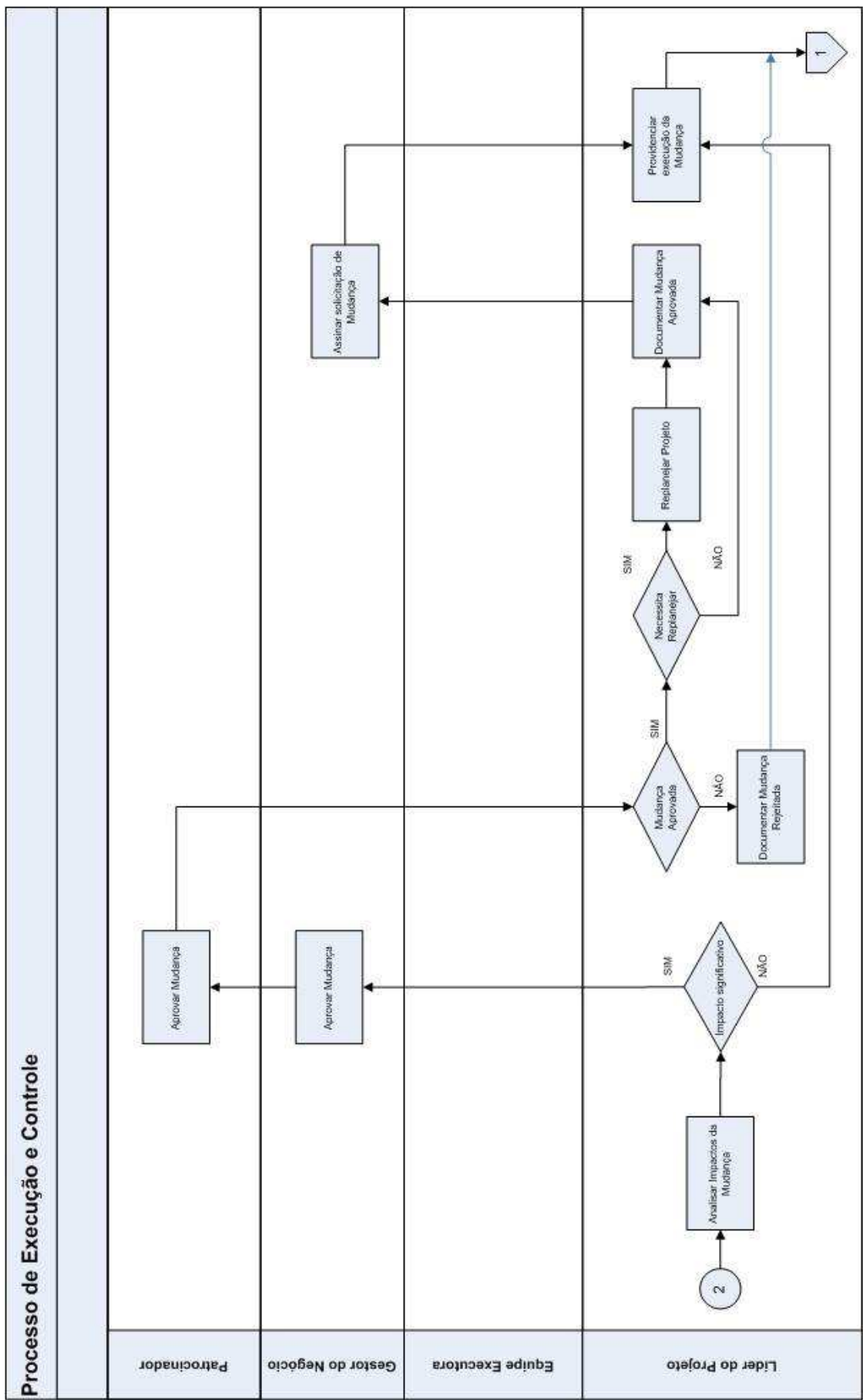
#### **Recursos Necessários:**

- editor de texto;
- Sistema de Registro de Horas;
- ferramenta de EAP (Estrutura Analítica do Projeto);
- ferramenta de Cronograma;
- planilha eletrônica;

- ferramenta de apresentação;
- ferramenta de organograma;
- ferramenta de e-mail;

### 8.3.1 Fluxo da Execução do Processo





### 8.3.2 Detalhamento da Execução do Processo

#### Entradas e Saídas

Entradas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Projeto Referencial assinado;</li> <li>• Plano de Projeto;</li> <li>• Solicitação de Mudança;</li> <li>• Lista das Partes Interessadas;</li> <li>• modelos de documentos;</li> <li>• fatores ambientais da empresa;</li> <li>• ativos de processos organizações;</li> <li>• Sistema de Registro de Horas;</li> <li>• Lições Aprendidas;</li> <li>• Planilha de Riscos;</li> <li>• Planejamento Executivo;</li> <li>• Planilha de Custos;</li> <li>• documentos de aquisição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atas de Reunião validadas;</li> <li>• Plano de Projeto atualizado;</li> <li>• Solicitação de Mudança aprovada;</li> <li>• Sistema de Registro de Horas atualizado;</li> <li>• Relatório de Progresso emitido;</li> <li>• Termo de Homologação de Produto assinado;</li> <li>• Lições Aprendidas atualizadas;</li> <li>• Planilha de Riscos atualizada;</li> <li>• Planejamento Executivo atualizado;</li> <li>• visão completa do Planejamento Executivo do Projeto emitida;</li> <li>• Programação de Atividade emitida;</li> <li>• Planilha de Custos atualizada;</li> <li>• Registro de Questões atualizado;</li> <li>• entrega realizada;</li> <li>• Declaração de Recebimento de Produto assinada.</li> </ul>

#### Descrição das Atividades

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
1. Mobilizar a Equipe do Projeto	Líder de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto Referencial;</li> <li>- Planejamento Executivo.</li> </ul>	<p>1.1. Identificar os perfis necessários que precisam ser mobilizados no Planejamento Executivo;</p> <p>1.2. Verificar a disponibilidade dos profissionais conforme perfis identificados de acordo com o planejado;</p> <p>1.3. Negociar internamente para a obtenção dos profissionais;</p> <p>1.4. Definir e realizar as contratações necessárias;</p> <p>1.5. Designar os profissionais e atualizar o Planejamento Executivo adequando-o às disponibilidades e contratações;</p> <p>1.6. Durante todo o processo de execução e controle, poderá ser necessário mobilizar e desmobilizar</p>

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Referência</b>	<b>Detalhamento</b>
			profissionais.
2. Organizar início do Processo de Execução e Controle	Líder de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto Referencial;</li> <li>- Planejamento Executivo;</li> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Programação de Atividades do período.</li> </ul>	<p>2.1. Criar documento Plano de Projeto a partir do Plano de Projeto Referencial observando as mudanças existentes: Dicionário da EAP e Folha de Rosto para registro das alterações;</p> <p>2.2. Atualizar o Planejamento Executivo com o nome dos recursos mobilizados;</p> <p>2.3. Gerar a Programação de Atividades para o período usando a visão MGPE - 6 Planejamento Executivo final;</p> <p>2.4. Enviar a Programação de Atividades do período para a equipe.</p>
3. Participar do desenvolvimento da equipe do projeto	Equipe Executora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto Planejamento Executivo.</li> </ul>	<p>3.1. Criar plano de capacitação da equipe;</p> <p>3.2. Participar de capacitações;</p> <p>3.3. Durante todo o processo de execução e controle, poderá ser necessário participar de desenvolvimentos.</p>
4. Executar o Projeto	Equipe Executora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto Planejamento Executivo.</li> </ul>	<p>4.1. Realizar todas as atividades necessárias para entregar o(s) produto(s) do projeto.</p>
5. Verificar Entrega	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Termo de Homologação do Produto.</li> </ul>	<p>5.1. Verificar com a equipe técnica se cada entrega do projeto está conforme os requisitos definidos;</p> <p>5.2. Providenciar as correções, caso necessário;</p> <p>5.3. Emitir o Termo de Homologação do Produto, conforme Plano de Projeto;</p> <p>5.4. Assinar o Termo de Homologação do Produto e providenciar as demais assinaturas;</p> <p>5.5. Realizar a entrega junto com o respectivo Termo de</p>



Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			Homologação do Produto.
6. Validar/Assinar Entrega	Gestor do Negócio Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Termo de Homologação do Produto.</li> </ul>	<p>6.1. Para cada entrega, validar se a mesma está conforme os requisitos e critérios de aceitação;</p> <p>6.2. Registrar as não conformidades no Termo de Homologação do Produto, se houver;</p> <p>6.3. Assinar o Termo de Homologação, conforme Plano de Projeto.</p>
7. Concluir Entrega	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Termo de Homologação do Produto.</li> </ul>	<p>7.1. Providenciar a correção das não conformidades registradas;</p> <p>7.2. Realizar a entrega com as correções;</p> <p>7.3. Informar as partes interessadas conforme Plano de Projeto;</p> <p>7.4. Arquivar o Termo de Homologação do Produto.</p>
8. Monitorar tempo	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planejamento Executivo;</li> <li>- Lições Aprendidas.</li> </ul>	<p>8.1. Colher informações de execução das atividades de acordo com a dinâmica do projeto;</p> <p>8.2. Atualizar o Planejamento Executivo, revisando inclusive o calendário do projeto;</p> <p>8.3. Analisar impactos de prazos. Consultar o item 11.2 do capítulo 11 – Técnicas e recomendações técnicas;</p> <p>8.4. Tomar as medidas cabíveis e necessárias;</p> <p>8.5. Solicitar mudança se necessário;</p> <p>8.6. Analisar o caminho crítico;</p> <p>8.7. Atualizar o Plano de Projeto;</p> <p>8.8. Documentar lições aprendidas do</p>

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			gerenciamento do tempo.
9. Desenvolver e Gerenciar a equipe do projeto	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Registro de Questões;</li> <li>- Lições Aprendidas.</li> </ul>	<p>9.1. Verificar as condições de segurança de trabalho da equipe;</p> <p>9.2. Administrar os riscos dos recursos se tornarem indisponíveis;</p> <p>9.3. Administrar os conflitos;</p> <p>9.4. Favorecer a obtenção/manutenção de um bom clima organizacional;</p> <p>9.5. Analisar a equipe no desenvolvimento de suas atividades;</p> <p>9.6. Alimentar o documento de Registro de Questões;</p> <p>9.7. Atualizar o Plano de Projeto;</p> <p>9.8. Documentar lições aprendidas do gerenciamento da Equipe do Projeto;</p> <p>9.9. Verificar a possibilidade de aplicar técnicas de desenvolvimento (reconhecimento e recompensa, atividades de construção de equipe, agrupamento, dentre outras).</p>
10. Realizar Comunicação do Projeto	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto.</li> </ul>	<p>10.1. Ler e enviar e-mails relacionados à execução e controle do projeto. Consultar o item 11.4 do capítulo 11 – Técnicas e recomendações práticas;</p> <p>10.2. Realizar telefonemas necessários à execução e controle do projeto;</p> <p>10.3. Realizar encontros necessários à execução e controle do projeto;</p> <p>10.4. Elaborar e divulgar a documentação do projeto conforme Plano de Projeto;</p> <p>10.5. Atualizar o Plano de Projeto;</p>

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			10.6. Documentar lições aprendidas do gerenciamento de comunicação.
11. Controlar Custos	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planilha de Custos;</li> <li>- Lições Aprendidas.</li> </ul>	<p>11.1. Atualizar a aba Orçamento da Planilha de Custos com as informações dos custos previstos registrados no Planejamento Executivo, visão “MGPE 5 – Planejamento de Custos”;</p> <p>Esse procedimento deverá ser realizado para cada pacote de trabalho;</p> <p>11.2. Se o projeto controlar os custos da equipe, atualizar a aba custo de mão de obra da Planilha de Custos com os valores referentes ao custo dos novos integrantes da equipe do projeto;</p> <p>11.3. Se o projeto controlar os custos da equipe, no final de cada mês, colher as informações do quanto cada integrante da equipe trabalhou no projeto e atualizar Planilha de Custos, aba Orçamento;</p> <p>11.4. Caso haja aquisição no projeto, atualizar Planilha de Custos, aba Orçamento com o valor pago no mês;</p> <p>11.5. Preencher a aba Previsto X Realizado com os percentuais de execução de acordo com o Planejamento Executivo, visão “MGPE 7 – Execução e Controle”;</p> <p>11.6. Analisar as informações da aba Previsto x Realizado da Planilha de custos;</p> <p>11.7. Documentar lições aprendidas do gerenciamento do custos.</p>
12. Monitorar e Controlar os Riscos	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planilha de Registro de</li> </ul>	12.1. A partir da Planilha de Registro de Riscos, identificar os riscos ativos (Filtrar o campo Risco Ativo = “Sim”);

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
		<p>Riscos;</p> <p>- Lições Aprendidas.</p>	<p>12.2. Selecionar os riscos negativos (Filtrar campo Oportunidade / Ameaça = "Ameaça");</p> <p>12.3. Analisar os riscos utilizando as opções de filtro nos campos da Planilha: Selecionar riscos que possuem causas em comum; selecionar riscos que são da mesma categoria e avaliar a ocorrência dos gatilhos;</p> <p>12.4. Identificar se o risco está prestes a acontecer. Caso sim, informar ao responsável e providenciar a execução das ações de resposta ao risco;</p> <p>12.5. Revisar se as respostas aos riscos estão adequadas e alterá-las, se necessário;</p> <p>12.6. Selecionar os riscos residuais (filtrar os riscos que não foram tratados) e rever os valores dados na técnica de análise utilizada (GUT, T-Fine ou Probabilidade e Impacto);</p> <p>12.7. Para os riscos residuais que mudarem de classificação, realizar as respostas aos riscos e identificar se algum está prestes a acontecer. Em caso afirmativo, informar aos responsáveis e providenciar a execução das ações de resposta aos riscos;</p> <p>12.8. Para os riscos que não há mais possibilidade de ocorrência, registrá-lo como inativo (campo Risco Ativo = "Não");</p> <p>12.9. Selecionar os riscos positivos (Filtrar campo Oportunidade / Ameaça = "Oportunidade") e efetuar o mesmo tipo de análise realizada para as ameaças (itens 12.3 a 12.8);</p> <p>12.10. Realizar a identificação de novos riscos,</p>

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			<p>fazer a Análise Qualitativa com a técnica escolhida e dar as devidas respostas aos riscos identificados;</p> <p>12.11. Atualizar o campo “Data da Última Revisão” com a data atual e o “Comentário”, se necessário;</p> <p>12.12. Para os riscos que ocorreram ou que estão prestes a acontecer, atualizar o campo “Data de Resposta ao Risco”;</p> <p>12.13. Solicitar mudança se necessário;</p> <p>12.14. Atualizar o Plano de Projeto;</p> <p>12.15. Documentar lições aprendidas do gerenciamento de riscos.</p>
13. Controlar Aquisições	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Lições Aprendidas.</li> </ul>	<p>13.1. Acompanhar o processo licitatório, até contratação do fornecedor;</p> <p>13.2. Verificar se as entregas foram realizadas conforme especificação;</p> <p>13.3. Apoiar o gestor do contrato na gestão do mesmo;</p> <p>13.4. Acompanhar a execução do contrato;</p> <p>13.5. Atualizar o Plano de Projeto;</p> <p>13.6. Documentar lições aprendidas do gerenciamento de Aquisições.</p>
14. Controlar Qualidade	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Lições Aprendidas.</li> </ul>	<p>14.1. Monitorar se a execução do produto está de acordo com os padrões estabelecidos no Plano de Gerenciamento de Qualidade;</p> <p>14.2. Coletar as informações e calcular os indicadores de produto estabelecidos no Plano de Gerenciamento de Qualidade;</p> <p>14.3. Coletar as informações</p>

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			<p>e calcular os indicadores de projeto estabelecidos no Plano de Gerenciamento de Qualidade;</p> <p>14.4. Caso a qualidade não esteja conforme especificado, tomar as medidas cabíveis para corrigir as não conformidades;</p> <p>14.5. Documentar lições aprendidas do gerenciamento de Qualidade.</p>
15. Controlar Escopo	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Lições Aprendidas.</li> </ul>	<p>15.1. Monitorar quanto do escopo já foi executado e se está de acordo com o que foi planejado;</p> <p>15.2. Solicitar mudança se necessário;</p> <p>15.3. Atualizar o Plano de Projeto;</p> <p>15.4. Documentar lições aprendidas do gerenciamento do escopo.</p>
16. Planejar em ondas sucessivas	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planejamento Executivo;</li> <li>- Planilha de Registro de Riscos;</li> <li>- Planilha de custos.</li> </ul>	<p>16.1. Realizar todo o planejamento referente aos produtos que foram definidos, mas não foram detalhados durante a fase de planejamento.</p>
17. Preparar Reunião de Acompanhamento	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planejamento Executivo;</li> <li>- Planilha de Registro de Riscos.</li> </ul>	<p>17.1. Enviar convites para a reunião com antecedência mínima de 2 dias úteis;</p> <p>17.2. Colher informações sobre a execução das atividades programadas para o período;</p> <p>17.3. Atualizar o Planejamento Executivo;</p> <p>17.4. Analisar os riscos;</p> <p>17.5. Analisar os impactos em todas as áreas de conhecimento;</p> <p>17.6. Preparar a pauta da reunião.</p>

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Referência</b>	<b>Detalhamento</b>
18. Realizar Reunião de Acompanhamento	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planejamento Executivo;</li> <li>- Planilha de Registro de Riscos;</li> <li>- Lições Aprendidas;</li> <li>- Registro de Questões.</li> </ul>	<p>18.1. Apresentar o Planejamento Executivo atualizado e os impactos no projeto decorrentes do andamento registrado no último período;</p> <p>18.2. Negociar ajustes nas durações e dependências das atividades com os respectivos responsáveis pelas mesmas;</p> <p>18.3. Atualizar Planejamento Executivo, se necessário, usando a visão MGPE - 7 Execução e controle;</p> <p>18.4. Discutir com a equipe o andamento geral do projeto e efetuar os devidos registros, se necessário;</p> <p>18.5. Analisar os riscos e Atualizar Planilha de Registro de Riscos, se necessário;</p> <p>18.6. Discutir com a equipe lições aprendidas e registro de questões.</p>
19. Documentar Reunião de Acompanhamento	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planejamento Executivo;</li> <li>- Programação de Atividades do período;</li> <li>- Visão completa do Projeto;</li> <li>- Planilha de Registro de Riscos;</li> <li>- Lições Aprendidas;</li> <li>- Registro de Questões;</li> <li>- Ata de Reunião de Acompanhamento.</li> </ul>	<p>19.1. Elaborar a Ata da Reunião de Acompanhamento;</p> <p>19.2. Atualizar Planejamento Executivo. Atentar para salvar linha de base das novas atividades;</p> <p>19.3. Gerar a Programação de Atividades para o próximo período;</p> <p>19.4. Gerar a Visão Completa do Projeto depois do reagendamento, usando a visão MGPE - 7 Execução e controle;</p> <p>19.5. Atualizar Planilha de Registro de Riscos, se necessário;</p> <p>19.6. Atualizar Registro de questões, se necessário;</p> <p>19.7. Atualizar o Plano de Projeto, se necessário;</p> <p>19.8. Registrar as lições aprendidas no documento</p>

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			específico.
20. Enviar documentos	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Programação de Atividades do período;</li> <li>- Visão completa do Projeto.</li> </ul>	20.1. Realizar o envio da Programação de Atividades do Período e a Visão Completa do Projeto para os papéis que estiverem indicados no Plano de Gerenciamento de Comunicação.
21. Preparar Reunião Específica	Líder do Projeto ou qualquer outro integrante da equipe do projeto		<p>21.1. Preparar a pauta da reunião.</p> <p>21.2. Enviar convites para a reunião explicitando a pauta.</p>
22. Realizar Reunião Específica	Líder do Projeto ou qualquer outro integrante da equipe do projeto		22.1. Discutir com os participantes os temas propostos na pauta de reunião, visando tomada de decisão.
23. Documentar Reunião Específica	Líder do Projeto ou qualquer outro integrante da equipe do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planejamento Executivo;</li> <li>- Planilha de Registro de Riscos;</li> <li>- Lições Aprendidas;</li> <li>- Registro de Questões;</li> <li>- Ata de Reunião Específica.</li> </ul>	<p>23.1. Elaborar a Ata da Reunião específica;</p> <p>23.2. Atualizar Planejamento Executivo, se necessário. Atentar para salvar linha de base das novas atividades;</p> <p>23.3. Atualizar Planilha de Registro de Riscos, se necessário;</p> <p>23.4. Atualizar Registro de questões, se necessário;</p> <p>23.5. Atualizar o Plano de Projeto, se necessário;</p> <p>23.6. Registrar as lições aprendidas no documento específico.</p>
24. Preparar Reunião Gerencial	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação (Posicionamento do Projeto).</li> </ul>	<p>24.1. Analisar o andamento do projeto e definir a pauta da reunião;</p> <p>24.2. Articular com os participantes a data e o horário para a realização da reunião;</p> <p>24.3. Enviar convites para a reunião explicitando a pauta</p>



Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			<p>com antecedência mínima de 5 dias úteis;</p> <p>24.4. Avaliar a necessidade de emissão do Relatório de Progresso. Evitar o envio antecipadamente;</p> <p>24.5. Preparar apresentação para a reunião, quando necessário.</p>
25. Realizar Reunião Gerencial	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório de Progresso;</li> <li>- Apresentação (Posicionamento do Projeto).</li> </ul>	<p>25.1. Entregar o Relatório de Progresso, se for o caso;</p> <p>25.2. Realizar apresentação rápida e objetiva com os temas definidos na pauta;</p> <p>25.3. Obter as decisões necessárias e prazos de resolução com os respectivos responsáveis.</p>
26. Documentar Reunião Gerencial	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planejamento Executivo;</li> <li>- Planilha de Registro de Riscos;</li> <li>- Lições Aprendidas;</li> <li>- Registro de Questões;</li> <li>- Ata de Reunião Gerencial.</li> </ul>	<p>26.1. Elaborar a Ata da Reunião Gerencial;</p> <p>26.2. Atualizar Planejamento Executivo, se necessário. Atentar para salvar linha de base das novas atividades;</p> <p>26.3. Atualizar Planilha de Registro de Riscos, se necessário;</p> <p>26.4. Atualizar Registro de questões, se necessário;</p> <p>26.5. Atualizar o Plano de Projeto, se necessário;</p> <p>26.6. Registrar as lições aprendidas no documento específico.</p>
27. Enviar / Validar ata	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Ata de Reunião.</li> </ul>	<p>27.1. Enviar a Ata da Reunião para os papéis que estiverem indicados no Plano de Gerenciamento de Comunicação;</p> <p>27.2. Aguardar a validação de todos os participantes no período estipulado no Plano de Comunicação;</p> <p>27.3. Se houver consideração, avaliar necessidade de alteração e reenvio da ata;</p> <p>27.4. Colher as assinaturas</p>

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			dos participantes, caso definido no Plano de Comunicação.
28. Elaborar / Enviar Relatório de Progresso	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Relatório de Progresso.</li> </ul>	<p>28.1. De acordo com a periodicidade definida no Plano de Comunicação, analisar o andamento do projeto e emitir o parecer gerencial;</p> <p>28.2. Fazer os registros pertinentes no documento "Relatório de Progresso";</p> <p>28.3. Enviar o documento a todos os papéis definidos no Plano de Comunicação.</p>
29. Analisar Impactos da Mudança	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planejamento Executivo;</li> <li>- Planilha de Registro de Riscos;</li> <li>- Planilha de Custos.</li> </ul>	<p>29.1. Avaliar qual o impacto da mudança no projeto, identificando o reflexo da mudança em todas as áreas de conhecimento, principalmente custo, tempo, escopo, risco e qualidade;</p> <p>29.2. Definir se o impacto da mudança é significativo para buscar uma autorização ou não;</p> <p>29.3. Identificar se a mudança vai demandar um replanejamento no projeto.</p>
30. Aprovar Mudança	Patrocinador Gestor do Negócio		30.1. Baseado na análise de impactos da mudança realizado pelo Líder do Projeto, avaliar a aprovação da realização da mudança.
31. Documentar Mudança Rejeitada	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Ata de Reunião;</li> <li>- Solicitação de Mudança.</li> </ul>	<p>31.1. Registrar que a mudança não foi aprovada e avaliar a melhor forma de fazer o registro: Ata de Reunião, e-mail, Documento de Solicitação de Mudança;</p> <p>31.2. Conforme Plano de Comunicação, divulgar às partes interessadas que a mudança foi rejeitada.</p>
32. Replanejar Projeto	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planejamento Executivo;</li> <li>- Planilha de</li> </ul>	<p>32.1. Discutir com a equipe do projeto a mudança aprovada e os impactos analisados;</p> <p>32.2. Revisar e alterar o</p>

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
		Registro de Riscos; - Planilha de Custos.	Plano de Projeto, inclusive Planilha de Registro de Riscos, Planejamento Executivo e Planilha de Custos; 32.3. Salvar nova Linha de Base; 32.4. Validar o replanejamento.
33.Documentar Mudança Aprovada	Líder do Projeto	- Solicitação de Mudança; - Planejamento Executivo; - Plano de Projeto; - Planilha de Registro de Riscos; - Planilha de Custos.	33.1. Elaborar documento “Solicitação de Mudança”, registrando os impactos identificados na análise e no replanejamento, quando houver; 33.2. Atualizar o Plano de Projeto, o Planejamento Executivo, a Planilha de Registro de Riscos e a Planilha de Custos quando necessário.
34. Assinar solicitação de Mudança	Patrocinador Gestor do Negócio	- Solicitação de Mudança.	34.1. Assinar o documento de Solicitação de Mudança.
35. Providenciar execução da Mudança	Líder do Projeto	- Programação de Atividades do Período.	35.1. Encaminhar aos responsáveis as atividades que precisam ser executadas em decorrência da mudança (Atividades Técnicas, Comerciais e Administrativas).

### 8.3.3 Orientações Gerais para Execução do Processo

- ler o capítulo 11 – Técnicas e recomendações práticas;
- leia os capítulos relacionados no PMBOK 2008.

### 8.4 Encerramento do Projeto

O processo de encerramento consiste em finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento de projetos, visando encerrar formalmente o projeto ou a fase.

#### Público-Alvo:

- Responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de Projeto;
- Líder de Projeto.

#### Documentos Complementares:

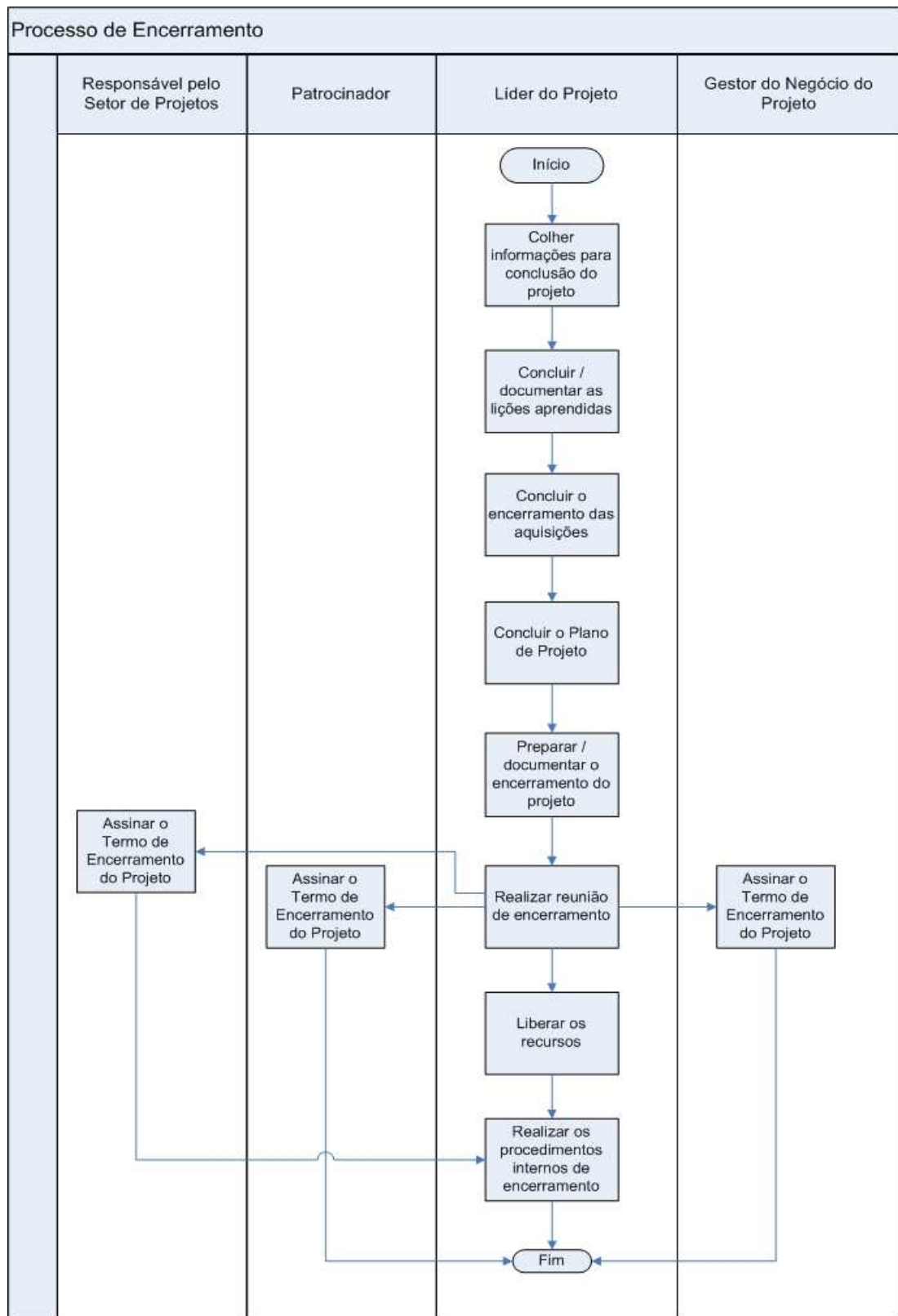
- fatores ambientais da empresa;
- ativos de processos organizações;
- processo de atualização do Sistema de Registro de Horas;

- Project Management Body of Knowledge 4ª Edição (PMBOK 2008).

**Recursos Necessários:**

- editor de texto;
- Sistema de Registro de Horas;
- ferramenta de EAP - Estrutura Analítica do Projeto;
- ferramenta de cronograma;
- planilha eletrônica;
- ferramenta de apresentação;
- ferramenta de organograma;
- ferramenta de e-mail.

### 8.4.1 Fluxo da Execução do Processo



## 8.4.2 Detalhamento da Execução do Processo

### Entradas e Saídas

Entradas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fatores ambientais;</li> <li>• Ativos de Processos Organizacionais;</li> <li>• Plano de Projeto;</li> <li>• Planejamento Executivo;</li> <li>• Planilhas de Custos;</li> <li>• Registro de Questões;</li> <li>• Planilhas de Riscos;</li> <li>• Documentação de Aquisições;</li> <li>• Documentação de Lições Aprendidas;</li> <li>• entregas aceitas;</li> <li>• modelos de documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aquisições encerradas;</li> <li>• Ativos de Processos Organizacionais atualizados;</li> <li>• Planilha de Custos concluída;</li> <li>• Registro de Questões concluído;</li> <li>• Planilha de Riscos concluída;</li> <li>• Plano de Projeto concluído;</li> <li>• Documento de Lições Aprendidas concluído;</li> <li>• Projeto encerrado no Sistema de Registro de Hora;</li> <li>• Pasta do projeto na rede bloqueada;</li> <li>• Termo de Encerramento do Projeto assinado.</li> </ul>

### Descrição das Atividades

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
1. Colher informações para conclusão do projeto	Líder de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Fatores ambientais da empresa;</li> <li>- Ativos de processos organizacionais;</li> <li>- Entregas;</li> <li>- Planilha de Custos;</li> <li>- Planejamento Executivo.</li> </ul>	<p>1.1. Coletar e finalizar todos os documentos necessários para concluir o projeto;</p> <p>1.2. Verificar se todas as entregas foram geradas e possuem seus respectivos Termos de Homologação de Produto emitidos e assinados;</p> <p>1.3. Confirmar se todos os requisitos do projeto foram cumpridos;</p> <p>1.4. Finalizar o levantamento de custos do projeto.</p>
2. Concluir / documentar as lições aprendidas	Líder de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planilha de Riscos;</li> <li>- Registro de Questões;</li> <li>- Planejamento Executivo.</li> </ul>	<p>2.1. Realizar reunião com a equipe executora para finalizar a identificação das lições aprendidas;</p> <p>2.2. Concluir documento de Lições Aprendidas.</p>
3. Concluir o encerramento das aquisições	Líder de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Documentação das aquisições.</li> </ul>	<p>3.1. Coletar informações sobre as aquisições no plano de projeto (gerenciamento das</p>

Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			<p>aquisições) e na documentação da aquisição (contrato, qualidade, desempenho de custos e fornecedor, mudanças do contrato, registros de pagamentos e resultados de inspeções) para finalizar os procedimentos de encerramento das aquisições;</p> <p>3.2. Apoiar o Gestor de Contrato no encerramento do mesmo.</p>
4. Concluir o Plano de Projeto	Líder de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Planilha de Riscos;</li> <li>- Planejamento Executivo;</li> <li>- Planilha de Custos.</li> </ul>	<p>4.1. Revisar todas as inserções no Plano de Projeto, realizadas durante o desenvolvimento do projeto, e fazer os acréscimos e correções necessárias;</p> <p>4.2. Providenciar a impressão do Plano de Projeto;</p> <p>4.3. Enviar o plano para os envolvidos no projeto, conforme definido no plano de comunicação.</p>
5. Preparar / Documentar o encerramento do Projeto	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto</li> </ul>	<p>5.1. Elaborar apresentação de encerramento;</p> <p>5.2. Preparar e assinar o Termo de Encerramento;</p> <p>5.3. Coletar assinatura do Responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de Projeto no Termo de Encerramento;</p> <p>5.4. Identificar os participantes da equipe executora que deverão ser convocados para a reunião de encerramento do projeto, além dos definidos no plano de comunicação;</p> <p>5.5. Preparar a pauta da reunião de encerramento;</p> <p>5.6. Enviar convites para</p>

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Referência</b>	<b>Detalhamento</b>
			a reunião com antecedência mínima de 02 (dois) dias úteis;  5.7. Confirmar participação do Patrocinador, Gestor do Negócio e Responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de Projeto.
6. Realizar reunião de encerramento	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação final do projeto;</li> <li>- Lições Aprendidas;</li> <li>- Termo de Encerramento do Projeto.</li> </ul>	<p>6.1. Realizar apresentação final do projeto;</p> <p>6.2. Avaliar qualitativamente o nível de satisfação do cliente em relação ao projeto;</p> <p>6.3. Providenciar as assinaturas do Termo de Encerramento do Projeto;</p> <p>6.4. Documentar a reunião de encerramento, elaborando a ata;</p> <p>6.5. Enviar a ata aos participantes.</p>
7. Assinar o Termo de Encerramento do projeto	Patrocinador; Gestor do Negócio; Responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de Projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Termo de Encerramento do Projeto.</li> </ul>	7.1. Assinar o Termo de Encerramento do Projeto, em duas vias, e devolver uma via para o Líder de Projeto.
8. Liberar os recursos	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Projeto;</li> <li>- Termo de Encerramento do Projeto.</li> </ul>	8.1. Desmobilizar a equipe envolvida e a infraestrutura utilizada no projeto, emitindo documento, caso necessário.
9. Realizar os procedimentos internos de encerramento	Líder do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os documentos produzidos pelo projeto.</li> </ul>	<p>9.1. Comunicar ao Responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de Projeto a conclusão do projeto;</p> <p>9.2. Indexar e arquivar os registros do projeto, em meio digital (rede) e</p>



Atividade	Responsável	Referência	Detalhamento
			meio físico (papel); 9.3. Solicitar ao Responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de Projeto a retirada da permissão de gravação na pasta do projeto; 9.4. Encerrar o projeto no Sistema de Registro de Hora.

#### 8.4.3 Orientações gerais para Execução do Processo

- ler o capítulo 11 – Técnicas e recomendações práticas;
- ler os capítulos relacionados no PMBOK 2008.

## 9. NORMALIZAÇÃO DA METODOLOGIA

### 9.1 Definição

Os subitens abaixo devem ser atendidos pelos órgãos.

#### 9.1.1 Padronização de Nomes de Documentos

Os nomes dos documentos serão compostos por:

- nome do documento;
- nome resumido do projeto;
- data de emissão (apenas para os documentos que são emitidos periodicamente).

#### 9.1.2 Relação dos documentos

Todos os documentos abaixo estão previstos na Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado da Bahia, devendo sua emissão ser analisada pelo Líder do Projeto. Entretanto, os documentos marcados com asterisco são os mínimos recomendados para qualquer projeto:

- Ficha do Projeto;
- Lista das Partes Interessadas;
- Lista de Contatos;
- Termo de Abertura do Projeto; \*
- Plano de Projeto Referencial; \*
- Planejamento Executivo Referencial; \*
- Estrutura Analítica de Projeto – EAP; \*
- Organograma; \*
- Planilha de Registro de Riscos Referencial;
- Plano de Trabalho;
- Apresentação de início de planejamento;
- Programação de Atividades;
- Relatórios de Progresso;
- Termo de Homologação de Entregas; \*
- Solicitação de Mudança; \*
- Visões do Planejamento Executivo;

- Visões do Plano de Projeto;
- Plano de Projeto; \*
- Planejamento Executivo; \*
- Planilha de Registro de Riscos;
- Planilha de Custos;
- Caminhos Críticos;
- Registro de Questões;
- Lições aprendidas; \*
- Termo de Encerramento; \*
- Apresentação de Encerramento;
- Atas de Reuniões (Iniciação, Planejamento, Execução e Controle, Específica e Gerencial). \*

### 9.1.3 Padronização de Nomenclatura dos Projetos

Padrão: P-XXXX-YYYYY-aaaa-sss – pppppppppppppp.

- XXXX = sigla da secretaria;
- YYYYY = sigla do setor da secretaria;
- aaaa = ano de início do projeto;
- sss = seqüencial de projetos criados pela secretaria ou pelo setor da secretaria;
- pppppppppppppp - nome resumido do projeto.

## 9.2 Sugestão

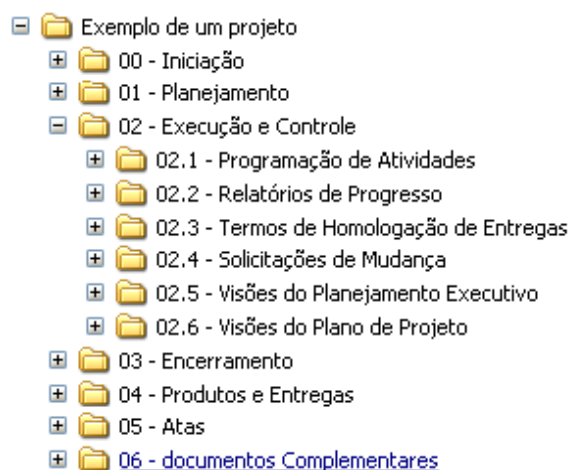
Os subitens abaixo são sugestões que podem ser seguidas pelos órgãos.

### 9.2.1 Área de Armazenamento dos Projetos e da Documentação da Metodologia

Sugere-se que cada órgão crie uma área, na rede local, com estruturação adequada a cada ambiente, de modo que as informações dos projetos estejam disponíveis a todos os colaboradores do órgão.

### 9.2.2 Padrões de Estrutura de Pastas

Sugere-se que cada órgão crie uma estrutura de pasta para os projetos adequada às suas necessidades de agrupamento de informações. Segue um exemplo ilustrativo:



## 10. TÉCNICAS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

### 10.1 Escopo

#### 10.1.1 Construção de Estrutura Analítica de Projetos - EAP

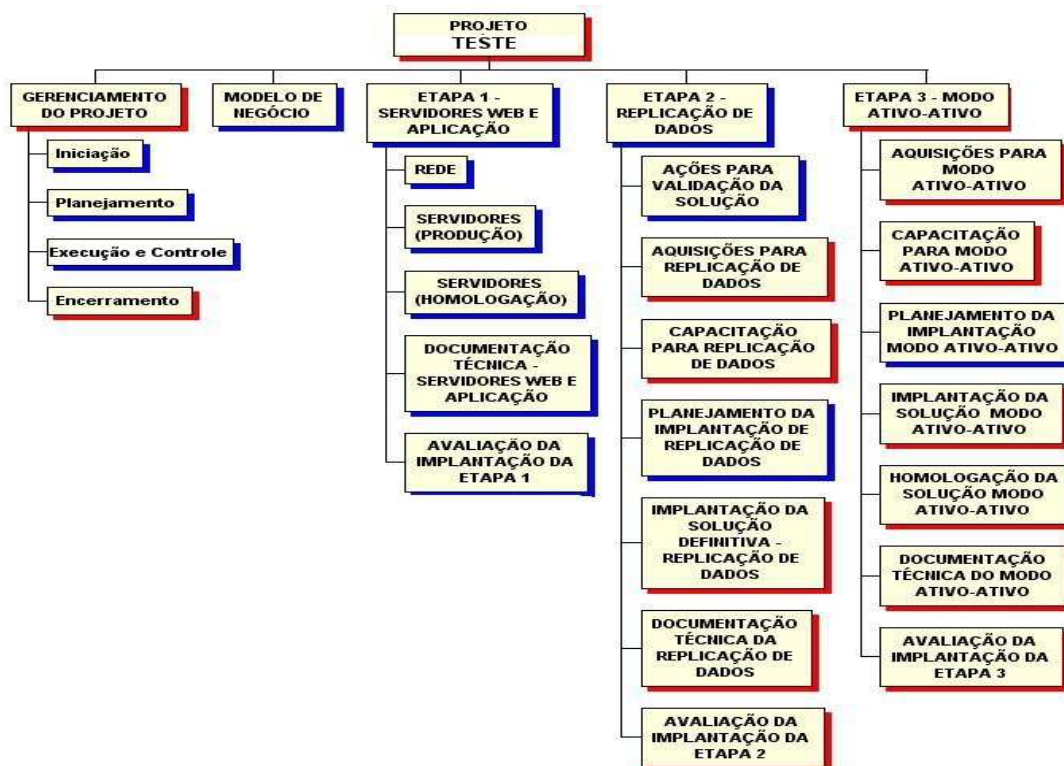
- **Decomposição** – “é a subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e mais gerenciáveis, até que as entregas do trabalho estejam definidas no nível de pacotes de trabalho. O nível de pacote de trabalho é o mais baixo na EAP, é o ponto onde o custo e a duração das atividades para o trabalho podem ser estimados e gerenciados com confiança. O nível de detalhe dos pacotes de trabalho variará com o tamanho e complexidade do projeto.

A decomposição do trabalho completo do projeto em pacotes de trabalho geralmente envolve as seguintes atividades:

- identificação e análise das entregas e seu trabalho relacionado;
- estruturação e organização da EAP;
- decomposição dos níveis mais altos da EAP em componentes detalhados em menor nível;
- desenvolvimento e designação de códigos de identificação aos componentes da EAP e
- verificação de que o grau de decomposição do trabalho é necessário e suficiente.

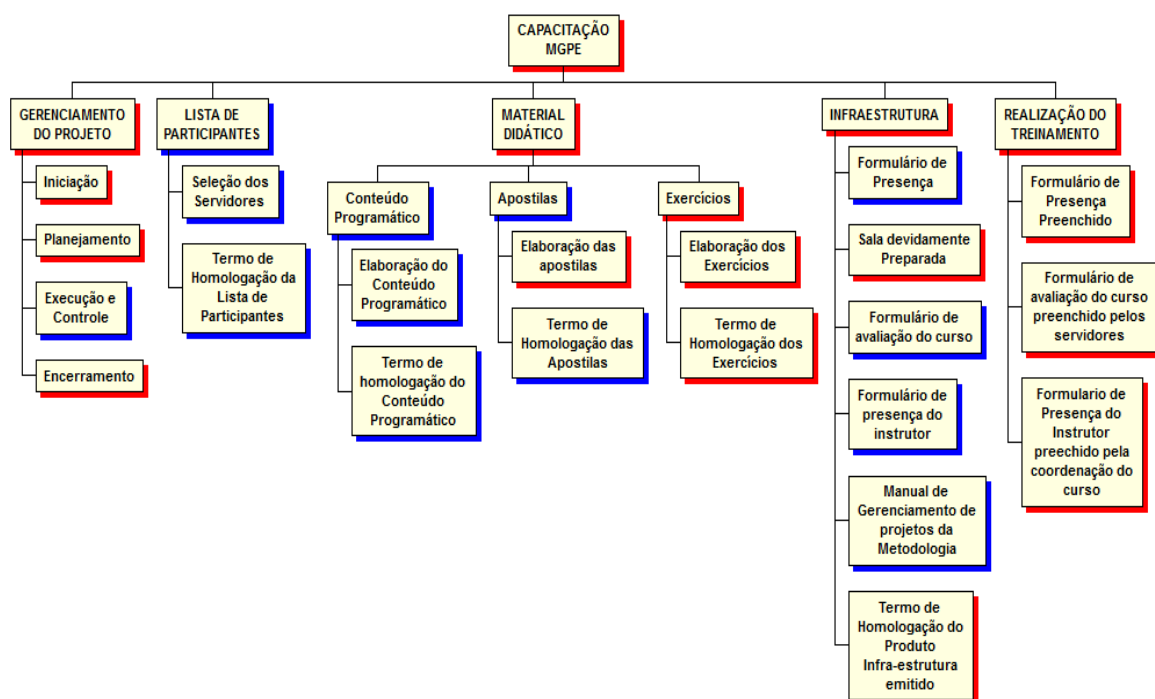
A estrutura da EAP pode ser criada de várias maneiras, tais como:

- usando fases do ciclo de vida do projeto como o primeiro nível de decomposição, com o produto e entregas inseridos no segundo nível, como mostrado na figura<sup>41</sup>:



<sup>41</sup> Construção de Estrutura Analítica de Projetos – EAP – PMBOK 2008, Capítulo 5 – Gerenciamento do Escopo do Projeto, pg. 118

- usando entregas principais como o primeiro nível de decomposição:



*Exemplo de EAP para projeto fictício*

- “usando subprojetos que podem ser desenvolvidos por organizações externas à equipe do projeto, tal como um trabalho contratado. O fornecedor então desenvolve a estrutura de suporte da decomposição do trabalho contratado como parte do trabalho”<sup>42</sup>.

Para utilização da decomposição na criação da EAP, pode ser utilizada ferramenta automatizada ou uma abordagem colaborativa com blocos de papéis (post-its).

### 10.1.2 Leituras complementares sugeridas para elaboração e uso da EAP

- “Dicas para a elaboração de EAP em todos os seus níveis” <sup>43</sup>;
- “Como criar uma EAP em 06 (seis) passos” <sup>44</sup>;
- “Diretrizes para a Decomposição: Dicas para a elaboração de uma EAP em todos os níveis” <sup>45</sup>.

### 10.1.3 Levantamento de Requisitos

Existem diversas técnicas para realizar o Levantamento de Requisitos. Podem ser destacadas:

<sup>42</sup> Construção de Estrutura Analítica de Projetos – EAP – PMBOK 2008, Capítulo 5 – Gerenciamento do Escopo do Projeto, pg. 118

<sup>43</sup> Dicas para a elaboração de EAP em todos os níveis – Disponível em: [www.p4pro.com.br/index.php/artigos/25-dicas-para-a-construcao-de-uma-eap-estrutura-analitica-do-projeto](http://www.p4pro.com.br/index.php/artigos/25-dicas-para-a-construcao-de-uma-eap-estrutura-analitica-do-projeto) Carlos Sérgio Mota Silva, PMP, Diretor da P4Pro, 18/10/2011, acesso: dia 24/03/2014, 16:00h.

<sup>44</sup> Como criar uma EAP em 06 (seis) passos – Sidney Galeote – Disponível em: [www.galeote.com.br/blog/2010/06/como-criar-um-eap-em-seis-passos](http://www.galeote.com.br/blog/2010/06/como-criar-um-eap-em-seis-passos) 24/03/2014.

<sup>45</sup> Diretrizes para a decomposição, Dicas para a elaboração de EAP em todos os níveis – Carlos Sérgio Mota Silva, PMP Diretor da P4Pro, Disponível em: [www.p4pro.com.br/index.php/artigos/25-dicas-para-a-construcao-de-uma-eap-estrutura-analitica-do-projeto](http://www.p4pro.com.br/index.php/artigos/25-dicas-para-a-construcao-de-uma-eap-estrutura-analitica-do-projeto), 18/10/2011, acesso: dia 24/03/2014, 16:00h.

- **Entrevistas** - “é um meio formal ou informal de se descobrir informações das partes interessadas através de conversas diretas com as mesmas. Normalmente é feita através de perguntas preparadas ou espontâneas e do registro das respostas. São frequentemente conduzidas individualmente, mas podem envolver múltiplos entrevistadores ou entrevistados. Entrevistar participantes experientes, partes interessadas e especialistas no assunto do projeto pode auxiliar na identificação e definição das características e funções das entregas desejadas”<sup>46</sup>.
- **Observações** - “as observações fornecem uma maneira direta de se examinar indivíduos em seu ambiente e como desempenham o seu trabalho ou tarefas e executam processos. É particularmente útil para processos detalhados quando as pessoas que usam o produto têm dificuldade ou relutam em expressar os seus requisitos. A observação, também chamada em Inglês de “Job shadowing” é normalmente feita externamente pelo observador examinando o usuário executando o seu trabalho. Também pode ser feita por um “observador participante” que de fato realiza um processo ou procedimento para experimentar como o mesmo é feito e descobrir requisitos escondidos”<sup>47</sup>
- **Encontros (dinâmica de grupo)** - “as dinâmicas de grupo unem as partes interessadas pré-qualificadas e especialistas no assunto para aprender a respeito das suas expectativas e atitudes sobre o produto, serviço ou resultado proposto. Um moderador treinado guia o grupo através de discussões interativas para ser mais informal do que uma entrevista individual.”<sup>48</sup>
- **Workshops (Oficinas)** - “oficinas são sessões focadas que unem as partes interessadas multifuncionais para definir os requisitos do produto. É considerada uma técnica primária para definir rapidamente requisitos multifuncionais e de reconciliar as diferenças entre as partes interessadas. Por cauda da sua natureza de grupo interativa, sessões bem dirigidas podem gerar confiança, desenvolver relações e aprimorar a comunicação entre os participantes, o que pode levar ao consenso entre as partes interessadas. Outro benefício dessa técnica é que problemas podem ser descobertos e resolvidos mais rapidamente do que em sessões individuais.”<sup>49</sup>
- **Questionários e Pesquisas** - “são conjuntos escritos de questões projetadas para acumular rapidamente informações a partir de um amplo número de entrevistas. Questionários e/ou pesquisas são mais apropriados para grandes audiências, quando uma resposta rápida é necessária e quando uma análise estatística é apropriada.”<sup>50</sup>

<sup>46</sup> Entrevistas – PMBOK 4ª edição, 2008 – Gerenciamento do Escopo do Projeto, coletar os requisitos: ferramentas e técnicas, pg. 107. Recomendamos a leitura disponível na internet: - Entrevistas: Revista Engenharia de Software 2 Edição Especial- disponível em: <http://www.devmedia.com.br/engenharia-de-software-2-tecnicas-para-levantamento-de-requisitos/9151>, acesso 24/03/2014.

<sup>47</sup> Observações – PMBOK 4ª edição, 2008 – Gerenciamento do Escopo do Projeto, Coletar os requisitos: ferramentas e técnicas, pg. 109. Recomendamos a leitura disponível na internet: Observação in loco – Jair C Leite - Introdução a Engenharia de software, 2000, disponível em: <http://www.dimap.ufrn.br/~jair/ES/c4.html>, acesso 24/03/2014.

<sup>48</sup> Encontro (dinâmica de grupo) – PMBOK 4ª edição, 2008 – Gerenciamento do Escopo do Projeto, Coletar os requisitos: ferramentas e técnicas, pg. 107, recomendamos a leitura disponível na internet: Encontros – Jair C Leite, Introdução a Engenharia de software, 2000, Disponível em: <http://www.dimap.ufrn.br/~jair/ES/c4.html>, acesso 24/03/2014.

<sup>49</sup> Oficinas (workshops) – PMBOK 4ª edição, 2008 – Gerenciamento do Escopo do Projeto, Coletar os requisitos: ferramentas e técnicas, pg. 107, recomendamos a leitura disponível na internet: Workshops - Revista Engenharia de Software 2 Edição Especial – Disponível em: <http://www.devmedia.com.br/engenharia-de-software-2-tecnicas-para-levantamento-de-requisitos/9151>, acesso 24/03/2014.

<sup>50</sup> Questionários e Pesquisas – PMBOK 4ª edição, 2008 – Gerenciamento do Escopo do Projeto, Coletar os requisitos: ferramentas e técnicas, pg. 109, recomendamos a leitura disponível na internet: Questionários - Revista Engenharia de Software 2 Edição Especial – Disponível em: <http://www.devmedia.com.br/engenharia-de-software-2-tecnicas-para-levantamento-de-requisitos/9151>, acesso 24/03/2014.

- **“Brainstorming** - “uma técnica usada para gerar e coletar múltiplas idéias relacionadas aos requisitos do projeto e do produto”<sup>51</sup>

#### 10.1.4 Recomendações práticas sobre o levantamento de Requisitos

“Não existe uma técnica padrão para o processo de levantamento de requisitos. Para alcançar um levantamento mais preciso, é importante o conhecimento de diversas técnicas para saber qual aplicar em cada situação”<sup>52</sup>;

- Outras técnicas que podem ser utilizadas:
  - Método VORD (viewpoint-oriented requirements definition);
  - Etnografia;
  - JAD (Joint Application Design);
  - RTM - Requirements Traceability Matrix (Matriz de Rastreabilidade de Requisitos).

## 10.2 Cronograma

### 10.2.1 Técnicas de Cronogramas

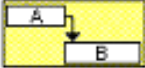

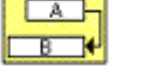

- **Decomposição** - subdivisão dos pacotes do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis chamados de atividades do cronograma.
- **Planejamento em ondas sucessivas** - forma de planejamento de elaboração progressiva (interativo e incremental)
- **Opinião especializada** - os “membros da equipe do projeto ou outros especialistas, que tenham experiência e habilidade no desenvolvimento de declarações detalhadas do escopo de projeto, em EAP e cronogramas, podem fornecer opiniões técnicas sobre a definição de atividades”<sup>53</sup>.
- **Método do Diagrama de Precedência – MDP** - “o MDP é um método (...) para construção de um diagrama de rede do cronograma do projeto que usa caixas ou retângulos, chamados de nós, para representar atividades e os conecta por setas que mostram as dependências. Esta técnica também é chamada de atividade no nó (ANN) e é o método usado pela maioria dos pacotes de software de gerenciamento de projetos. Ele inclui quatro tipos de dependências ou de relações de precedência:
  - **Término para início (TI)** - o início da atividade sucessora depende do término da atividade predecessora;
  - **Término para término (TT)** - o término da atividade sucessora depende do término da atividade predecessora;
  - **Início para início (II)** - o início da atividade sucessora depende da iniciação da atividade predecessora;
  - **Início para término (IT)** - o término da atividade sucessora depende do início da atividade predecessora.

<sup>51</sup> Brainstorming – PMBOK 4ª edição, 2008 – Gerenciamento do Escopo do Projeto, coletar os requisitos: ferramentas e técnicas, pg. 109, recomendamos a leitura disponível na internet: Brainstorming - Revista Engenharia de Software 2 Edição Especial – disponível em: <http://www.devmedia.com.br/engenharia-de-software-2-tecnicas-para-levantamento-de-requisitos/9151>, acesso 24/03/2014

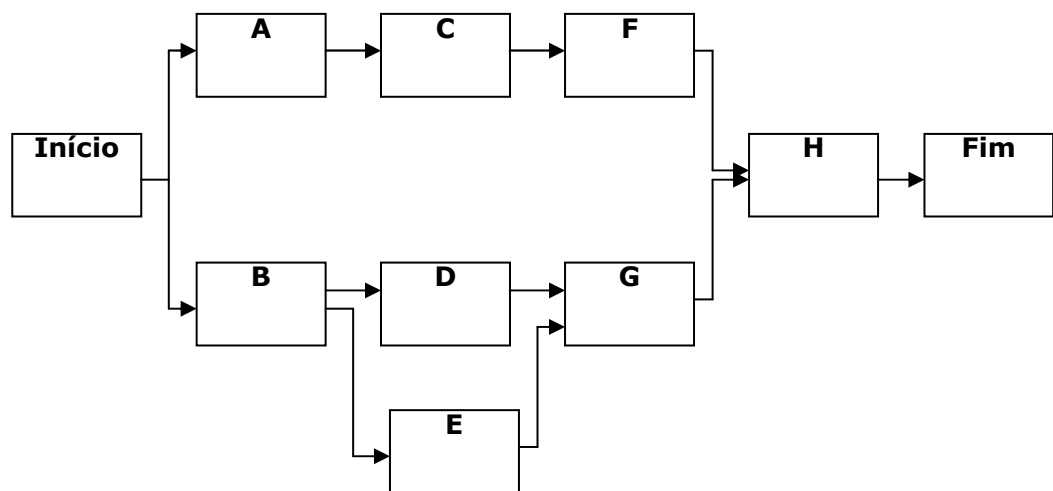
<sup>52</sup> Recomendações práticas sobre o levantamento de requisitos – Disponível em: <http://levantamentorequisitos.blogspot.com.br/2012/05/levantamento-de-requisitos.html#!/2012/05/levantamento-de-requisitos.html> acesso: 25/03/2014.

<sup>53</sup> Opinião especializada – PMBOK 4ª edição 2008 – Gerenciamento do Tempo do Projeto, Definir as atividades: ferramentas e técnicas, pg. 135.

No MDP, término para início é o tipo mais comumente usado de relação de precedência. A relação do tipo início para término é raramente usada)<sup>54</sup>.

Dependência entre tarefas	Exemplo	Descrição
Término-a-início (TI)		A tarefa (B) não pode iniciar antes que a tarefa (A) termine.
Início-a-início (II)		A tarefa (B) não pode iniciar antes que a tarefa (A) seja iniciada.
Término-a-término (TT)		A tarefa (B) não pode terminar antes que a tarefa (A) termine.
Início-a-término (IT)		A tarefa (B) não pode terminar antes que a tarefa (A) seja iniciada.

### Método do Diagrama de Precedência



- **Aplicação de antecipações e atrasos** - uma **antecipação** permite uma aceleração da atividade sucessora. Por exemplo, uma equipe de elaboração de documentos técnicos pode começar a escrever a segunda versão preliminar de um documento extenso (a atividade sucessora) 15 (quinze) dias antes de terminar de escrever a primeira versão inteira (a atividade predecessora). Isso pode ser realizado por um relacionamento do tipo término para início com um período de antecipação de 15 (quinze) dias<sup>55</sup>.

Um atraso leva a um retardo da atividade sucessora. Por exemplo, para compensar um período de cura do concreto de 10 (dez) dias, seria possível usar um atraso de 10 (dez) dias em um relacionamento do tipo término para início, o que significa que a atividade

<sup>54</sup> Método do diagrama de Precedência – PMBOK 4ª edição 2008, capítulo 6 – Gerenciamento do Tempo do Projeto, Sequenciar as atividades: ferramentas e técnicas, pg. 138.

<sup>55</sup> Aplicação de antecipações e atrasos - Referência – PMBOK 4ª edição 2008, Capítulo 6 – Gerenciamento do Tempo do Projeto, Sequenciar as atividades: ferramentas e técnicas, aplicação de antecipações e esperas, pg. 140.



sucessora não poderá ser iniciada antes de 10 (dez) dias após o término da predecessora<sup>56</sup>.

- **Estimativa “bottom-up”** - “quando uma atividade não pode ser estimada com um nível razoável de confiança, o trabalho dentro da atividade é decomposto em mais detalhes. As necessidades do recurso são estimadas. Essas estimativas são agregadas numa quantidade total para cada um dos recursos da atividade. As atividades podem ou não ter interdependências entre si que podem afetar a aplicação e o uso dos recursos. Se existirem dependências, este padrão de utilização de recursos é refletido e documentado na estimativa de recursos da atividade”<sup>57</sup>.
- **Estimativa análoga** - “usa parâmetros tais como duração, orçamento, tamanho, peso e complexidade de um projeto anterior similar como base para a estimativa dos mesmos parâmetros ou medidas para um projeto futuro. (...)”

A estimativa análoga é frequentemente usada para estimar a duração do projeto quando existe uma quantidade limitada de informações detalhadas sobre o mesmo, por exemplo nas suas fases iniciais”. É muito utilizada pela sua facilidade de aplicação, embora seja menos exata<sup>58</sup>.

- **Estimativa paramétrica** - a estimativa paramétrica também depende de informações de dados históricos combinada com outras variáveis e pode produzir estimativas bastante precisas. É utilizada da seguinte forma: quantitativamente multiplicando a quantidade de trabalho a ser realizado pelo valor da produtividade.

- **Estimativas de três pontos**<sup>59</sup>

**Mais provável** - a duração da atividade do cronograma, quando fornecidos os recursos com mais probabilidade de serem atribuídos, sua produtividade, as expectativas realistas de disponibilidade para a atividade do cronograma, as dependências de outros participantes e as interrupções.

**Otimista** - a duração da atividade é baseada na análise do melhor cenário para a atividade.

**Pessimista** - a duração da atividade é baseada na análise do pior cenário para a atividade.

**Análise de rede do Cronograma**<sup>60</sup> - é uma técnica que gera o cronograma do projeto. Ela emprega o modelo de cronograma e várias técnicas analíticas, como o método do caminho crítico, o método da cadeia crítica, a análise do tipo “e se?” e o nivelamento de recursos, para calcular as datas de início e término mais cedo e mais tarde, e as datas de término e de início agendadas para as partes incompletas das atividades do cronograma do projeto.

- **Método do Caminho Crítico** - é uma técnica de análise de rede do cronograma que usa o modelo de cronograma. “O método do caminho crítico calcula as datas teóricas de início e término mais cedo, e de início e término mais tarde, para todas as atividades

<sup>56</sup> Aplicação de antecipações e atrasos - Referência – PMBOK 4ª edição 2008, Capítulo 6 – Gerenciamento do Tempo do Projeto, Seqüenciar as atividades: ferramentas e técnicas, aplicação de antecipações e esperas, pg. 140.

<sup>57</sup> Estimativa “Bottom-up” – PMBOK 4ª edição, 2008 - Capítulo 6 – Gerenciamento do Tempo do Projeto, Estimar os recursos das atividades: ferramentas e técnicas, pg. 144.

<sup>58</sup> Estimativa análoga – PMBOK 4ª edição 2008, Capítulo 6 – Gerenciamento do Tempo do Projeto, Estimar as durações das atividades: ferramentas e técnicas, pg. 149.

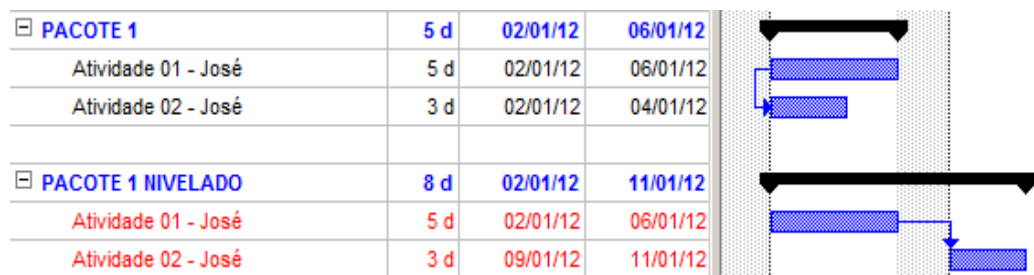
<sup>59</sup> Estimativa de três pontos – referência - PMBOK 4ª edição, 2008, , Capítulo 6 – Gerenciamento do Tempo do Projeto, Estimar as durações das atividades: ferramentas e técnicas, pg. 150.

<sup>60</sup> Análise de rede do cronograma - referência - PMBOK 4ª edição, 2008, Capítulo 6 – Gerenciamento do Tempo do Projeto, Desenvolver o cronograma: ferramentas e técnicas, pg. 154.



sem se considerar quaisquer limitações de recursos, executando uma análise do caminho de ida e de volta através da rede do cronograma<sup>61</sup>.

- **Compressão do Cronograma** - reduz o cronograma do projeto sem mudar o escopo do projeto para atender restrições, datas impostas do cronograma e outros objetivos do cronograma.
- **Nivelamento de Recursos** - outra técnica necessária quando os recursos estão associados a mais de uma atividade que acontecem simultaneamente. Bons softwares de gerenciamento de projetos identificam esta superalocação e efetuam o nivelamento facilmente. No entanto, o gerente de projetos deve realizar a análise de rede para verificar se tudo foi feito corretamente e se há necessidade de mais algum ajuste.



### 10.2.2 Recomendações práticas sobre uso do Cronograma

- na prática, a técnica a ser utilizada vai depender de vários fatores, como a complexidade do projeto, a experiência do Gerente de Projetos e de sua equipe, as informações históricas de projetos anteriores, disponibilidade de bancos de dados comerciais de estimativas, da maturidade em gerenciamento de projetos da organização, entre outros;
- a capacidade dos softwares de gerência de projetos para acompanhar as datas planejadas versus as datas reais e prever os efeitos de mudanças no cronograma, reais ou potenciais torna-os uma ferramenta útil para o controle do cronograma;
- uma parte importante do controle de mudanças no cronograma é decidir se a variação do cronograma exige uma ação corretiva. Por exemplo: um grande atraso em uma atividade que não é crítica pode ter um efeito pequeno no projeto total, enquanto pequenos atrasos em atividades críticas ou “quase” críticas podem requerer ações imediatas;
- ler conteúdo disponível na internet: Recomendações práticas sobre usos do cronograma<sup>62</sup>;

Outras técnicas que podem ser utilizadas:

- modelos de rede do cronograma;
- análise de variação;
- análise das reservas.

<sup>61</sup> Método do caminho crítico – referência - PMBOK 4ª edição, 2008, Capítulo 6 – Gerenciamento do Tempo do Projeto, Desenvolver o cronograma: ferramentas e técnicas, pg. 154.

<sup>62</sup> . Recomendações práticas sobre o uso do cronograma – Eli Rodrigues – Gestão de Projetos na Prática – parte 01, como fazer um cronograma – introdução –Disponível em: <http://www.elirodrigues.com/gestao-de-projetos/serie-como-fazer-um-cronograma/como-fazer-um-cronograma-parte-1/> acesso: 24/03/2014 as 13:30hs.

## 10.3 Riscos

### 10.3.1 Técnicas - Identificação do Risco

- **Revisões da documentação** - “é possível fazer uma revisão estruturada da documentação do projeto, incluindo planos, premissas, arquivos de projetos anteriores, contratos e outras informações. A qualidade dos planos, bem como a consistência entre esses planos e os requisitos e as premissas do projeto, podem ser indicadores de riscos do projeto.”<sup>63</sup>

**Obs.:** informações em projetos anteriores podem estar disponíveis em diversas fontes, tais como arquivos de projeto, informações publicadas, entre outros.

- Técnicas de coleta de informações - exemplos de técnicas de obtenção de informação usadas em identificações de risco podem incluir:
  - **Brainstorming** – “o objetivo do Brainstorming é obter uma lista completa dos riscos do Projeto. A equipe do projeto normalmente realiza um Brainstorming, em geral com um conjunto multidisciplinar de especialistas que não fazem parte da equipe. As idéias sobre o risco do projeto são geradas sob a liderança de um facilitador, seja em uma sessão tradicional de Brainstorming de forma livre (com idéias fornecidas pelos participantes) ou estruturada (usando técnicas de entrevistas em grupo, como a técnica de grupos nominais). As categorias de categorias de riscos, como uma estrutura analítica de riscos, podem ser usadas como uma estrutura. Os riscos são então identificados e categorizados de acordo com o tipo e suas definições são detalhadas.”<sup>64</sup>
  - **Técnica Delphi** – “é uma maneira de obter um consenso de especialistas. Os especialistas em riscos do projeto participam anonimamente nessa técnica. O facilitador usa um questionário para solicitar idéias sobre riscos importantes do projeto. As respostas são resumidas e redistribuídas aos especialistas para comentários adicionais. O consenso pode ser alcançado após algumas rodadas desse processo. A Técnica Delphi ajuda a reduzir a parcialidade nos dados e evita que alguém possa influenciar indevidamente o resultado”<sup>65</sup>.
  - **Entrevistas** – “entrevistar participantes experientes do projeto, partes interessadas e especialistas no assunto pode identificar riscos”<sup>66</sup>
  - **“Análise da causa-raiz** – é uma técnica específica para identificar um problema, descobrir as causas subjacentes que levaram a ele e desenvolver ações preventivas”<sup>67</sup>.
- **Análise de listas de verificação** - “é possível desenvolver listas de verificação para identificação de riscos com base nas informações históricas e no conhecimento que foi acumulado a partir de projetos anteriores semelhantes e outras fontes de informações. O nível da EAR também pode ser usado como uma lista de verificação de riscos. Embora a lista de verificação possa ser rápida e simples, é impossível criar uma lista completa. A equipe deve se certificar de explorar os itens que não aparecem na lista de

<sup>63</sup> Revisões de documentação – PMBOK 4ª edição 2008, capítulo 11 – Gerenciamento de Riscos do Projeto, Identificar os riscos: ferramentas e técnicas, pg. 286.

<sup>64</sup> Brainstorming – PMBOK 4ª edição 2008, PMBOK 4ª edição 2008, capítulo 11 – Gerenciamento de Riscos do Projeto, identificar os riscos: ferramentas e técnicas, pg. 286.

<sup>65</sup> Técnica Delphi – PMBOK 4ª edição 2008, PMBOK 4ª edição 2008, capítulo 11 – Gerenciamento de Riscos do Projeto, identificar os riscos: ferramentas e técnicas, pg. 286.

<sup>66</sup> Entrevistas – PMBOK 4ª edição 2008, PMBOK 4ª edição 2008, capítulo 11 – Gerenciamento de Riscos do Projeto, identificar os riscos: ferramentas e técnicas, pg. 287.

<sup>67</sup> Análise da causa-raiz – PMBOK 4ª edição 2008, PMBOK 4ª edição 2008, capítulo 11 – Gerenciamento de Riscos do Projeto, identificar os riscos: ferramentas e técnicas, pg. 287.

verificação. Essa lista deve ser revisada durante o encerramento do projeto para incorporar as novas lições aprendidas e ser aprimorada para uso em projetos futuros<sup>68</sup>.

- **Análise de premissas** - “todos os projetos e todos os riscos identificados do projeto são concebidos e desenvolvidos com base em um conjunto de hipóteses, cenários ou premissas. A análise de premissas explora a validade das premissas em relação ao projeto. Ela identifica os riscos do projeto decorrentes do caráter inexato, instável, inconsistente ou incompleto das premissas<sup>69</sup>”.

### 10.3.2 Técnicas - Análise Qualitativa do Risco

- **Avaliação de probabilidade e impactos dos Riscos** - “a análise de probabilidade de riscos investiga a probabilidade de cada risco específico ocorrer. A avaliação do impacto de risco investiga o efeito potencial sobre um objetivo do projeto, como cronograma, custo, qualidade ou desempenho, incluindo tanto os efeitos negativos das ameaças como os efeitos positivos das oportunidades.

A avaliação da probabilidade e do impacto é feita para cada risco identificado. Os riscos podem ser avaliados em entrevistas ou reuniões com participantes selecionados por sua familiaridade com as categorias dos riscos na agenda. São incluídos membros da equipe do projeto e, talvez, pessoas experientes externas ao projeto.

O nível de probabilidade de cada risco e seu impacto em cada objetivo são avaliados durante a entrevista ou reunião. Também são registrados detalhes explicativos, incluindo as premissas que justificam os níveis atribuídos. As probabilidades e os impactos dos riscos são classificados de acordo com as definições fornecidas no plano de gerenciamento dos riscos (...). Os riscos com baixas classificações de probabilidade e impacto serão incluídos em uma lista de observação para monitoramento futuro<sup>70</sup>.

- **Matriz de classificação da probabilidade/impacto de Risco** - “os riscos podem ser priorizados para uma posterior análise quantitativa e respostas com base na sua classificação. Em geral, essas regras de classificação de riscos são especificadas pela organização antes do projeto e incluídas nos ativos de processos organizacionais. As regras de classificação de riscos podem ser adaptadas ao projeto específico no processo de planejar o gerenciamento dos riscos (...). A avaliação da importância de cada risco e, conseqüentemente, da prioridade de atenção, normalmente é conduzida usando uma tabela de referência ou uma matriz de probabilidade e impacto (...). Essa matriz especifica as combinações de probabilidade e impacto que resultam em uma classificação dos riscos como de prioridade baixa, moderada ou alta. (...).

A classificação dos riscos ajuda a orientar as respostas. Por exemplo, os riscos que têm um impacto negativo nos objetivos se ocorrerem (ameaças) e que estão na zona de alto risco (...) da matriz podem exigir uma ação prioritária e estratégias agressivas de resposta. As ameaças que estão na zona de baixo risco (...) podem não exigir uma ação proativa de gerenciamento além da inclusão em uma lista de observação ou do acréscimo de uma reserva para contingências.<sup>71</sup>

A organização deve determinar quais combinações de probabilidade e impactos resultam em um risco classificado como alto (condição vermelha), moderado (condição

<sup>68</sup> Análise de lista de verificação – PMBOK 4ª edição 2008, PMBOK 4ª edição 2008, capítulo 11 – Gerenciamento de Riscos do Projeto, identificar os riscos: ferramentas e técnicas, pg. 287.

<sup>69</sup> Análise das Premissas - PMBOK 4ª edição, 2008, capítulo 11 – Gerenciamento de Riscos do Projeto, Identificar os riscos: ferramentas e técnicas, pg. 287.

<sup>70</sup> Avaliação de probabilidade e impactos dos riscos – PMBOK 4ª edição 2008, PMBOK 4ª edição 2008, capítulo 11 – Gerenciamento de Riscos do Projeto, Realizar a análise qualitativa dos riscos: ferramentas e técnicas, pg. 291.

<sup>71</sup> Matriz de probabilidade e impacto – PMBOK 4ª edição 2008, PMBOK 4ª edição 2008, capítulo 11 – Gerenciamento de Riscos do Projeto, Realizar a análise qualitativa dos riscos: ferramentas e técnicas, pg. 291.

amarela), e baixo (condição verde) para cada abordagem. A classificação do risco ajuda a pôr o risco em uma categoria que irá guiar as ações de resposta de risco.

- **Categorização de Riscos** - “os riscos do Projeto podem ser categorizados por fontes de risco (por exemplo, usando a EAR), área afetada do projeto (por exemplo, usando a EAP) ou outra categoria útil (por exemplo, fase do projeto) para determinar as áreas mais expostas aos efeitos da incerteza. O agrupamento dos riscos por causas-raiz comuns pode resultar no desenvolvimento de respostas eficazes”<sup>72</sup>.
- **Avaliação da urgência dos Riscos** - “os riscos que exigem respostas a curto prazo podem ser considerados mais urgentes. Os indicadores de prioridade podem incluir o tempo para produzir uma resposta ao risco, sintomas e sinais de alerta e a classificação do risco. Em algumas análises qualitativas, a avaliação da urgência dos riscos pode ser combinada com a classificação dos riscos determinada a partir da matriz de probabilidade e impacto para gerar uma classificação final da gravidade dos riscos”<sup>73</sup>.

10.3.3 **Técnicas - Plano de Resposta ao Risco** - “existem várias estratégias de respostas aos riscos disponíveis. A estratégia ou mescla de estratégias com maior probabilidade de ser eficaz deve ser selecionada para cada risco. (...) São desenvolvidas ações específicas para implementar essa estratégia, incluindo estratégias principais e alternativas”<sup>74</sup>.

- **Estratégias para Riscos negativos ou ameaças** - “três das estratégias a seguir em geral se aplicam a ameaças ou riscos que, se ocorrerem, podem ter impactos negativos nos objetivos do projeto. A quarta estratégia, aceitar, pode ser usada tanto para riscos negativos ou ameaças como para riscos positivos ou oportunidades. Essas estratégias, descritas a seguir, são eliminar, transferir, mitigar ou aceitar.
  - **Eliminar** - a eliminação ou prevenção de riscos engloba a alteração do plano de gerenciamento do projeto para remover totalmente a ameaça. O gerente do projeto também pode isolar os objetivos do projeto do impacto do risco ou alterar o objetivo que está em perigo. Exemplos disso inclui estender o cronograma, alterar a estratégia ou reduzir o escopo. A estratégia de eliminar mais radical é a suspensão total do projeto. Alguns riscos que surgem no início do projeto podem ser evitados esclarecendo os requisitos, obtendo informações, melhorando a comunicação ou adquirindo conhecimentos especializados.
  - **Transferir** - a transferência de riscos exige a mudança de alguns ou todos os impactos negativos de uma ameaça, juntamente com a responsabilidade da resposta, para um terceiro. Transferir o risco simplesmente passa a responsabilidade pelo gerenciamento para outra parte, mas não o elimina. Transferir a responsabilidade pelo risco é mais eficaz ao lidar com a exposição a riscos financeiros. A transferência de riscos quase sempre envolve o pagamento de um prêmio à parte que está assumindo o risco. As ferramentas de transferência podem ser bastante variadas e incluem, entre outras o uso de seguros, seguros-desempenho, garantias, fianças, etc. podem ser usados contratos para transferir a responsabilidade de determinados riscos para outra parte.
  - **Mitigar** – a mitigação de riscos implica na redução da probabilidade e/ou do impacto de um evento de risco adverso para dentro de limites aceitáveis. Adotar

<sup>72</sup> Categorização de riscos – PMBOK 4ª edição 2008, Capítulo 11, Gerenciamento dos riscos do Projeto, Realizar a análise qualitativa dos riscos: ferramentas e técnicas, pg. 293.

<sup>73</sup> Avaliação da urgência dos riscos – PMBOK 4ª edição, 2008, Gerenciamento dos riscos do Projeto, Realizar a análise qualitativa dos riscos: ferramentas e técnicas, pg. 293.

<sup>74</sup> Técnicas – Plano de respostas ao risco, Estratégias para Riscos negativos ou ameaças – PMBOK 4ª edição, 2008, Capítulo 11 – Gerenciamento dos Riscos do Projeto, Planejar as respostas aos riscos: ferramentas e técnicas, pg. 303/304.

uma ação antecipada para reduzir a probabilidade e /ou o impacto de um risco ocorrer no projeto em geral é mais eficaz do que tentar reparar o dano depois de um risco ter ocorrido. Adotar processos menos complexos, fazer mais testes ou escolher um fornecedor mais estável são exemplos de ações de mitigação. A mitigação pode exigir o desenvolvimento de um protótipo para reduzir o risco de implementação de um processo ou produto a partir de um modelo de bancada. Quando não é possível reduzir a probabilidade, a resposta de mitigação pode abordar o impacto do risco concentrando em fatores que determinam a gravidade. Por exemplo, a inclusão de redundância em um sistema pode reduzir o impacto de uma falha do componente original.

- **Aceitar** - essa estratégia é adotada porque raramente é possível eliminar todas as ameaças de um projeto. Indica que a equipe do projeto decidiu não alterar o plano de gerenciamento do projeto para lidar com um risco, ou não conseguiu identificar outra estratégia de resposta adequada. Pode ser passiva ou ativa. A aceitação passiva não requer nenhuma ação exceto documentar a estratégia, deixando que a equipe do projeto trate dos riscos quando eles ocorrerem. A estratégia de aceitação ativa mais comum é estabelecer uma reserva para contingências, incluindo tempo, dinheiro ou recursos para lidar com os riscos.”<sup>75</sup>

- **Estratégias para Riscos positivos ou oportunidades**<sup>76</sup>

“Três das quatro respostas são sugeridas para tratar de riscos com impactos potencialmente positivos sobre os objetivos do projeto. A quarta estratégia, aceitar, pode ser usada tanto para riscos negativos ou ameaças, como para riscos positivos ou oportunidades. Essas estratégias descritas a seguir, são explorar, compartilhar, melhorar ou aceitar:

- **Explorar** – essa estratégia pode ser selecionada para riscos com impactos positivos quando a organização deseja garantir que a oportunidade seja concretizada. Procura eliminar a incerteza associada com um determinado risco positivo, garantindo que a oportunidade realmente aconteça. Exemplos de respostas de exploração direta incluem designar os recursos mais talentosos da organização para o projeto, a fim de reduzir o tempo de conclusão ou para proporcionar um custo mais baixo do que foi originalmente planejado.
- **Compartilhar** – compartilhar um risco positivo envolve a alocação integral ou parcial da propriedade da oportunidade a um terceiro que tenha mais capacidade de capturar a oportunidade para benefício do projeto. Exemplos de ações de compartilhamento incluem a formação de parcerias de compartilhamento de riscos, equipes, empresas para fins especiais ou joint ventures, as quais podem ser estabelecidas com a finalidade expressa de aproveitar a oportunidade de modo que todas as partes se beneficiem das suas ações.
- **Melhorar** – essa estratégia é usada para aumentar a probabilidade e/ou os impactos positivos de uma oportunidade. Identificar e maximizar os principais impulsionadores desses riscos de impacto positivo pode aumentar a probabilidade de ocorrência. Exemplo de melhoramento de oportunidades são o acréscimo de mais recursos a uma atividade para terminar mais cedo.
- **Aceitar** – aceitar uma oportunidade é desejar aproveitá-la caso ela ocorra, mas não persegui-la ativamente”.

---

<sup>75</sup> Técnicas – Plano de respostas ao risco, Estratégias para Riscos negativos ou ameaças – PMBOK 4ª edição, 2008, Capítulo 11 – Gerenciamento dos Riscos do Projeto, Planejar as respostas aos riscos: ferramentas e técnicas, pg. 303/304.

<sup>76</sup> Técnicas – Plano de respostas ao risco, Estratégias para riscos positivos ou oportunidades – PMBOK 4ª edição, 2008, Capítulo 11 – Gerenciamento dos Riscos do Projeto, Planejar as respostas aos riscos: ferramentas e técnicas, pg. 304/305.

- **Estratégias de respostas de contingência**<sup>77</sup> - “algumas respostas são projetadas para serem usadas somente se certos eventos ocorrerem. Para alguns riscos, é apropriado que a equipe de projeto faça um plano de respostas que só será executado sob determinadas condições predefinidas, caso acredite-se que haverá alerta suficiente para implementar o plano. Os eventos que acionam a resposta de contingência, como marcos intermediários perdidos ou o aumento da prioridade de um fornecedor, devem ser definidos e acompanhados”.

#### 10.3.4 Técnicas - Controle e Monitoração do Risco

- **Reavaliação de Riscos** - “monitorar e controlar os riscos muitas vezes resulta na identificação de novos riscos, na reavaliação dos riscos atuais e no encerramento dos riscos que estão desatualizados. As reavaliações dos riscos do projeto devem ser programadas com regularidade. A quantidade e os detalhes de repetição que são apropriados dependem de como está o andamento do projeto em relação aos seus objetivos<sup>78</sup>”.
- **Análise das reservas** - “durante a execução do projeto podem ocorrer alguns riscos, com impactos positivos ou negativos nas reservas para contingências de orçamento ou cronograma (...). A análise das reservas compara a quantidade restante de reservas para contingências com a quantidade de risco restante a qualquer momento no projeto, a fim de determinar se as reservas restantes são adequadas<sup>79</sup>”.
- **Reuniões de andamento** - “o gerenciamento dos riscos deve ser um item da agenda nas reuniões periódicas de andamento do projeto. O tempo necessário para esse item vai variar, dependendo dos riscos que foram identificados, da sua prioridade e da dificuldade de resposta. O gerenciamento dos riscos fica mais fácil quando é praticado com mais frequência. Discussões frequentes sobre riscos aumentam a probabilidade de que as pessoas possam identificar os riscos e as oportunidades<sup>80</sup>”.

**Obs.:** a opinião especializada é uma técnica que pode ser utilizada em todos os processos do gerenciamento de riscos. Com ela, os riscos podem ser identificados, analisados e terem suas respostas planejadas diretamente por especialistas com experiência relevante em projetos ou áreas de negócios semelhantes. Esses especialistas devem ser identificados pelo gerente do projeto e convidados a considerar todos os aspectos do projeto, além de sugerir os riscos possíveis e analisá-los com base na sua experiência anterior e nas áreas de especialização. A parcialidade dos especialistas deve ser levada em consideração em todos os processos. A obtenção de opinião especializada geralmente é realizada com o uso de entrevistas ou seminários de facilitação de riscos.

#### 10.3.5 Outras técnicas usadas para Riscos:

- **Para identificação dos Riscos:**
  - técnicas de diagramação;
  - análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT).

<sup>77</sup> Técnicas – Plano de respostas ao risco, Estratégias de respostas de contingências – PMBOK 4ª edição, 2008, Capítulo 11 – Gerenciamento dos Riscos do Projeto, Planejar as respostas aos riscos: ferramentas e técnicas, pg.305.

<sup>78</sup> Técnica – Controle e Monitoramento do risco - Reavaliação de riscos – PMBOK 4ª edição, 2008, Capítulo 11 – Gerenciamento dos Riscos do Projeto, Monitorar e controlar os riscos: ferramentas e técnicas, pg.310.

<sup>79</sup> Técnicas – Plano de respostas ao risco, Análise das reservas – controle e monitoração dos riscos – PMBOK 4ª edição, 2008, Capítulo 11 – Gerenciamento dos Riscos do Projeto, Monitorar e controlar os riscos: ferramentas e técnicas, pg.311.

<sup>80</sup> Técnicas – Plano de respostas ao risco, Reuniões de andamento – controle e monitoração dos riscos – PMBOK 4ª edição, 2008, Capítulo 11 – Gerenciamento dos Riscos do Projeto, Monitorar e controlar os riscos: ferramentas e técnicas, pg.311



- **Para análise qualitativa:**
  - avaliação da qualidade dos dados sobre riscos.
- **Para análise quantitativa:**
  - entrevistas, distribuições de probabilidade, análise de sensibilidade, análise do valor monetário esperado e modelagem e simulação.
- **Para controle e monitoramento do Risco:**
  - auditorias de riscos, análises da variação e tendências e medição de desempenho técnico

**Leituras complementares sugeridas:** recomendações práticas sobre o gerenciamento do risco <sup>81</sup>

## 10.4 Comunicação

### 10.4.1 Habilidades de Comunicação

- “ouvir ativamente e de modo eficaz;
- perguntar, investigando idéias e situações para garantir um melhor entendimento;
- educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe para que ela seja mais eficaz;
- Levantar fatos para identificar ou confirmar as informações;
- Definir e administrar as expectativas;
- Persuadir uma pessoa ou uma empresa a executar uma ação;
- Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes;
- Solucionar conflitos para evitar impactos negativos e
- Resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes.”<sup>82</sup>

### 10.4.2 Técnicas de Comunicação

- **Feedback** <sup>83</sup> - “é uma ferramenta para eliminação de dúvidas, ruídos, que podem determinar o insucesso do projeto. No decorrer da comunicação, o Gerente do Projeto pode identificar distorções ou não compreensões de pontos importantes, com um planejamento e controle adequado dos retornos a serem exigidos. Com essa identificação, uma forma de avaliação, uma forma de participação e a ação do profissional poderá ser mais clara e pontual, evitando o aparecimento de problemas maiores ou o insucesso total do projeto”.
- **Redundância** <sup>84</sup>
  - o ocorre porque existe o ruído na comunicação. “Da mesma forma que existem os recursos de redundância na transmissão de dados na informática, também devem

<sup>81</sup> Recomendações práticas sobre o gerenciamento de riscos – Diego Nei, MBA, PMP®, 10 dias para gerenciamento de riscos, Papo GP Gerenciamento de Projetos e Liderança, Disponível em: <http://papogp.com/2010/11/17/10-dicas-para-gerenciamento-de-riscos/27/03> as 8:26h.

<sup>82</sup> Habilidades de Comunicação – PMBOK 4ª edição, 2008, Capítulo 10 – Gerenciamento das Comunicações do Projeto, Planejar as respostas aos riscos: ferramentas e técnicas, pg.245.

<sup>83</sup> Feedback – Airton Monena, A comunicação na gestão de projetos, Amolena ambiente para desenvolver a comunicação interna e nos projetos, Revista PRODAN, e-NEWS, PMI-SP Seminário internacional, Disponível em: [http://amolena.com.br/?page\\_id=56](http://amolena.com.br/?page_id=56) dia 27/03/2014 as 9:47 h.

<sup>84</sup> Redundância – Airton Monena, A comunicação na gestão de projetos, Amolena ambiente para desenvolver a comunicação interna e nos projetos, Revista PRODAN, e-NEWS, PMI-SP Seminário internacional, Disponível em: [http://amolena.com.br/?page\\_id=56](http://amolena.com.br/?page_id=56) dia 27/03/2014 as 10:14 h.

existir rotinas de segurança, de contingência para o caso da comunicação não se efetivar”;

- o “quanto maior a importância da informação, maior deve ser sua gerência de riscos. A informação deve eliminar todas as dúvidas atuais”;

- o “se há uma dúvida para tomar uma atitude que seja importante no projeto, é necessário que se tenha certeza de que o receptor entendeu corretamente a mensagem. E mais, além de entender a mensagem, ele deve proceder de determinada forma, em um tempo certo. Tem-se que evitar que os ruídos alterem as informações. Diante disso encontra-se ações que podem prevenir e certificar da correta recepção, mesmo que pareçam estar sendo executadas novamente, pois a redundância introduz no sistema certa capacidade de absorção de ruído e de prevenção do erro” (PIGNATARI, 2003, p. 59).

- **Avaliação**<sup>85</sup>

- o “é uma ferramenta que possibilita detectar possíveis fracassos”. “O processo de controle é contínuo e exige o estabelecimento de parâmetros e instrumentos para a sua aplicação. Esses parâmetros são indicadores que permitem a mediação e o julgamento das ações em face dos objetivos estipulados [...] (KUNSCH,2003, p..275).;

- o “a avaliação pode ser mais bem entendida com estudos da Área da Qualidade”;

- o “as organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados (KUNSCH,2003,p.72);

- o “a afirmação acima, também é propícia para a comunicação em projetos, e, se o fato de transmitir informação não garante o seu resultado, o que fazer para saber se a comunicação está ou não atingindo seus objetivos? Como o GP é responsável pela gerência da comunicação, logo, é também responsável em proceder ao controle da comunicação e dos seus resultados. A conformidade com o tamanho e importância do projeto é que deve dar as características dessas avaliações. Todas as comunicações devem ser avaliadas, não somente as que o gerente faz, mas, todas as comunicações feitas por todos da equipe”.

#### 10.4.3 Recomendações práticas sobre Comunicação

- problemas não resolvidos geram conflitos e atrasos no projeto. Resolva-os tempestivamente;
- envolver sempre a equipe de planejamento nas definições dos modelos de comunicações a serem adotados para cada parte interessada, definindo qual informação, quando será distribuída, quem deve produzir e como serão distribuídas;
- evitar encaminhar informações desnecessárias para as partes interessadas;
- cumprir o que ficou acertado no Plano de Gerenciamento da Comunicação;
- valorizar as informações das equipes;
- estar aberto para dar e receber feedback;
- dentre as várias formas de comunicação, as que mais têm resultados favoráveis são os contatos pessoais;
- ter cautela ao se comunicar para evitar exposição política ou constrangimento;
- apoiar o gerenciamento de comunicações com fornecedores para garantir o cumprimento de requisitos e processos legais;
- estar atento aos aspectos a seguir:

---

<sup>85</sup> Avaliação – Airton Monena, A comunicação na gestão de projetos, Amolena ambiente para desenvolver a comunicação interna e nos projetos, Revista PRODAN, e-NEWS, PMI-SP Seminário internacional, Disponível em: [http://amolena.com.br/?page\\_id=56](http://amolena.com.br/?page_id=56) dia 27/03/2014 as 10:26 h.



- o emissor é responsável por tornar a informação clara, sem ambiguidades e completa, para que o receptor possa recebê-la corretamente e confirmar que foi propriamente compreendida<sup>86</sup>;
- o receptor é responsável por assegurar que a informação é recebida na sua totalidade e corretamente entendida<sup>87</sup>;

---

<sup>86</sup> Emissor, Recomendações práticas sobre comunicações, distribuir as informações - XAVIER, Carlos Magno da Silva; VIVACQUA, Flavio Ribeiro; MACEDO, Otualp Sarmento de; XAVIER, Luis Fernando da Silva, Metodologia de Gerenciamento de Projetos – METHODWARE, 2ª Edição, pg. 118, Rio de Janeiro : Brasport, 2009.

<sup>87</sup> Receptor, Recomendações práticas sobre comunicações, distribuir as informações - XAVIER, Carlos Magno da Silva; VIVACQUA, Flavio Ribeiro; MACEDO, Otualp Sarmento de; XAVIER, Luis Fernando da Silva, Metodologia de Gerenciamento de Projetos – METHODWARE, 2ª Edição, pg. 118, Rio de Janeiro : Brasport, 2009.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



## 11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Project Management Institute – PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) – 4ª Edição. Disponível em: <http://www.pmi.org>.

BAHIA. Metodologia de Elaboração e Gerenciamento de Projetos do Estado da Bahia, Volume I.

BAHIA. Metodologia de Elaboração e Gerenciamento de Projetos do Estado da Bahia, Volume II.

HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos, PMP – **Guia para o exame oficial do PMI** –PMP – 5 Edição

MULCAHY, Rita. Preparatório para o Exame de PMP – Rita 6ª Edição.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. Gestão Pública: **o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**, Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

XAVIER, Carlos Magno da Silva; VIVACQUA, Flavio Ribeiro; MACEDO, Otualp Sarmiento de; XAVIER, Luis Fernando da Silva, Metodologia de Gerenciamento de Projetos – METHODWARE, 2ª Edição, Rio de Janeiro : Brasport, 2009.

Escritório de sucesso – Novo modelo de gerenciamento de projetos auxilia empresas na tomada de decisões estratégicas Portal do SERPRO/Revista do SERPRO(Tema), edição 175/ ano 2004 – Disponível em: [www4.serpro.gov.br/imprensa/publicações/tema](http://www4.serpro.gov.br/imprensa/publicações/tema) – acesso 24/03/2014 – às 11:15h.

Dicas para a elaboração de EAP em todos os níveis – disponível em: [www.p4pro.com.br/index.php/artigos/25-dicas-para-a-construcao-de-uma-eap-estrutura-analitica-do-projeto](http://www.p4pro.com.br/index.php/artigos/25-dicas-para-a-construcao-de-uma-eap-estrutura-analitica-do-projeto) Carlos Sérgio Mota Silva, PMP Diretor da P4Pro, 18/10/2011, acesso: dia 24/03/2014, 16:00h.

Como criar uma EAP em 06 (seis) passos – Sidney Galeote – Disponível em: [www.galeote.com.br/blog/2010/06/como-criar-um-eap-em-seis-passos](http://www.galeote.com.br/blog/2010/06/como-criar-um-eap-em-seis-passos) 24/03/2014

Entrevistas: Revista Engenharia de Software 2 Edição Especial- disponível em: <http://www.devmedia.com.br/engenharia-de-software-2-tecnicas-para-levantamento-de-requisitos/9151>, acesso 24/03/2014.

Observação in loco – Jair C Leite - Introdução a Engenharia de software, 2000, disponível em: <http://www.dimap.ufrn.br/~jair/ES/c4.html>, acesso 24/03/2014.

Encontros – Jair C Leite, Introdução a Engenharia de software, 2000, disponível em: <http://www.dimap.ufrn.br/~jair/ES/c4.html>, acesso 24/03/2014.

Workshops - Revista Engenharia de Software 2 Edição Especial – disponível em: <http://www.devmedia.com.br/engenharia-de-software-2-tecnicas-para-levantamento-de-requisitos/9151>, acesso 24/03/2014.

Questionários - Revista Engenharia de Software 2 Edição Especial – disponível em: <http://www.devmedia.com.br/engenharia-de-software-2-tecnicas-para-levantamento-de-requisitos/9151>, acesso 24/03/2014.

Brainstorming - Revista Engenharia de Software 2 Edição Especial – disponível em: <http://www.devmedia.com.br/engenharia-de-software-2-tecnicas-para-levantamento-de-requisitos/9151>, acesso 24/03/2014.

Recomendações práticas sobre o levantamento de requisitos – disponível em: <http://levantamentorequisitos.blogspot.com.br/2012/05/levantamento-de-requisitos.html#!2012/05/levantamento-de-requisitos.html> acesso: 25/03/2014.

Recomendações práticas sobre o uso do cronograma – Eli Rodrigues – Gestão de Projetos na Prática – parte 01, como fazer um cronograma – introdução –Disponível em: <http://www.elirodrigues.com/gestao-de-projetos/serie-como-fazer-um-cronograma/como-fazer-um-cronograma-parte-1/> acesso: 24/03/2014 as 13:30h.

Avaliação de probabilidade e impactos dos riscos - Referencia PMBOK 2000, Capítulo 11 - Gerencia do Risco do Projeto, Analise qualitativa dos Riscos, Técnicas e Ferramentas para análise qualitativa do risco Disponível em: [http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok\\_v2p/wsp\\_11.2.html](http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok_v2p/wsp_11.2.html) 24/03/2014 as 16:51h.

Estratégias para riscos negativos ou ameaças - Referencia PMBOK 2000, Capítulo 11 - Gerencia do Risco do Projeto, Plano de respostas ao risco, Técnicas e Ferramentas para analise qualitativa dos riscos Disponível em: [http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok\\_v2p/wsp\\_11.5.html](http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok_v2p/wsp_11.5.html) 25/03/2014 às 17:47h.

Recomendações práticas sobre o gerenciamento de riscos – Diego Nei, MBA, PMP®, 10 dias para gerenciamento de riscos, Papo GP Gerenciamento de Projetos e Liderança,Disponível em: <http://papogp.com/2010/11/17/10-dicas-para-gerenciamento-de-riscos/> 27/03 às 8:26h.

Desenvolver a habilidade de saber OUVIR - [www.gerenciamentodeprojeto.com/2009/11/comunicação-em-projetos-arte-de-ouvir.html](http://www.gerenciamentodeprojeto.com/2009/11/comunicação-em-projetos-arte-de-ouvir.html) dia 11/10/2013 as 14:30h. Site fora do ar em 27/03/2014, localizado em Project Manager – Soluções em gerenciamento de Projetos e software – Notícias e Artigos, disponível em: <http://old.projectmanager.com.br/Lists/Artigos/DispForm.aspx?ID=59> – comunicação em projetos – A arte de ouvir, indicando como fonte: [www.gerenciamentodeprojeto.com](http://www.gerenciamentodeprojeto.com).

Feedback – Airton Monena, A comunicação na gestão de projetos, Amolena ambiente para desenvolver a comunicação interna e nos projetos, Revista PRODAN, e-NEWS, PMI-SP Seminário internacional, Disponível em: [http://amolena.com.br/?page\\_id=56](http://amolena.com.br/?page_id=56) dia 27/03/2014 às 9:47h.

Redundância – Airton Monena, A comunicação na gestão de projetos, Amolena ambiente para desenvolver a comunicação interna e nos projetos, Revista PRODAN, e-NEWS, PMI-SP Seminário internacional, Disponível em: [http://amolena.com.br/?page\\_id=56](http://amolena.com.br/?page_id=56) dia 27/03/2014 às 10:14h.

Avaliação – Airton Monena, A comunicação na gestão de projetos, Amolena ambiente para desenvolver a comunicação interna e nos projetos, Revista PRODAN, e-NEWS, PMI-SP Seminário internacional, Disponível em: [http://amolena.com.br/?page\\_id=56](http://amolena.com.br/?page_id=56) dia 27/03/2014 às 10:26 h.

“o ouvinte tem tanta responsabilidade na comunicação quanto o emissor” – autor desconhecido. Disponível em: <http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Comunica%C3%A7%C3%A3o-Empresarial/133327.html>, postado por May Rodrigues março,2012, 27/03/2014 às 10:4h.

Gerência do Risco do Projeto. Disponível em: [http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok\\_v2p/wsp\\_11.0.html](http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok_v2p/wsp_11.0.html).

**MÓDULO II – DOCUMENTOS PREENCHIDOS  
(Exemplo de Projeto – Estudo de Caso)**



# Sumário

<b>1</b>	DOCUMENTOS PREENCHIDOS – MODELOS DA INICIAÇÃO.....	91
1.1	Ficha do Projeto – Capacitação MGPE.....	93
1.2	Termo de Abertura do Projeto – Capacitação MGPE.....	94
1.3	Lista de Contatos – Capacitação MGPE.....	98
1.4	Lista das Partes Interessadas – Capacitação MGPE.....	99
1.5	Ata de Reunião – Capacitação MGPE.....	100
<b>2</b>	DOCUMENTOS PREENCHIDOS – MODELOS DO PLANEJAMENTO.....	101
2.1	Plano de Trabalho - Capacitação MGPE.....	103
2.2	Plano de Projeto Referencial – Capacitação MGPE.....	105
2.3	Planejamento Executivo – Linha de Base– Capacitação MGPE.....	135
<b>3</b>	DOCUMENTOS PREENCHIDOS – MODELOS DA EXECUÇÃO E CONTROLE.....	139
3.1	Plano de Projeto - Capacitação MGPE.....	141
3.2	Planejamento Executivo Acompanhamento – Capacitação MGPE.....	146
3.3	Solicitação de Mudança – Capacitação MGPE.....	150
3.4	Registro de Questões – Capacitação MGPE.....	152
3.5	Relatório de Progresso – Capacitação MGPE – 20131025.....	153
3.6	Declaração de Recebimento de Produto – Capacitação MGPE.....	157
3.7	Termo de Homologação de Produto – Capacitação MGPE.....	158
3.8	Ata de Acompanhamento - Capacitação MGPE – 20131029.....	159
<b>4</b>	DOCUMENTOS PREENCHIDOS – MODELOS DO ENCERRAMENTO.....	161
4.1	Termo de Encerramento do Projeto - Capacitação MGPE.....	163
4.2	Lições Aprendidas – Capacitação MGPE.....	164





**1 - DOCUMENTOS PREENCHIDOS - MODELOS DA INICIAÇÃO  
(Exemplo de Projeto – Estudo de Caso)**





## FICHA DO PROJETO

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remove as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.

Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso

Código do Projeto

P-SAEB-SGP-2013-001

Nome Completo do Projeto

Capacitação na Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Nome Resumido do Projeto

Capacitação MGP

Setor responsável pelo gerenciamento (secretaria / superintendência / diretoria / gerência / equipe)

CPG - Coordenação de Planejamento da Gestão, vinculada à Superintendência de Gestão Pública da Secretaria da Administração - SAEB

Patrocinador

João Maria da Silva

Gestor do Negócio

Maria João dos Santos

Cliente (setor responsável pelo negócio) ex.: secretaria / superintendência / diretoria / gerência / equipe

SGP - Superintendência de Gestão Pública

Líder do Projeto	Data início	Data término
Antônio da Silva	04/03/2013	

Descritivo do Projeto

Capacitar 30 (trinta) servidores do Governo do Estado na operacionalização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado, versão 3.0, possibilitando sua atuação como líder de projeto, até dezembro de 2013.

Pessoas com acesso de gravação na pasta do projeto

João Maria da Silva; Maria João dos Santos; Antônio da Silva



## TERMO DE ABERTURA Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.

Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso

### Autorizo o início do Projeto, conforme os critérios abaixo:

#### 1. Justificativa do projeto

[Deve-se responder sempre à pergunta: Porque executar o Projeto? Descrever as razões determinantes do Projeto ou requisitos do produto para o qual será realizado, assim como os fatores de motivação que levaram a abordagem do assunto. Verificar se ele está alinhado com o plano estratégico da organização e qual a sua relação.]

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado - MGPE corrobora com as novas estratégias do Governo do Estado, de direcionar seu foco para uma atuação mais gerencial, em substituição à antiga atuação operacional. A SAEB em parceria com a PRODEB desenvolveu a MGPE para que seja utilizada pelos servidores do Estado na condução dos seus projetos. Para viabilizar essa utilização é necessário que seja promovida a capacitação das pessoas que irão liderar os projetos.

#### 2. Objetivos do projeto

[Os objetivos do projeto incluem os critérios mensuráveis para o seu sucesso. Os projetos podem possuir uma ampla variedade de objetivos definidos. Estes critérios podem ser técnicos, de negócios, de custo, cronograma e qualidade. Os objetivos do projeto devem possuir atributos relacionados a uma métrica, como por exemplo, uma unidade monetária e um valor absoluto ou relativo tal como: inferior a 1,5 milhão de reais.]

Capacitar 30 (trinta) servidores do Governo do Estado, até dezembro de 2013, na utilização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado da Bahia, versão 3.0, possibilitando sua atuação como líder de projeto.

#### 3. Produtos do Projeto

[Chama-se genericamente de produto, o resultado mensurável e verificável do trabalho. A descrição do produto geralmente envolve menos detalhes nas fases iniciais e mais detalhes nas fases posteriores, conforme as características do produto forem progressivamente elaboradas.]

Item	Produto
A	Servidores capacitados na utilização da Metodologia
B	



## TERMO DE ABERTURA Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

#### 4. Requisitos do Projeto e/ou dos Produtos

*[Documentar as necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas, convertendo-as em requisitos. Os requisitos descrevem as condições ou capacidades que devem ser atendidas ou possuídas para satisfazer um contrato, norma, especificação ou outros documentos formalmente impostos. Os requisitos são as condições necessárias para a obtenção de certo objetivo, para o preenchimento de certo fim, ou condição para se alcançar determinado fim. Esses requisitos devem ser analisados e priorizados.]*

Item	Descrição
A	O servidor deve ter conhecimento teórico e prático da utilização da Metodologia.
B	Obter 80% de aprovação dos servidores que participaram da capacitação.
C	O instrutor deve obter pelo menos média 4 nos itens avaliados (considerando notas de 1 a 5)

#### 5. Identificação do Patrocinador

Nome	Cargo	Dados para contato
João Maria da Silva	Superintendente de Gestão Pública	71 3115-xxxx

#### 6. Identificação do Gestor do Negócio

Nome	Cargo	Dados para contato
Maria João dos Santos	Coordenador Executivo	71 3115-xxxx

#### 7. Identificação do Líder do Projeto

Nome	Cargo	Dados para contato
Antônio da Silva	Coordenador I	71 3115-xxxx

#### 8. Demais partes interessadas

*[Relacionar outras partes interessadas mapeadas até o momento, ainda sem papel definido no projeto.]*

Nome	Cargo	Dados para contato
Manuel Francisco Madureira	Coordenador Escritório de Projetos	71 3115-xxxx
Pedro Santos	Coordenador de Instrutoria	71 3115-xxxx



## TERMO DE ABERTURA Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

### 9. Principais marcos e expectativas de datas

[O cliente ou a organização executora pode identificar marcos e colocar datas impostas nesses marcos do cronograma. Essas datas podem ser consideradas como restrições do cronograma.]

Datas	Acontecimento
13/03/13	Iniciação Concluída
22/04/13	Plano de Projeto Referencial assinado
05/06/13	Lista de participantes divulgada
06/09/13	Material didático elaborado
13/09/13	Sala Disponibilizada
19/09/13	Infraestrutura preparada
07/10/13	Treinamento realizado
08/11/13	Projeto concluído

### 10. Restrições

[Descrever as restrições específicas do projeto associadas ao seu escopo que limitam as opções da equipe. Por exemplo, incluir um orçamento predefinido ou datas impostas (marcos do cronograma) divulgadas pelo cliente ou pela organização executora. Quando um projeto for realizado sob contrato, em geral as cláusulas contratuais se constituirão em restrições. As restrições listadas neste documento serão descritas de forma resumida, e serão normalmente mais numerosas e mais detalhadas, no item "Escopo do Projeto" contido no Plano de Projeto Referencial.]

Item	Descrição
A	Poucos potenciais instrutores com experiência prática na metodologia.
B	O orçamento disponível para realizar a capacitação está limitado a R\$ 30.000,00.
C	O projeto não pode ultrapassar 30 de dezembro de 2013, quando será realizado o Fórum de Secretários do Estado onde será apresentado o projeto e os servidores já capacitados.

### 11. Premissas

[Descrever as premissas específicas do projeto associadas ao seu escopo e o impacto potencial dessas premissas, se não forem confirmadas. Frequentemente, as equipes de projetos identificam, documentam e validam as premissas como parte do seu processo de planejamento. As premissas listadas, neste documento, serão descritas de forma resumida, e serão normalmente mais numerosas e mais detalhadas, no item "Escopo do Projeto" contido no Plano de Projeto Referencial.]

Item	Descrição
A	Disponibilidade do instrutor no período do treinamento.
B	Disponibilidade dos líderes de projetos designados pelas Secretarias por meio turno durante o período do treinamento.
C	Disponibilidade da sala de treinamento com infra-estrutura adequada no período escolhido.
D	Disponibilidade de sala com um computador por pessoa.
E	Será obrigatória a frequência de pelo menos 75% das aulas para emissão do Certificado.



## TERMO DE ABERTURA Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

### 12. Orçamento sumarizado e retorno sobre o investimento

[Digite aqui o orçamento].

Contratação do instrutor	R\$ 5.000,00
Aluguel de sala	R\$ 4.700,00
Apostilas	R\$ 3.000,00
Manuais da Metodologia	R\$ 5.000,00
Material de pedagógico	R\$ 2.000,00
Produção dos Certificados	R\$ 300,00
Coffee break	R\$ 3.000,00
Total	R\$ 23.000,00

### 13. Riscos iniciais

[Identificar os riscos conhecidos, até o momento, e que deverão ser detalhados no Plano de Gerenciamento de Riscos, contido neste documento.]

Item	Descrição
A	defeitos nos equipamentos durante o treinamento
B	equipamentos sem os softwares instalados
C	ausência dos treinandos
D	ausência do instrutor
E	apostilas não concluídas até o início do treinamento

### 14. Aprovação

[Registre o papel e o nome do responsável pela homologação, conforme modelo abaixo]

PATROCINADOR [Ex. JOSÉ DA SILVA] João Maria da Silva	ASSINATURA	DATA
GESTOR DO NEGÓCIO [Ex. MARIA DOS SANTOS] Maria João dos Santos	ASSINATURA	DATA
RESPONSÁVEL PELO ESCRITÓRIO DE PROJETOS/ÁREA DE PROJETOS [Ex. ANTONIO MARIA DOS SANTOS] Manuel Francisco Madureira	ASSINATURA	DATA





## LISTA DE CONTATOS

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.

Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso

Nome	Função/Cargo	Órgão/Setor	Telefones	E-mail
		[Registrar órgão, unidade, diretoria, gerência, coordenação nesta ordem]		
Maria João dos Santos	Coordenador Executivo	SAEB/Superintendência de Gestão Pública/CPG	71 3115-xxxx	Maria@saeb.ba.gov.br
Antônio da Silva	Coordenador I	SAEB/Superintendência de Gestão Pública/CPG	71 3115-xxxx	Antonio@saeb.ba.gov.br
Manuel Francisco Madureira	Coordenador	PRODEB/Escritório de Projetos	71 3115-xxxx	Manuel@saeb.ba.gov.br
Pedro Santos	Coordenador	SAEB/DDE	71 3115-xxxx	Pedro@saeb.ba.gov.br
Maria José Souza	Líder de Projetos	PRODEB	71 3115-xxxx	Maria.souza@prodeb.ba.gov.br
Márcia Lima	Consultor RCI-Ba	SESAB	71 3115-xxxx	Marcia.lima1@sesab.ba.gov.br
José Santana	Auxiliar Administrativo	SAEB	71 3115-xxxx	Jose.santana@saeb.ba.gov.br



## LISTA DAS PARTE INTERESSADAS DO PROJETO

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.

Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso

Parte interessada	Organização	Interesses no projeto	Classificação*	Estratégia de abordagem**
Manuel Francisco Madureira	PRODEB	Divulgação da MGPE, monitorar o gerenciamento do projeto e o uso da metodologia	Interno	Informar atividades concluídas no projeto
Pedro Santos	DDE	Preparar multiplicadores para a MGPE	Externo ao Projeto	Convidar para participar da capacitação
Maria José Souza	PRODEB	Atuar como instrutor	Interno	Convidar para participar da capacitação
Márcia Lima	SESAB	Atuar como instrutor – RCI-Ba	Interno	Convidar para participar da capacitação
José Santana	SAEB	Auxiliar administrativo	Interno	Solicitar serviços

\* Interna ou externa ao projeto

\*\* Estratégia em potencial para ganhar suporte ou reduzir obstáculos



## ATA DE REUNIÃO DE INICIAÇÃO Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.

Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso

### 1. Dados da Reunião

Data	Hora início	Hora término	Local
12/03/2013	14h	16h	Sala de Reunião da SGP

### 2. Pauta

Item	Descrição
1	Validação interna do Termo de abertura

### 3. Participantes

Nº	Nome	Órgão/Setor	Papel no Projeto
1	Antônio da Silva	SAEB/SGP	Líder do Projeto
2	Maria João dos Santos	SAEB/SGP	Gestor do Negócio

### 4. Assuntos Discutidos/Decisões

[Caso haja decisão na reunião, o Líder de Projetos deverá destacar a decisão em negrito, colocando-a como um tópico]

Validar com demais envolvidos no Termo de Abertura

O Termo de Abertura foi validado e será encaminhado para o Escritório de Projetos da PRODEB para validação e assinatura.

### 5. Resumo das Ações

Ação	Responsabilidade	Data Prevista
Validar e assinar com o Patrocinador o Termo de Abertura do Projeto	Maria João dos Santos	13/03/2013

**2 - DOCUMENTOS PREENCHIDOS - MODELOS DO PLANEJAMENTO  
(Exemplo de Projeto – Estudo de Caso)**





## PLANO DE TRABALHO Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

*[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.*

*Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.*

*Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.*

*Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.*

*Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.*

*A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso*

### 1. Objetivo

Definir os procedimentos para o planejamento do projeto

### 2. Equipe de Planejamento

*[Especificar a Equipe de Planejamento do Projeto]*

Nome	Função/Cargo	Instituição
Maria João dos Santos	Coordenador Executivo	SGP/SAEB
Manuel Francisco Madureira	Coordenador Escritório de Projetos	PRODEB
Antônio da Silva	Coordenador	SGP/SAEB

### 3. Ferramenta de Trabalho

*[Descrever as ferramentas que serão utilizadas no projeto]*

- MS Project;
- WBS;
- Microsoft Visio;
- Microsoft Word;
- Microsoft PowerPoint;
- Microsoft Excel.

### 4. Recursos Necessários

*[Descrever os recursos necessários para o planejamento do projeto]*

- Notebook
- Sala de reunião
- Data show

### 5. Fonte de Informação

*[Descrever as fontes de informações utilizadas para planejamento do projeto, como por exemplo: sites, sistemas, livros, entrevistas, revistas, etc.]*



## PLANO DE TRABALHO

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

Serão usadas, como fonte de informação, as lições aprendidas e a experiência da equipe do projeto que realizou a capacitação na primeira versão da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado.

## 6. Reuniões

*[Registrar como, onde e quando ocorrerão as reuniões de planejamento e os integrantes da equipe de planejamento]*

### 6.1. Informações Gerais

- Local: Sala de Reunião da SGP
- Dia da semana: quinta-feira
- Horário: 9h
- Participantes: Equipe de Planejamento

### 6.2. Áreas de conhecimento

*[O Líder do Projeto deve identificar com a equipe de planejamento as informações necessárias para realizar o planejamento do escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição.]*

O planejamento do escopo será iniciado com o levantamento dos requisitos. A técnica utilizada para levantamento dos requisitos será *[registrar a técnica que será utilizada para levantamento dos requisitos: Entrevista, Brainstorming, Questionário, Oficina / Workshop, Dinâmica de Grupo ou outra]*. o Brainstorming. A técnica será aplicada durante *[x]* 02 (duas) reuniões, que acontecerão *[definir local]* conforme item 06 e deve contar com a participação de *[Listar as partes interessadas que deverão estar presentes]*. da equipe de planejamento. Será necessária a disponibilização dos seguintes materiais: *[Listar o material necessário]*, notebook e data show, que serão de responsabilidade *[definir responsável]* de Antônio da Silva providenciar.

O planejamento do risco acontecerá em reunião específica. Será *[x]* 01 (uma) reunião que acontecerá na *[definir local]* Sala de Reunião da SGP e deve contar com a participação *[Listar as partes interessadas que deverão estar presentes]* da equipe de planejamento. Será necessária a disponibilização dos seguintes materiais: *[Listar o material necessário]*, notebook e data show que será de responsabilidade de *[definir responsável]* Antônio da Silva providenciar.

A análise qualitativa dos riscos acontecerá a partir do uso da técnica *[registrar a técnica que será utilizada: Probabilidade e Impacto, T-Fine ou GUT]*. Probabilidade e Impacto.

Para o planejamento das aquisições, *[registrar se será necessária a necessidade de envolver especialistas, contratar consultorias e estudo da legislação (por exemplo, Lei 8666, Lei 9433, decretos e instruções normativas).]* serão consultados os especialistas da CCL – Coordenação de Licitação da SAEB.

*[Para as demais áreas de conhecimento deverá ser feita uma análise e caso necessário, deverá ser incluído nesse documento as especificidades de cada área.]* O planejamento das demais áreas de conhecimento acontecerá nas reuniões de planejamento, na Sala de Reunião da SGP e deve contar com a participação da equipe de planejamento. Será necessária a disponibilização de notebook e data show que será de responsabilidade de Antônio da Silva.



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

*[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.*

*Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.*

*Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.*

*Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.*

*Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.*

*A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso*

## PROJETO CAPACITAÇÃO MGPE PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

Salvador, abril de 2013





# Sumário

## Apresentação

<b>1</b>	Objetivos do Projeto.....	
<b>2</b>	Informações históricas.....	
<b>3</b>	Retornos e Benefícios.....	
<b>4</b>	Escopo do Projeto.....	
<b>4.1</b>	Requisitos do Projeto.....	
<b>4.2</b>	Declaração do Escopo do Projeto.....	
<b>4.2.1</b>	Descrição do(s) Produto(s).....	
<b>4.2.2</b>	Entregas Intermediárias do Projeto.....	
<b>4.2.3</b>	Limites do Projeto.....	
<b>4.2.4</b>	Restrições do Projeto.....	
<b>4.2.5</b>	Premissas do Projeto.....	
<b>4.3</b>	Estrutura Analítica do Projeto – EAP Inicial.....	
<b>4.4</b>	Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto.....	
<b>5</b>	Cronograma Resumido e Marcos do Projeto.....	
<b>5.1</b>	Cronograma resumido.....	
<b>5.2</b>	Marcos do Projeto.....	
<b>6</b>	Organograma do Projeto.....	
<b>7</b>	Papéis e Responsabilidades.....	
<b>8</b>	Tratamento dos Riscos.....	
<b>9</b>	Aquisições.....	
<b>10</b>	Planos de Gerenciamento do Projeto.....	
<b>10.1</b>	Plano de Gerenciamento do Escopo.....	
<b>10.2</b>	Plano de Gerenciamento do Tempo.....	
<b>10.3</b>	Plano de Gerenciamento de Custos.....	
<b>10.4</b>	Plano de Gerenciamento da Qualidade.....	
<b>10.5</b>	Plano de Gerenciamento de Pessoal.....	
<b>10.6</b>	Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	
<b>10.7</b>	Plano de Gerenciamento de Riscos.....	
<b>10.8</b>	Plano de Gerenciamento de Aquisições.....	
<b>10.9</b>	Plano de Gerenciamento de Mudanças.....	
<b>10.10</b>	Plano de Gerenciamento de Configurações.....	
<b>11</b>	Assinaturas.....	



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

#### Apresentação

Este Plano apresenta as principais especificações do projeto e pretende servir de guia para o desenvolvimento do mesmo. Esta versão representa a linha de base do planejamento e será alimentada com as evoluções ao longo da execução do projeto, na versão do Plano de Projeto.

#### 1. Objetivos do Projeto

*[Os objetivos do projeto incluem os critérios mensuráveis para o seu sucesso. Os projetos podem possuir uma ampla variedade de objetivos definidos. Estes critérios podem ser técnicos, de negócios, de custo, cronograma e qualidade. Os objetivos do projeto devem possuir atributos relacionados a uma métrica, como por exemplo, uma unidade monetária e um valor absoluto ou relativo tal como: inferior a 1,5 milhão de reais.]*

*[Este item deve ser copiado do Termo de Abertura do Projeto]*

Capacitar 30 (trinta) servidores do Governo do Estado, até dezembro de 2013, na utilização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado da Bahia, versão 3.0, possibilitando sua atuação como líder de projeto.

#### 2. Informações Históricas

*[Relacionar os resultados das tomadas de decisões e o desempenho de projetos anteriores, que devem ser considerados quando estiverem disponíveis. Quando a iniciação envolve aprovação para a próxima fase do projeto, informações dos resultados das fases anteriores são, freqüentemente, críticas]*

Item	Descrição
A	O Relatório da CGTIC de 2005, emitido pelos Agentes de Integração, constatava a ausência de metodologias para condução dos projetos.
B	Desde 2001, a PRODEB desenvolve e aprimora uma metodologia de gerenciamento de projetos.
C	No início de 2006, houve uma articulação da CGTIC com a PRODEB, a fim de compor uma equipe de trabalho composta pela SAEB e PRODEB para adaptar a metodologia da PRODEB para a utilização no Estado.
D	Em 2007, foi lançada a 1ª versão da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado da Bahia.
E	Em 2011 a SGP criou a Rede de Consultores do Estado - RCI e fazem parte dela 15 consultores na Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado. As disseminações realizadas pela SGP são realizadas com a atuação dos consultores.
E	Em, 2012 foi iniciado o projeto Revisão da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado, versão 03, para adequação ao PMBOK versão IV. A capacitação prevista é o objeto deste projeto: CAPACITAÇÃO MGPE

#### 3. Retornos e Benefícios

*[Registrar quais os ganhos que o projeto irá trazer para a Organização/ Secretaria/ Estado após concluído]*



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

Item	Descrição
A	Padronizar os métodos e as técnicas para condução dos projetos no Estado
B	Melhorar o processo de planejamento dos projetos do Estado
C	Propiciar conhecimento uniforme e abrangente de toda a metodologia pelos líderes de projetos do Estado
D	Aumentar o nível de capacitação em gerenciamento de projetos para os líderes de projetos do Estado

### 4. Escopo do Projeto

#### 4.1. Requisitos do Projeto

*[Documentar as necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas, convertendo-as em requisitos. Os requisitos descrevem as condições ou capacidades que devem ser atendidas ou possuídas para satisfazer um contrato, norma, especificação ou outros documentos formalmente impostos. Os requisitos são as condições necessárias para a obtenção de certo objetivo, ou para o preenchimento de certo fim, condição para se alcançar determinado fim. Esses requisitos devem ser analisados e priorizados. Deve ser registrado neste campo o resultado da técnica de levantamento de requisitos utilizada.]*

- Capacitar os servidores de diversas unidades do Poder Executivo para atuarem como líderes de projetos de suas organizações;
- O programa das capacitações deve ser composto de alinhamento conceitual em gerenciamento de projetos, treinamento no uso da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado - MGPE e treinamento em uma ferramenta de apoio ao gerenciamento, e deverá ser conduzida por instrutores da PBODEB e RCI-Ba (Rede de Consultores Internos do Estado da Bahia);
- Obter 80% (oitenta por cento) de aprovação dos servidores que participaram da capacitação;
- Os instrutores devem obter pelo menos média 4 nos itens avaliados (considerando notas de 1 a 5).

#### 4.2. Declaração do Escopo do Projeto

##### 4.2.1. Descrição do(s) Produto(s)

*[Registrar os principais requisitos de cada produto e registrar também os critérios que deverão ser verificados na entrega do produto. Não incluir aqui as entregas intermediárias nem as entregas relacionadas com o gerenciamento do projeto.]*

A	<b>[Registrar o nome do produto]</b> <b>Servidores capacitados na utilização da Metodologia</b>
<b>Requisitos</b> O servidor deve ter conhecimento teórico e prático da utilização da metodologia.	
<b>Critérios de Aceitação</b> 75% de frequência, e nota maior ou igual a 7 no aproveitamento do curso.	



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

### 4.2.2. Entregas Intermediárias do Projeto

*[As entregas intermediárias são os resultados auxiliares que podem ser relacionados com o produto ou documentação e relatórios de gerenciamento de projetos. As entregas podem ser descritas de forma sumarizada ou detalhada. O Líder de Projeto deverá analisar com a equipe a necessidade de emitir para as entregas intermediárias o documento "Termo de Homologação de Produto"]*

#### 4.2.2.1. Relacionadas aos Produtos

##### [Registrar o nome do produto A] Servidores capacitados na utilização da Metodologia

- Lista de participantes
- Conteúdo programático
- Apostilas
- Exercícios
- Formulário de presença emitido
- Formulário de presença preenchido
- Sala devidamente preparada
- Certificados emitidos
- Formulário de avaliação do curso emitido
- Formulário de avaliação do curso preenchido
- Formulário de presença do instrutor emitido
- Formulário de presença do instrutor preenchido

#### 4.2.2.2. Relacionadas ao Gerenciamento do Projeto

- Termo de Abertura
- Plano de Trabalho
- Lista de Contatos
- Lista das Partes Interessadas
- Ficha de Projeto
- Ata de Reunião
- Plano de Projeto Referencial
- Planejamento Executivo Referencial
- Planilha de Registro de Riscos Referencial
- Estrutura Analítica do projeto - EAP
- Organograma
- Plano de Projeto
- Planejamento Executivo
- Planilha de Registro de Riscos
- Planilha de Custos
- Registro de Questões
- Programação de Atividade
- Relatório de Progresso
- Termos de Homologação de Entrega
- Solicitação de Mudança
- Visões do Planejamento Executivo
- Visões do Plano de Projeto
- Declaração de Recebimento de Produto
- Lições aprendidas
- Termo de Encerramento



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

#### 4.2.3. Limites do Projeto

*[Identificar o que não está incluído no projeto, para evitar que uma parte interessada possa supor que algo que não faça parte do escopo do projeto seja produzido pelo mesmo.]*

- não está incluída no escopo deste projeto, a verificação da utilização efetiva da metodologia pelos líderes que serão capacitados;
- não está incluída no escopo deste projeto, a preparação dos servidores nas áreas de aplicação dos negócios a serem trabalhados pelos mesmo.

#### 4.2.4. Restrições do Projeto

*[Descrever as restrições específicas do projeto associadas ao seu escopo que limitam as opções da equipe. Por exemplo, incluir um orçamento predefinido ou datas impostas (marcos do cronograma) divulgadas pelo cliente ou pela organização executora. Quando um projeto for realizado sob contrato, em geral as cláusulas contratuais se constituirão em restrições. As restrições listadas neste documento serão normalmente mais numerosas e mais detalhadas do que o que consta no Termo de Abertura do Projeto.]*

Item	Descrição
A	Poucos potenciais instrutores com experiência prática na metodologia
B	O orçamento disponível para realizar a capacitação está limitado a R\$ 30.000,00
C	O projeto não pode ultrapassar 30 de dezembro de 2013, quando será realizado o Fórum de Secretários do Estado onde será apresentado o projeto e os servidores já capacitados.

#### 4.2.5. Premissas do Projeto

*[Descrever as premissas específicas do projeto associadas ao seu escopo, ou seja, o que a equipe assume como verdade para poder planejar o projeto. As premissas listadas, neste documento, serão normalmente mais numerosas e mais detalhadas do que o que consta no Termo de Abertura do Projeto.]*

Item	Descrição
A	Disponibilidade dos instrutores no período do treinamento
B	Disponibilidade dos líderes de projetos designados pelas Secretarias por meio turno durante o período do treinamento.
C	Disponibilidade da sala de treinamento com infraestrutura adequada no período escolhido
D	Disponibilidade de sala com um computador por pessoa.
E	Será obrigatória a frequência de pelo menos 75% das aulas para emissão do Certificado.

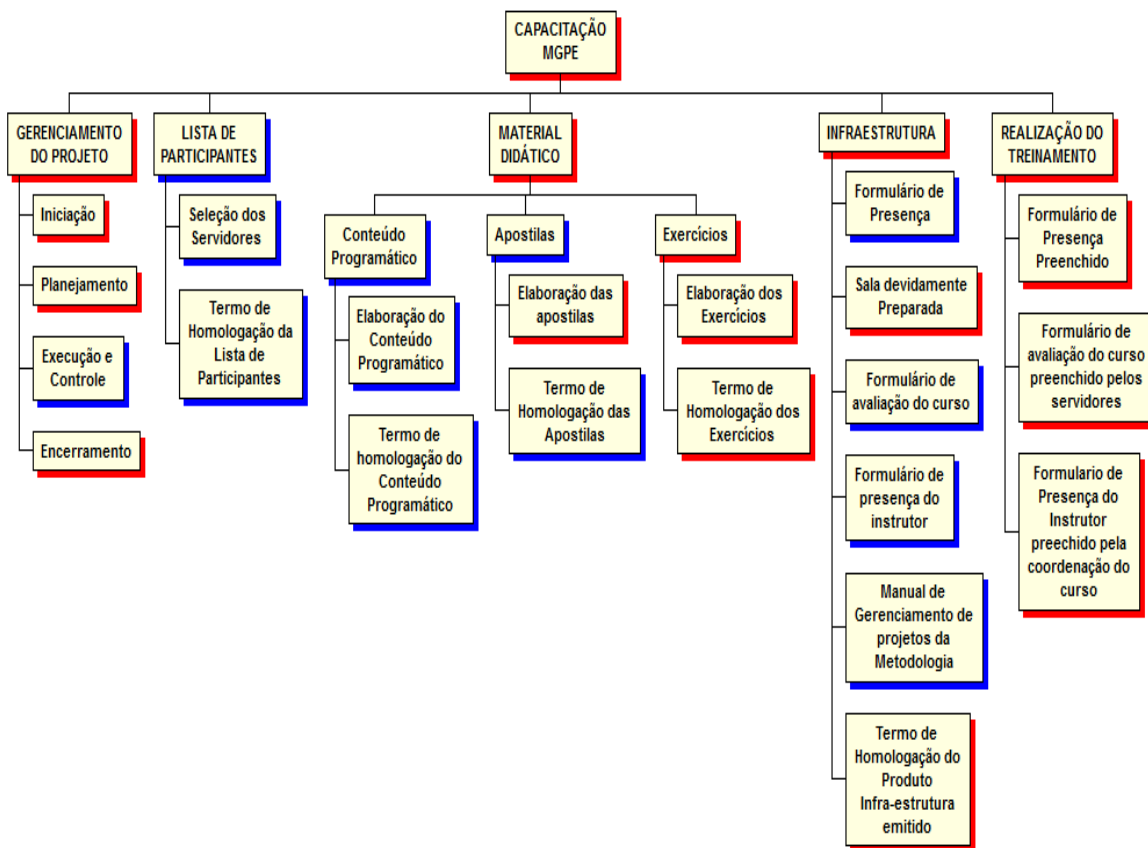


## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

### 4.3. Estrutura Analítica do Projeto - EAP Inicial

*[Recomenda-se a utilização do WBS CHART PRO para criar a EAP a partir do arquivo EAP - Projeto Base.wbs, localizado na área de projetos da rede. Deve-se fazer as adaptações no nome do arquivo e preenchê-lo decompondo o projeto até o nível de pacote de trabalho. Após a elaboração, trazer sua imagem para esta área do documento. A não existência da ferramenta não impede que a EAP seja criada manualmente]*





## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

#### 4.4. Dicionário da EAP

ID	Pacote de trabalho	Descrição	Responsável	Prazo estimado	Custo estimado (R\$)
1	<i>[Colocar o nome resumido do projeto]</i> Capacitação MGPE	<i>[Colocar o nome do projeto]</i> Capacitação na Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado	Antônio da Silva	<i>[Totalização dos níveis abaixo]</i> 173 dias úteis	<i>[Totalização dos níveis abaixo]</i> R\$ 23.000,00
1.1	GERENCIAMENTO DO PROJETO	Trabalho necessário para elaboração da documentação e execução das atividades relacionadas ao gerenciamento de projetos.	-	<i>[Totalização dos níveis abaixo]</i> 173 dias úteis	<i>[Totalização dos níveis abaixo]</i>
1.1.1	Iniciação	Obtenção da autorização formal que o planejamento do projeto deve ser iniciado.	<i>[Nome do responsável]</i> Antônio da Silva	<i>[x]</i> 8 dias úteis	<i>[X.XXX,XX]</i>
1.1.2	Planejamento	Definição do que será realizado, como e por quem. Elaboração do plano de projeto referencial e planejamento executivo inicial.	<i>[Nome do responsável]</i> Antônio da Silva	<i>[y]</i> 28 dias úteis	X.XXX,XX
1.1.3	Execução e Controle	Verificação contínua para assegurar que o projeto está sendo realizado conforme planejado. Monitoramento e documentação das mudanças, decisões e das diversas comunicações durante a execução do projeto.	<i>[Nome do responsável]</i> Antônio da Silva	<i>[z]</i> 102 dias úteis	X.XXX,XX
1.1.4	Encerramento	Formalização da aceitação dos produtos do projeto, avaliação e documentação das lições aprendidas e oficialização da conclusão do projeto, com o devido motivo de encerramento.	<i>[Nome do responsável]</i> Antônio da Silva	<i>[w]</i> 35 dias úteis	X.XXX,XX
1.2	Nome da entrega ou fase LISTA DE PARTICIPANTES	Descrição da entrega ou fase do projeto Preparação da lista de participantes dos órgãos e entidades convidados a serem capacitados	-	<i>[Totalização dos níveis abaixo]</i> 34 dias úteis	<i>[Totalização dos níveis abaixo]</i>
1.2.1	<i>[Nome do pacote 1.2.1]</i> Seleção dos Servidores	Descrição do pacote de trabalho Definir perfil, solicitar indicações, avaliar currículo e emitir lista	<i>[Nome do responsável]</i> Maria João dos Santos	<i>[XX]</i> 30 dias úteis	X.XXX,XX
1.2.2	<i>[Nome do pacote 1.2.2]</i> Termo de homologação da	Descrição do pacote de trabalho Emitir e tomar assinatura do Termo de homologação da	<i>[Nome do responsável]</i> Antônio Silva	<i>[yy]</i> 04 dias úteis	X.XXX,XX



ID	Pacote de trabalho	Descrição	Responsável	Prazo estimado	Custo estimado (R\$)
	Lista de Presença	entrega da Lista de Presença			
1.3	MATERIAL DIDÁTICO	Selecionar temas a serem abordados, elaborar apostilas e exercícios a serem usados durante a capacitação	Maria José Souza	95 dias úteis	R\$ 3.000,00
1.3.1	Conteúdo Programático	Definir necessidades de assuntos e temas a serem abordados	Maria José Souza	17 dias úteis	
1.3.1.1	Elaborar Conteúdo Programático	Elaborar relação de assuntos	Maria José Souza	13 dias úteis	
1.3.1.2	Termo de Homologação do conteúdo programático	Emitir e tomar assinatura do Termo de homologação do Conteúdo Programático	Antônio Silva	4 dias úteis	
1.3.2	Apostilas	Elaborar as apostilas que serão distribuídas durante a capacitação	Márcia Lima	56 dias úteis	R\$ 3.000,00
1.3.2.1	Elaboração das apostilas	Diagramar assuntos e preparar apostila	Márcia Lima	52 dias úteis	R\$ 3.000,00
1.3.2.2	Termo de Homologação das apostilas	Emitir e tomar assinatura do Termo de homologação das Apostilas	Antônio Silva	4 dias úteis	
1.3.3	Exercícios	Definir atividades, elaborar exercício e formulários a serem usados na capacitação	Márcia Lima	30 dias úteis	
1.3.3.1	Elaboração dos Exercícios	Definir atividades, elaborar exercício e formulários a serem usados na capacitação	Márcia Lima	26 dias úteis	
1.3.3.2	Termo de Homologação dos Exercícios	Emitir e tomar assinatura do Termo de homologação dos Exercícios	Antônio Silva	4 dias úteis	
1.4	INFRAESTRUTURA	Preparar todas as condições para a realização da capacitação, tanto físicas como também de material de apoio	Maria João dos Santos	105 dias úteis	R\$ 15.000,00
1.4.1	Formulário de Presença	Preparar o formulário e preencher com os nomes selecionados	Márcia Lima	37 dias úteis	
1.4.2	Sala devidamente preparada	Selecionar salas, contratar, verificar equipamentos e contratar coffe break	Maria João dos Santos	100 dias úteis	R\$ 10.000,00
1.4.3	Formulário de avaliação do curso	Elaborar formulário de avaliação e critério de tratamento estatístico	Maria José Souza	6 dias úteis	
1.4.4	Formulário de presença do instrutor	Elaborar formulário para acompanhamento da presença dos instrutores	Márcia Lima	3 dias úteis	
1.4.5	Manual de Gerenciamento de Projetos da Metodologia	Imprimir manuais para distribuição com os servidores	José Santana	2 dias úteis	R\$ 5.000,00
1.4.6	Termo de Homologação da infraestrutura	Emitir e tomar assinatura do Termo de homologação da Infraestrutura	Antônio da silva	5 dias úteis	
1.5	REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO	Realizar o treinamento	Maria José Souza	11 dias úteis	R\$ 5.000,00
1.5.1	Formulário de presença preenchido	Coletar diariamente a assinatura dos servidores	Maria José Souza	10 dias úteis	

ID	Pacote de trabalho	Descrição	Responsável	Prazo estimado	Custo estimado (R\$)
1.5.2	Formulário de avaliação do curso preenchido pelos servidores	Distribuir o coletar a avaliação preenchida pelos servidores	Maria José Souza	10 dias úteis	
1.5.3	Formulário de Presença do Instrutor preenchido pela coordenação do curso	Coletar diariamente as assinaturas dos instrutores durante o treinamento	Maria José Souza	10 dias úteis	



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

#### 5. Cronograma resumido e Marcos do Projeto

[Recomenda-se a utilização da ferramenta Microsoft Project para criar o cronograma do projeto a partir do arquivo Planejamento Executivo - Projeto Base.mpp, localizado na área de projetos da rede. Deve-se fazer as adaptações no nome do arquivo e utilizar as visões já pré-definidas no documento. Caso não seja possível utilizar esta ferramenta, é necessário que haja ferramenta similar com as visões correspondentes]

##### 5.1. Cronograma resumido

[Transcrever a visão "MGPE - 3 Cronograma" no nível de Pacote de Trabalho]

COD	ATIVIDADE	INI PROG	FIM PROG
1	<input type="checkbox"/> CAPACITAÇÃO MGPE	04/03/13	08/11/13
2	Início	04/03/13	04/03/13
3	<input checked="" type="checkbox"/> GERENCIAMENTO DO PROJETO	04/03/13	08/11/13
37	<input type="checkbox"/> LISTA DE PARTICIPANTES	23/04/13	11/06/13
38	<input checked="" type="checkbox"/> Seleção dos Servidores	23/04/13	05/06/13
44	<input checked="" type="checkbox"/> Termo de Homologação da Lista de Particip	06/06/13	11/06/13
48	<input type="checkbox"/> MATERIAL DIDÁTICO	23/04/13	06/09/13
49	<input type="checkbox"/> Conteúdo Programático	23/04/13	16/05/13
50	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboração do Conteúdo Programático	23/04/13	10/05/13
55	<input checked="" type="checkbox"/> Termo de homologação do Conteúdo Pr	13/05/13	16/05/13
59	<input type="checkbox"/> Apostilas	13/05/13	01/08/13
60	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboração das apostilas	13/05/13	26/07/13
65	<input checked="" type="checkbox"/> Termo de Homologação das Apostilas	29/07/13	01/08/13
69	<input type="checkbox"/> Exercícios	29/07/13	06/09/13
70	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboração dos Exercícios	29/07/13	02/09/13
75	<input checked="" type="checkbox"/> Termo de Homologação dos Exercícios	03/09/13	06/09/13
80	<input type="checkbox"/> INFRAESTRUTURA	23/04/13	19/09/13
81	<input checked="" type="checkbox"/> Formulário de Presença	23/04/13	14/06/13
86	<input checked="" type="checkbox"/> Sala devidamente Preparada	23/04/13	13/09/13
95	<input checked="" type="checkbox"/> Formulário de avaliação do curso	23/04/13	30/04/13
99	<input checked="" type="checkbox"/> Formulário de presença do instrutor	02/05/13	06/05/13
102	<input checked="" type="checkbox"/> Manual de Gerenciamento de projetos da N	23/04/13	24/04/13
105	<input checked="" type="checkbox"/> Termo de Homologação da Infraestrutura	16/09/13	19/09/13
109	<input type="checkbox"/> REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO	20/09/13	04/10/13
110	<input checked="" type="checkbox"/> Formulário de Presença Preenchido	20/09/13	03/10/13
112	<input checked="" type="checkbox"/> Formulário de avaliação do curso preenchido pelos servidores	20/09/13	03/10/13
114	<input checked="" type="checkbox"/> Formulário de Presença do Instrutor preenchido pela coordenação do curso	20/09/13	04/10/13
117	Fim	08/11/13	08/11/13



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

### 5.2. Marcos do Projeto

[Transcrever os marcos definidos no Planejamento Executivo. Nesse momento, deve-se comparar com as expectativas registradas no Termo de Abertura e avaliar a viabilidade do cumprimento das mesmas. Utilizar a visão "MGPE - 4 Marcos do Projeto" e o filtro "MGPE - Marcos do Projeto"]

COD	DATA MARCO	ATIVIDADE
11	13/03/13	Iniciação concluída
21	23/04/13	Planejamento concluído
43	05/06/13	Lista de participantes divulgada
79	06/09/13	Material didático elaborado
94	13/09/13	Sala disponibilizada
108	19/09/13	Infra-estrutura preparada
116	07/10/13	Treinamento realizado
117	08/11/13	Fim

### 6. Organograma do Projeto

[Definir a hierarquia das equipes do projeto de forma gráfica (organograma). Recomenda-se a utilização da ferramenta Microsoft Office Visio. A não existência da ferramenta não impede que o organograma seja criado manualmente]





## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

## 7. Papéis e Responsabilidades

[Relacionar os papéis e os membros das equipes e suas responsabilidades dentro do projeto. Segue abaixo sugestões de responsabilidades para os principais papéis]

### 7.1. Patrocinador

[Registrar no campo de "Função/Cargo" o papel exercido pelo profissional dentro do Órgão/Setor]

Nome	Função/Cargo	Instituição
João Maria da Silva	Superintendente de Gestão Pública	SGP/SAEB

Item	Responsabilidades
A	Autorizar o início do projeto
B	Validar o planejamento do projeto
C	Prover recursos financeiros para o projeto
D	Contribuir na solução dos riscos do projeto
E	Manter o nível de comprometimento das equipes
F	Homologar os produtos do projeto
G	Autorizar o encerramento do projeto

### 7.2. Gestor do Negócio do Projeto

[Registrar no campo de "Função/Cargo" o papel exercido pelo profissional dentro do Órgão/Setor]

Nome	Função/Cargo	Instituição
Maria João dos Santos	Coordenador Executivo	SGP/SAEB

Item	Responsabilidades
A	Participar ativamente do planejamento do projeto
B	Prestar as informações relativas ao negócio do projeto ou indicar os responsáveis para o fornecimento dessas informações
C	Contribuir na solução dos riscos do projeto
D	Tomar decisões relativas ao negócio do projeto
E	[Registrar se o Gestor irá validar e/ou homologar os documentos produzidos pelo projeto. Deve estar conforme descrito nos Planos de Gerenciamento] Validar e Homologar os documentos produzidos pelo Projeto
F	Homologar os produtos e as entregas intermediárias do projeto
G	Atuar na resolução de impasses e conflitos, quando necessário



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

#### 7.3. Escritório de Projetos / Área Responsável por Projetos

[Deixar apenas um dos títulos acima.

Registrar no campo de "Função/Cargo" o papel exercido pelo profissional dentro do Órgão/Setor]

Nome	Função/Cargo	Instituição
Manuel Francisco Madureira	Coordenador Escritório de Projetos	PRODEB

Item	Responsabilidades
A	Autorizar o início do projeto
B	Designar o Líder do Projeto
C	Validar a documentação do planejamento do projeto
D	Monitorar todo o serviço de gerenciamento de projetos e o uso da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado
E	Atuar na resolução de impasses e conflitos, quando necessário
F	Contribuir na solução de riscos do projeto
G	Homologar o encerramento do projeto
H	Autorizar o encerramento do projeto

#### 7.4. Líder do Projeto

Nome	Cargo	Instituição
Antônio da Silva	Coordenador	SGP/SAEB

Item	Responsabilidades
A	Elaborar e providenciar a validação da documentação do projeto
B	Elaborar, atualizar e providenciar a validação sistematicamente da documentação do projeto
C	Programar, convocar e comandar as reuniões de planejamento, acompanhamento e encerramento do projeto, elaborando a ata.
D	Zelar pelo cumprimento dos prazos acordados
E	Elaborar as informações do projeto para divulgação e divulgá-las adequadamente.
F	Acompanhar e monitorar a execução do projeto pelas equipes designadas
G	Garantir o cumprimento da metodologia de gerenciamento de projetos a ser adotada pelo projeto
H	Providenciar a validação dos produtos do projeto junto aos responsáveis conforme descrito nos Planos de Gerenciamento
I	Realizar o encerramento do projeto



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

### 7.5. Equipe do Planejamento

[Registrar no campo de "Função/Cargo" o papel exercido pelo profissional dentro do Órgão/Setor]

Nome	Função/Cargo	Instituição
Maria João dos Santos	Coordenador Executivo	SGP/SAEB
Manuel Francisco Madureira	Coordenador Escritório de Projetos	PRODEB
Antônio da Silva	Coordenador	SGP/SAEB

Item	Responsabilidades
A	Definir objetivos e produtos do projeto;
B	Participar das reuniões e elaborar o planejamento do projeto;
C	Validar atas de reuniões e a documentação do planejamento do projeto;
D	Identificar equipe técnica responsável por desenvolver os produtos do projeto;
E	Indicar consultorias técnicas;
F	Buscar atualizações sobre o tema do projeto e divulgá-las à equipe;
G	Validar as informações produzidas pelo projeto durante o planejamento;
H	Definir objetivos e produtos do projeto;
I	Participar das reuniões e elaborar o planejamento do projeto;
J	Validar atas de reuniões e a documentação do planejamento do projeto.

### 7.6. Equipe de Instrutoria

[Registrar no campo de "Função/Cargo" o papel exercido pelo profissional dentro do Órgão/Setor]

Nome	Função/Cargo	Instituição
Maria José Souza	Líder de Projetos da PRODEB	PRODEB
Márcia Lima	Consultora da RCI-Ba	PRODEB

Item	Responsabilidades
A	Elaborar o conteúdo programático.
B	Elaborar a apostila e os exercícios.
C	Realizar a instrutoria das aulas do treinamento.
D	Registrar a frequência dos treinandos.
E	Avaliar o aproveitamento dos treinandos.
F	Emitir avaliação das aulas.



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

### 7.7. Equipe de Apoio

[Registrar no campo de "Função/Cargo" o papel exercido pelo profissional dentro do Órgão/Setor]

Nome	Função/Cargo	Instituição
José Santana	Auxiliar Administrativo	SAEB

Item	Responsabilidades
A	Providenciar a produção das apostilas
B	Preparar os recursos materiais da sala
C	Elaborar o formulário de frequência
D	Elaborar o formulário de avaliação do curso

### 7.8. Equipe de Treinandos

[Registrar no campo de "Função/Cargo" o papel exercido pelo profissional dentro do Órgão/Setor]

Nome	Função/Cargo	Instituição
A definir		

Item	Responsabilidades
A	Comparecer pontualmente às aulas
B	Dedicar-se às aulas prestando atenção às exposições e solicitando esclarecimentos quando necessário
C	Realizar as atividades práticas
D	Assinar a lista de presença
E	Preencher a avaliação do instrutor

## 8. Tratamento dos Riscos

[Recomenda-se a utilização da ferramenta Microsoft Office Excel para planejar o gerenciamento dos riscos do projeto a partir do arquivo Planilha de Registro de Riscos - Projeto Base.xls, localizado na área de projetos da rede. Deve-se fazer as adaptações no nome do arquivo e utilizar as abas já pré-definidas no documento. Caso não seja possível utilizar esta ferramenta, é necessário que haja ferramenta similar com as abas correspondentes.

Os riscos deste projeto estão registrados no documento "Planilha de Registro de Risco - [Nome do Projeto] "CAPACITAÇÃO MGPE - Linha de Base" de acordo com as etapas listadas abaixo:

Identificação do Risco - os riscos foram identificados e classificados de acordo com determinadas características, origem e influência positiva / negativa para o projeto;

- Análise qualitativa - a análise foi realizada utilizando a técnica de Probabilidade e Impacto, pontuando separadamente a PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA e o IMPACTO DO RISCO. A correlação dos 2 (dois) fatores está demonstrada na Severidade, classificação do risco. As suas consequências constituem ameaças (riscos negativos) ao sucesso do projeto ou então oportunidades (riscos positivos) para obter benefícios para o projeto;





## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

- Planejamento de Respostas - o tratamento foi realizado para os riscos médios e altos, priorizados na análise, e consiste na determinação de ações para melhorar oportunidades e reduzir ameaças ao projeto.

Para a análise qualitativa do risco - método de "Probabilidade x Impacto" - foram utilizados os seguintes conceitos/nomenclatura e pontuações para definição da severidade do risco:

Construção Análise de Riscos - Probabilidade x Impacto	
Impacto do risco	Dimensão das conseqüências positivas ou negativas produzidas direta ou indiretamente pelo fator de risco.
Probabilidade de ocorrência	É a real chance do evento vir a acontecer, dentro de uma escala.
Severidade	Calculada em função dos valores atribuídos à PROBABILIDADE e ao IMPACTO.
Graduações utilizadas para os fatores: probabilidade e impacto	1. Muito Baixo 2. Baixo 3. Médio 4. Alto 5. Muito Alto

Para o planejamento de respostas aos riscos foram utilizadas as seguintes ações:

Estratégia de resposta	
Riscos Negativos (ameaças)	Prevenir; Transferir; Mitigar (abrandar, diminuir, atenuar); Aceitar (justificar).
Riscos Positivos (oportunidades)	Explorar; Compartilhar; Melhorar; Aceitar (justificar).

Segue abaixo o resumo do Tratamento dos Riscos:

*Transcrever para este campo o conteúdo da aba "Resumo do Tratamento" da Planilha de Registro de Riscos*



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

Riscos Positivos (Oportunidades) /							
Planejamento de Resposta aos Riscos							
Código	Descrição	Categoria	Severidade	Estratégia de resposta	Ações/Resposta	Valor de contingência (R\$)	
						Responsável	
1	Defeitos nos equipamentos durante o treinamento	Tecnológico	Alto	Prevenir	Disponibilizar equipamentos backups	não	José Santana
2	Indisponibilidade da sala de treinamento com infraestrutura adequada no período escolhido.	Recursos Humanos	Médio	Prevenir	Selecionar mais salas com infraestrutura necessária	não	Antônio da Silva
3	Indisponibilidade dos líderes selecionados no período da capacitação	Recursos Humanos	Alto	Prevenir	Convocar líderes com antecedência	não	Antônio da Silva
4	Indisponibilidade do instrutor no período da capacitação	Gerenciamento de Projeto	Alto	Aceitar	Verificar a disponibilidade de outros instrutores	não	Equipe de Instrutoria
5	Apostilas não concluídas até o início do treinamento	Gerenciamento de Projeto	Médio	Prevenir	Antecipar a liberação do conteúdo para impressão	não	José Santana
6	Frequência abaixo de 75% das aulas	Político	Médio	Prevenir	Promover sensibilização junto aos dirigentes dos órgãos	não	Antônio da Silva
7	Quantidade de líderes indicados pelos órgãos acima do previsto	Político	Baixo	Mitigar	Informar quantitativo de vagas justificando a impossibilidade de acréscimos de vagas para não comprometer a qualidade	não	Maria João dos Santos
8	Quantidade reduzida de instrutores com experiência prática na metodologia	Recursos Humanos	Alto	Prevenir	Treinar mais dois instrutores	não	Equipe de Instrutoria
9	Não realização da capacitação na data prevista (até 31/12/2013)	Gerenciamento de Projeto	Alto	Prevenir	Gerenciar o projeto e colocar mais recursos humanos quando necessário	não	Maria João dos Santos
10	Despesas maiores do que o orçamento previsto	Gerenciamento de Projeto	Baixo	Prevenir	Buscar mais fornecedores, principalmente da sala e impressão dos manuais	não	Antônio da Silva



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

### 9. Planos de Gerenciamento do Projeto

#### 9.1. Plano de Gerenciamento do Escopo

O escopo deste projeto encontra-se registrado neste documento no item 4. Escopo do Projeto, através dos subitens:

- 4.1. Requisitos do Projeto
- 4.2. Declaração do Escopo do Projeto
- 4.3. Estrutura Analítica do Projeto - EAP Inicial
- 4.4. Dicionário da EAP

Este projeto utilizará os seguintes procedimentos para a verificação do escopo:

- A cada entrega de produto ou entrega intermediária do projeto que precisa ser homologada, no momento da homologação, deve ser feita uma conferência dos critérios de aceitação definidos no escopo do projeto e em demais documentos e emitido o Termo de Homologação do Produto;
- As não conformidades devem ser registradas no Termo de Homologação do Produto e o Líder do Projeto deve providenciar as regularizações;
- O Líder de Projeto providenciará as devidas assinaturas do Termo de Homologação do Produto e informará a toda a equipe do projeto que a entrega foi realizada, conforme descrito no plano de gerenciamento das comunicações;
- Todas as entregas produzidas pelo projeto deverão ser homologadas. *[registrar os papéis do projeto que deverão homologar as entregas]* As entregas intermediárias serão homologadas pelo Gestor no Negócio e pelo Coordenador do Escritório de Projetos e o produto do projeto pelo Gestor do Negócio, Coordenador do Escritório de Projetos e pelo Patrocinador. *[registrar os papéis do projeto que deverão assinar os termos de homologação]*. Os termos de homologação serão assinados pelo Gestor do Negócio, Coordenador do Escritório de Projetos e pelo Patrocinador, para a entrega do produto e apenas pelo Gestor do Negócio e Coordenador do Escritório de Projetos para as demais entregas intermediárias;
- Serão emitidos Termos de Homologação do Produto para as entregas intermediárias: Lista de Participantes, Conteúdo programático, Apostilas, Exercícios, Infraestrutura e Treinamento;
- Para as entregas intermediárias que não serão emitidos os termos de homologação, o Líder do Projeto deverá documentar que a entrega foi realizada e comunicar a equipe do projeto conforme descrito no plano de gerenciamento das comunicações.

O escopo deste projeto será controlado nas reuniões de acompanhamento do projeto e caso seja identificado por algum integrante do projeto uma necessidade de mudança no escopo, essa alteração será submetida ao controle integrado de mudanças, descrito no item 10.9. Plano de Gerenciamento de Mudanças.



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

### 9.2. Plano de Gerenciamento do Tempo

O cronograma resumido e os principais marcos desse projeto estão descritos no item “5. Cronograma resumido e Marcos do Projeto” desse documento;

A estimativa de prazos deste projeto também está descrita no item “4.4. Dicionário da EAP” - coluna Prazo Estimado desse documento;

O cronograma inicial do projeto está registrado no documento “Planejamento Executivo - [nome do projeto] CAPACITAÇÃO MGPE - Linha de Base” (anexo deste documento);

*[Registrar com que base foram feitas as estimativas, se pela experiência da equipe de planejamento em projetos similares, se pelo comprometimento da equipe executora ou qualquer outra base].* As estimativas de prazos foram feitas com base nas lições aprendidas e experiência da equipe que realizou a capacitação para a versão 1 da Metodologia.

Ao iniciar a execução do projeto, será gerado outro documento a partir da linha de base, “Planejamento Executivo - [nome do projeto] CAPACITAÇÃO MGPE”, onde serão registrados pelo Líder do Projeto os acompanhamentos e as alterações necessárias;

*[Registrar se em algum momento já está previsto a revisão das estimativas e quem deve participar dessa revisão].* A equipe do projeto deverá revisar os prazos nas reuniões quinzenais.

O tempo para execução das atividades do projeto será controlado nas reuniões de acompanhamento do projeto. Após cada reunião, o Líder do Projeto deverá enviar a programação de atividades dos próximos [x] 15 (quinze) dias para os recursos responsáveis;

A atualização do cronograma deste projeto acontecerá seguindo os seguintes acordos:

- As informações serão colhidas dos recursos responsáveis através de [e-mail, telefone ou presencial] email, [x] 02 (dois) dias antes da reunião de acompanhamento;
- A partir das informações recebidas, o Líder do Projeto, atualizará o cronograma e avaliará os impactos do desempenho das atividades nas datas marco do projeto após as atualizações;
- Caso sejam sinalizados impactos negativos, os ajustes acontecerão de acordo com as seguintes regras:
  - *[Registrar quando e como os ajustes serão realizados, e quem deverá participar da definição dos ajustes. Ex: serão realizados na reunião de acompanhamento com a participação de todos os recursos envolvidos. Serão buscadas as possibilidades que estejam ao alcance dos membros das equipes do projeto, como reduzir durações, definir simultaneidades, eliminar atividade, ampliar carga horária da equipe, incluir recursos].* Os ajustes serão realizados nas reuniões quinzenais de acompanhamento, onde serão buscadas as possibilidades de redução de durações, realização de atividades de forma simultânea e solicitação de ingresso de recursos para integrar a equipe;
  - Simultaneamente, devem ser analisados os impactos em escopo, tempo, custo e riscos do projeto;



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

- *[Registrar o que será considerado como solicitação de mudança e o que deverá ser submetido ao controle integrado de mudanças, descrito no item 10.9. Plano de Gerenciamento de Mudanças]* Serão consideradas como solicitação de mudanças a inclusão ou exclusão de atividades que comprometam o escopo, o prazo, o custo e riscos que possam comprometer a qualidade do treinamento;
- *[Registrar quando o Gestor do Negócio e/ou Patrocinador deverá ser acionado pelo Líder do Projeto em caso de indisponibilidade da equipe e atrasos nas atividades que indiquem um comprometimento dos marcos.]* O Gestor do Negócio e o Coordenador do Escritório de Projetos deverão participar das reuniões de acompanhamento. O Patrocinador só será acionado caso o Gestor do Negócio e Coordenador do Escritório de Projetos julguem necessário.

#### 9.3. Plano de Gerenciamento de Custos

A estimativa de custos deste projeto levou em consideração *[Registrar se irão estimar apenas aquisições, apenas recursos internos ou ambos]* apenas as aquisições;

A estimativa de custos deste projeto está descrita no item “4.4. Dicionário da EAP” - coluna Custo Estimado desse documento;

Os custos deste projeto serão gerenciados de acordo com as regras descritas abaixo:

- A Planilha de Ornamentação deve ser atualizada *[Registrar o período de atualização]* mensalmente;
- O cronograma de desembolso e pagamento das faturas será acompanhado pelo *[Registrar quem fará o acompanhamento, se líder do projeto, líder técnico ou outro papel]* Líder do Projeto. Qualquer desajuste observado pelo responsável, este deverá informar ao *[registrar os papéis que necessitam ser informados: Patrocinador, Gestor do Negócio ou outro papel]* Gestor do Negócio para que sejam tomadas as providências necessárias;
- *[Em caso de controlar os custos com a equipe interna, registrar onde e como a equipe deverá alocar suas horas].*

*[Registrar como será realizado o acompanhamento dos custos através da Planilha de Ornamentação].* O Acompanhamento dos custos será feito em planilha orçamentária gerada em Excel.

#### 9.4. Plano de Gerenciamento da Qualidade

Os Critérios de Aceitação dos produtos deste projeto estão descritos no item “4.2.1. Descrição do(s) Produto(s)” desse documento;

A qualidade do projeto será medida a partir dos seguintes indicadores: *[Registrar os indicadores que serão utilizados: Índice de alteração de escopo do projeto, Índice de Satisfação do Cliente quanto ao Produto, Índice de Eficácia no Planejamento dos Custos, Índice de Atraso do Projeto]* serão avaliados os índices de atrasos do projeto e a satisfação das partes interessadas.

*[Registrar o processo para garantir que os requisitos e critérios de aceitação dos produtos do projeto sejam atendidos];* Algumas medidas serão necessárias para garantir que os requisitos e aceitação dos produtos sejam atendidos conforme segue:



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

- Quanto aos critérios de aceitação da lista de participantes - será encaminhado aos órgãos e entidades o perfil dos servidores a serem indicados a participar do treinamento. Será necessário ainda o envio do da descrição sumária do projeto ao qual o servidor será designado como líder, contendo objetivo e os principais entregáveis previstos para avaliação da relevância do projeto para o Estado;
- Quanto aos critérios de avaliação do Material didático - os instrutores deverão preparar a relação de assuntos com base no PMBOK 4 e na Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado, indicando, quando for o caso as fontes de referência utilizadas nas apostilas e apresentações. Deverá ser entregue para avaliação do Líder do Projeto e do Gestor do Negócio o RAP (Roteiro de Atividades Pedagógicas), contendo detalhadamente as atividades a serem desenvolvidas, inclusive indicando os recursos pedagógicos necessários;
- Quanto aos critérios de avaliação dos instrutores - os instrutores serão selecionados dentre os líderes de projetos que tenha participado na elaboração da nova metodologia e dentre os consultores da RCI-Ba, que tenham comprovada experiência em treinamentos semelhantes. Os instrutores da PRODEB deverão possuir a titulação de instrutor interno do Estado;
- Quanto ao critério de avaliação dos treinandos - será exigida presença mínima de 80% (oitenta por cento) de frequência e nota de avaliação superior a 07 (sete).

*[Registrar a periodicidade e os responsáveis para avaliar se os produtos estão sendo elaborados conforme requisitos e critérios de aceitação definidos];* Estão indicados no Planejamento executivo - CAPACITAÇÃO MGPE os responsáveis pelas entregas dos produtos. As Salas deverão ser vistoriadas antes da contratação e dois dias antes do início do treinamento para minimizar os riscos. O Material Didático deverá ser submetido a validações periódicas nas reuniões de acompanhamento;

*[Registrar como e quem fará a verificação final da qualidade do produto];* A verificação da qualidade final será verificada pelo Gestor do Negócio, pelo Coordenador do Escritório de Projetos e pelo Líder do Projeto, que será responsável pela correção, caso ocorram não conformidades;

*[Caso seja possível, registrar métricas e indicadores para medições dos processos definidos].* Serão medidos o aproveitamento e a frequência dos treinandos e avaliação dos instrutores pela pontualidade e avaliação de reação a ser realizada pelos servidores treinandos.

#### 9.5. Plano de Gerenciamento de Pessoal

As relações hierárquicas do projeto e os papéis e responsabilidades necessários estão registrados nos itens "6. Organograma do Projeto" e "7. Papéis e Responsabilidades" deste documento;

O Líder do Projeto não possuirá autoridade funcional sobre as equipes do projeto, porém possuirá autonomia de atribuição das atividades;

Conforme surjam problemas durante a execução do projeto, estes serão registrados no documento "Registro de Questões - *[nome do projeto]* CAPACITAÇÃO MGPE". O registro ocorrerá nas reuniões de acompanhamento onde a equipe do projeto, além de identificar o problema, definirá o responsável por resolvê-lo e a data alvo;

*[Registrar como a equipe de execução do projeto será selecionada e/ou contratada].* A equipe do projeto será designada pela Secretária da Administração e contará com servidores da SGP, PRODEB e DDE;





## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

*[Registrar se, quando, onde e em que a equipe de execução do projeto será capacitada]* Os membros da equipe, que não participaram da elaboração da metodologia, serão capacitados pelo Líder do Projeto e Gestor do Negócio no uso da metodologia;

*[Registrar se haverá necessidade de contratar alguma consultoria. Lembrar de relacionar essa contratação no item "9. Aquisições"]* O projeto não prevê a contratação de consultorias externas para a execução do seu escopo;

*[Registrar se haverá alguma forma de recompensas e motivações para a equipe do projeto]* Não serão previstas nenhuma forma complementar de remuneração para os membros das equipes do projeto. Exceto, a remuneração complementar dos instrutores com base na Lei de Instrutoria Interna do Estado;

*[Registrar como será avaliado o desempenho da equipe fornecendo feedback, resolvendo os problemas e coordenando mudanças para melhorar o desempenho do projeto]* O Líder fará avaliação do desempenho do projeto e periodicamente fornecerá Feedback aos membros das equipes, no intuito de motivação e alinhamento;

*[Registrar o calendário de recursos (perfis necessários por período) do projeto].* O Calendário do projeto será o oficial praticado pela SAEB para o período semanal de 40 (quarenta) horas, não sendo previstas atividades para dias não úteis e após o horário de 08h30minhs às 12h00minhs e de 13h30min às 18h.

### 9.6. Plano de Gerenciamento das Comunicações

#### Documentação

*[O líder do projeto deverá adequar o preenchimento da tabela abaixo de acordo com a especificidade do projeto. Os campos são obrigatórios, mas o conteúdo abaixo citado é apenas uma sugestão.]*

*O líder do projeto deverá registrar na coluna "Demais Partes Interessadas" quem deve ser comunicado independente de ter um papel no projeto.*

*O líder do projeto deverá registrar na coluna "Responsáveis pela Validação" quem deverá assinar o documento. Caso o documento não seja assinado, registrar quem deverá validar.*

*O líder do projeto deverá verificar a coerência deste plano com os papéis e responsabilidades.]*



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

MATRIZ DE COMUNICAÇÃO													
Grupo de Processos	Inicição	Planejamento		Execução e Controle							Encerramento		
		Plano de Projeto Referencial	Ata de Reunião Planejamento	Ata de Reunião de Acompanhamento	Ata de Reunião Gerencial	Ata de Reunião Específica	Termo de Homologação do Produto	Declaração de Recebimento de Produto	Relatório de Progresso	Solicitação de Mudança	Registro de Questões	Lições Aprendidas	Termo de Encerramento do Projeto
Documentos	Em papel e assinado	e-mail	e-mail	e-mail	e-mail	e-mail	e-mail	e-mail	e-mail	e-mail	e-mail	e-mail	
Períodicidade	No início do projeto	No final do planejamento	Ata cada reunião de planejamento	Registrar periodicamente de em) quinzenal	Ata cada reunião de acompanhamento	Ata cada reunião gerencial	Ata cada reunião específica	Ata cada entrega intermediária ou de produto	Ata cada entrega intermediária ou de produto	Antes de cada reunião gerencial	Sempre que houver necessidade	Elaborado durante todo o projeto e emitido no encerramento do projeto	No encerramento do projeto
Parte interessadas	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Patrocinador	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Gestor do Negócio	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Responsável pelo Escritório de Projetos ou pela Área de Projetos	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Líder do Projeto	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Líder Técnico	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Participantes da reunião	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Responsáveis pelas atividades	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Demais integrantes da equipe	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V

V: Melhor C: Comentar

- O líder do projeto é o responsável pela emissão de todos os documentos relacionados acima na matriz de comunicação.

- O líder do projeto é o responsável pela emissão de todos os documentos relacionados acima na matriz de comunicação.





## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

#### Reunião

*[O líder do projeto deverá adequar o preenchimento da tabela abaixo de acordo com a especificidade do projeto. Os dados listados abaixo é apenas uma sugestão]*

MATRIZ DE COMUNICAÇÃO								
Grupo de Processos	Iniciação	Planejamento		Acompanhamento			Encerramento	
Reunião	Reunião inicial do projeto	Reunião de Planejamento	Reunião de Partida (kick-off)	Reunião de Acompanhamento	Reunião Gerencial	Reunião Específica	Reunião de Encerramento do Projeto	
Periodicidade	No início do projeto	<i>[Registrar a periodicidade, dia da semana e horário que as reuniões serão realizadas]</i> Quinzenalmente, às quinta-feira, às 14:30 horas	No final do planejamento	<i>[Registrar a periodicidade, dia da semana e horário que as reuniões serão realizadas]</i> Quinzenalmente, às quinta-feira, às 14:30 horas	<i>[Registrar a periodicidade que as reuniões serão realizadas]</i> Reuniões mensais	Quando necessário	No final do projeto	
Participantes	Patrocinador	X		X		X		X
	Gestor do Negócio	X	X	X	X	X	X	X
	Escritório de Projetos /Área Responsável pelo Projeto	X		X	X	X		X
	Líder do Projeto	X	X	X	X		X	
	Líder Técnico							
	Participantes da reunião							
	Responsáveis pelas atividades				X			
	Demais integrantes da equipe	X	X	X	X	X		X



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

### Entrega Intermediária

[O líder do projeto deverá registrar as partes interessadas que deverão tomar conhecimento da realização das entregas intermediárias.]

Entrega	Tomar Conhecimento
Perfil do Treinando definido	Gestor do Negócio e Equipe de Instrutores
Conteúdo Programático definido	Patrocinador, Gestor do Negócio, Coordenador do Escritório de Projetos e Instrutores
Apostilas elaboradas	Gestor do Negócio, Coordenador do Escritório de Projetos e Instrutores
Exercícios elaborados	Patrocinador, Gestor do Negócio, Coordenador do Escritório de Projetos e Instrutores
Sala disponibilizada	Gestor do Negócio, Coordenador do Escritório de Projetos e Instrutores

### 9.7. Plano de Gerenciamento de Riscos

Os riscos identificados durante o planejamento do projeto, a análise qualitativa e o tratamento dos riscos estão registrados no documento “Planilha de Registro de Riscos - [nome do projeto] CAPACITAÇÃO MGPE - Linha de Base”;

No item “8. Tratamento dos Riscos” desse documento está registrado o resumo do tratamento dos riscos;

Os riscos deste projeto serão controlados durante todo o ciclo de vida do projeto nas reuniões de acompanhamento. Serão analisados tanto os riscos já identificados como a possibilidade de existência de novos potenciais riscos;

Uma vez identificados novos riscos, estes passarão por todas as etapas de análise/ tratamento dos riscos;

O Líder do projeto e os responsáveis pelos riscos monitorarão e acompanharão os riscos identificados e priorizados. Quando for detectada a possibilidade de ocorrência de um dos riscos identificados, os responsáveis pelos riscos deverão comunicar ao Líder do Projeto e aos responsáveis pelas atividades envolvidas para se iniciar as devidas ações de respostas aos riscos;

[Registrar se o projeto terá liberação prévia de orçamento para controle dos riscos]. Não será prevista a liberação prévia de orçamento para o controle de riscos.

### 9.8. Plano de Gerenciamento de Aquisições

Os itens a serem adquiridos no escopo deste projeto estão descritos no item “9. Aquisições”;

Os itens necessários a esse projeto deverão ser adquiridos atendendo à Lei de Licitações e Contratos do Estado da Bahia (Lei nº 9433/2005) ou à Lei Federal nº 8666/1993;

[Registrar quem irá elaborar os termos de referência / projeto básico quando pertinente]. Não será necessária a elaboração de termos de referência de grande complexidade, em decorrência das aquisições do projeto de valores de pequena monta. Os instrutores serão convidados a atuar com base na Lei de Instrutoria e a sala a ser usada nos treinamentos, provavelmente será nas instalações de órgãos do Estado;



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Registrar como será realizado o acompanhamento das atividades de aquisições em parceria com as equipes de licitação e jurídico]. As aquisições deverão ser encaminhadas ao Gabinete da SAEB para aprovação e posterior encaminhamento para a Diretoria Geral para providências. O líder do projeto acompanhará os processos junto às unidades da Secretaria da Administração.

[Registrar quem será responsável pela gestão dos contratos]. Os contratos serão geridos pela SGP - Superintendência de Gestão Pública.

#### 9.9. Plano de Gerenciamento de Mudanças

O controle integrado de mudanças neste projeto ocorrerá da seguinte forma:

- Acontecerá [registrar a periodicidade, exemplo semanalmente, quinzenalmente e outros] quinzenalmente nas reuniões de acompanhamento;
- Todas as equipes definidas no item 7 são responsáveis por proposições de mudanças do projeto, assim como outras partes interessadas;
- Os responsáveis pela aprovação de quaisquer alterações no projeto são: [registrar os papéis responsáveis pela aprovação da mudança] O Gestor do Negócio e o Patrocinador;
- Quando houver uma solicitação de mudança no projeto, o procedimento será o seguinte:
  - O Líder do Projeto, junto com [registrar os papéis que deverão realizar essa análise junto com o Líder de Projeto. Ex: Líder Técnico] o Gestor do Negócio, deverão identificar os impactos (escopo, prazo, custo, qualidade e risco) da mudança solicitada;
  - A mudança solicitada e a análise de impactos deverão ser apresentadas e discutidas em reunião específica com a participação de todos os responsáveis pela aprovação da mudança;
  - Caso a solicitação de mudança seja aprovada:
    - O líder do projeto deverá emitir o documento de Solicitação de Mudança com a análise dos impactos, providenciar as devidas assinaturas e registrar as alterações no Plano de Projeto;
    - O líder do projeto deverá convocar os responsáveis pelas atividades para informar/adequar a execução do projeto às novas mudanças aprovadas;
    - O documento impresso e assinado deverá ser arquivado na pasta do projeto e o documento em meio eletrônico deverá ser arquivado na pasta do projeto: [informar o caminho onde deverá ser arquivado o documento] localizada na rede da SGP/CPG/Portfólio de Projetos/P-SAEB-SGP-2013-001 - Capacitação MGPE;
  - Caso a solicitação de mudança não seja aprovada, o documento com a análise de impacto e a justificativa para rejeição da mudança, em meio eletrônico, deverá ser arquivado na pasta do projeto: [informar o caminho onde deverá ser arquivado o documento] SGP/CPG/Portfólio de Projetos/P-SAEB-SGP-2013-001 - Capacitação MGPE;
  - [Informar os papéis que deverão tomar conhecimento das mudanças] O Patrocinador, o Gestor do Negócio, o Coordenador do Escritório de Projetos e os demais membros das equipes do projeto, deverão tomar conhecimento de todas as mudanças solicitadas, aprovadas ou rejeitadas;
  - [Informar os papéis que deverão tomar conhecimento das mudanças] O Patrocinador, o Gestor do Negócio, o Coordenador do Escritório de Projetos e os demais membros das equipes do projeto, deverão tomar conhecimento de todas as mudanças solicitadas, aprovadas ou rejeitadas.



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

### 9.10. Plano de Gerenciamento de Configurações

Armazenamento dos documentos:

- Os documentos de gerenciamento de projetos gerados em meio eletrônico serão arquivados na respectiva pasta do projeto localizada na rede da *[informar o caminho onde deverão ser arquivados os documentos]* SGP/CPG/Portfólio de Projetos/P-SAEB-SGP-2013-001 - Capacitação MGPE;
- Os documentos técnicos, relacionados ao negócio ou que representem entrega intermediária, que sejam gerados em meio eletrônico, serão arquivados na respectiva pasta: *[informar o local onde deverão ser arquivados os documentos. Este armazenamento pode ser realizado na própria organização ou no fornecedor, para o caso de contratação externa]* SGP/CPG/Portfólio de Projetos/P-SAEB-SGP-2013-001 - Capacitação MGPE/Pasta 04 - Produtos e Entregas;
- Os documentos “Programação de Atividades”, “Relatórios de Progresso”, “Termos de Homologação de Entrega”, “Solicitação de Mudança” e “Declaração de Recebimento de Produto” para cada emissão deverá ser acrescido ao nome a data no formato “aaaammdd”, conforme especificado no processo Execução e Controle e deverão ser armazenados em local específico na pasta 02 - Execução e Controle, conforme definição das subpastas;
- O documento “Ata de Reunião” será emitido para cada evento específico (Iniciação, Planejamento, Execução e Controle, Encerramento, Gerencial e Específica), acrescida da data no formato “aaaammdd” e armazenados em local específico na pasta 05 - Atas, conforme definição das subpastas.

Versionamento dos documentos:

- O controle de versão para os documentos técnicos será de responsabilidade do *[informar o papel responsável]* Líder do Projeto;
- O versionamento dos documentos técnicos armazenados na pasta SGP/CPG/Portfólio de Projetos/P-SAEB-SGP-2013-001 - Capacitação MGPE - Pasta 06 - Documentos Complementares *[informar o local]* será controlado *[informar se manual ou automática e qual o procedimento, exemplo: criação de pasta ou utilização de ferramenta específica]* de forma manual e arquivada em pasta específica no ambiente de rede na pasta do projeto;
- O controle de versões dos documentos referentes ao gerenciamento de projetos, arquivados na pasta do projeto localizada na rede da *[informar o caminho na rede]* SGP/CPG/Portfólio de Projetos/P-SAEB-SGP-2013-001 - Capacitação MGPE, será de responsabilidade do Líder de Projeto e acontecerá da seguinte forma:
  - Os documentos referentes ao planejamento inicial (“Plano de Projeto Referencial” e “Planejamento Executivo Referencial”, “Planilha de Registro de Riscos Referencial”, “Estrutura Analítica de Projetos” e “Organograma”), depois de validados, serão indisponibilizados para atualização na pasta 01 - Planejamento;
  - Após a conclusão do planejamento inicial, os documentos “Plano de Projeto”, “Planejamento Executivo”, “Planilha de Registro de Riscos” deverão ser criados a partir das suas versões referenciais que estão armazenadas *[indicar o caminho da rede onde estão os documentos referenciais]* na rede da SAEB, no caminho: SGP/CPG/Portfólio de Projetos/P-SAEB-SGP-2013-001 - Capacitação MGPE- Pasta 01 - Planejamento. Os novos documentos estarão armazenados na rede da SAEB no caminho: *[indicar o local]* SGP/CPG/Portfólio de Projetos/P-SAEB-SGP-2013-001 - Capacitação MGPE- Pasta 02 - Execução e controle, que será alimentado durante toda a execução do projeto com as atualizações que vierem a ocorrer;



## PLANO DE PROJETO REFERENCIAL Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

- Todas as alterações realizadas no Plano de Projeto deverão ser registradas na folha de rosto do documento. Depois da alteração, o documento será armazenado na pasta 02.6 - Visões do Plano de projeto no formato pdf, acrescido ao nome a data no formato "aaaammdd";
- Todas as alterações realizadas no Planejamento Executivo deverão ser armazenadas na pasta 02.5 - Visões do Planejamento Executivo no formato pdf, acrescido ao nome a data no formato "aaaammdd".

### 10. Assinaturas

[Registre o papel e o nome do responsável pela homologação, conforme modelo abaixo]

<b>PATROCINADOR</b> [Ex. JOSÉ DA SILVA] João Maria da Silva	ASSINATURA	DATA
<b>GESTOR DO NEGÓCIO</b> [Ex. MARIA DOS SANTOS] Maria João dos Santos	ASSINATURA	DATA
<b>RESPONSÁVEL PELO ESCRITÓRIO DE PROJETOS/ÁREA DE PROJETOS</b> [Ex. ANTONIO MARIA DOS SANTOS] Manuel Francisco Madureira	ASSINATURA	DATA
<b>LÍDER DE PROJETOS</b> [Ex. PEDRO DE JESUS] Antônio da Silva	ASSINATURA	DATA



## PLANEJAMENTO EXECUTIVO – LINHA DE BASE

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

Capacitação MGPE		Capacitação MGPE		Capacitação MGPE		Capacitação MGPE		Capacitação MGPE		Capacitação MGPE								
COO	DATA MARCO	ATIVIDADE	DUR	INI PROG	FIM PROG	PRED	BUC	RECURSOS	COO	DATA MARCO	ATIVIDADE	DUR	INI PROG	FIM PROG	PRED	BUC	RECURSOS	
																		Enviado em 25/10/13 16:01 Atualizado em 17/10/13
1	NA	CAPACITAÇÃO MGPE	174 d	04/03/13	08/11/13													
2	NA	Início	0 d	04/03/13	04/03/13		5,6											
3	NA	GERENCIAMENTO DO PROJETO	174 d	04/03/13	08/11/13													
4	NA	Iniciação	8 d	04/03/13	13/03/13													
5	NA	criar Ficha do Projeto	1 d	04/03/13	04/03/13	2		7	Antonio da Silva									
6	NA	criar ambientes do projeto	1 d	04/03/13	04/03/13	2		7	Antonio da Silva									
7	NA	Elaborar Termo de Abertura do Projeto	3 d	05/03/13	07/03/13	5,6		8	Antonio da Silva									
8	NA	Validar e assinar internamente o Termo de Abertura do Projeto	3 d	08/03/13	12/03/13	7		9;10	Antonio da Silva									
9	NA	Validar e assinar com Patrocinador o Termo de Abertura do Projeto	1 d	13/03/13	13/03/13	8		11	Maria João dos Santos									
10	NA	Elaborar Lista de Partes Interessadas	1 d	13/03/13	13/03/13	8		11	Antonio da Silva									
11	13/03/13	Iniciação concluída	0 d	13/03/13	13/03/13	9;10		13	Antonio da Silva									
12	NA	Planejamento	28 d	14/03/13	23/04/13													
13	NA	criar Plano de Trabalho	2 d	14/03/13	15/03/13	11		15;14	Antonio da Silva									
14	NA	Elaborar Lista de Partes Interessadas	1 d	18/03/13	18/03/13	13		21	Antonio da Silva									
15	NA	Elaborar o Plano de Projeto Referencial	20 d	18/03/13	15/04/13	13		16	Antonio da Silva									
16	NA	Validar internamente o Plano de Projeto Referencial	2 d	16/04/13	17/04/13	15		17	Antonio da Silva									
17	NA	Validar com demais envolvidos o Plano de Projeto Referencial	2 d	18/04/13	19/04/13	16		18;19	Antonio da Silva									
18	22/04/13	Providenciar assinaturas do Plano de Projeto Referencial	1 d	22/04/13	22/04/13	17		17	39;51;82;87;96;103	Antonio da Silva								
19	NA	Realizar Reunião de Kick-off	1 d	22/04/13	22/04/13	17		20	Antonio da Silva									
20	NA	Salvar linha de base do projeto	1 d	23/04/13	23/04/13	19		21	Antonio da Silva									
21	23/04/13	Planejamento concluído	0 d	23/04/13	23/04/13	18;20;14		23	Antonio da Silva									
22	NA	Execução e Controle	102 d	24/04/13	18/08/13													
23	NA	Providenciar a mobilização da equipe	1 d	24/04/13	24/04/13	21		24	João Maria da Silva									
24	NA	Organizar o início do projeto	1 d	25/04/13	25/04/13	23		25	Antonio da Silva									
25	NA	Realizar reunião de acompanhamento	100 d	26/04/13	18/09/13	24		26II	Antonio da Silva									
26	NA	Atualizar documentação do Projeto	100 d	26/04/13	18/09/13	25II		28	Antonio da Silva									
27	NA	Encerramento	38 d	18/08/13	08/11/13													
28	NA	Preparação para o Encerramento	1 d	19/09/13	19/09/13	26		29	Antonio da Silva									
29	NA	Coletar informações para conclusão do projeto	7 d	04/10/13	14/10/13	28;116		30	Antonio da Silva									
30	NA	Concluir e documentar as lições aprendidas	6 d	15/10/13	22/10/13	29		31	Antonio da Silva									



## PLANEJAMENTO EXECUTIVO – LINHA DE BASE

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

Capacitação MGPE		Emitted em 25/10/13 16:01 Atualizado em 17/10/13						
COD	DATA MARCO	ATIVIDADE	DUR	INI PROG	FIM PROG	PRED	SUC	RECURSOS
31	NA	Concluir o encerramento das aquisições	3 d	23/10/13	25/10/13	30	30	32 Antonio da Silva
32	NA	Concluir o Plano de Projeto	2 d	29/10/13	30/10/13	31	31	33 Antonio da Silva
33	NA	Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto	1 d	31/10/13	31/10/13	32	34	34 Antonio da Silva
34	NA	Realizar reunião de encerramento	1 d	01/11/13	01/11/13	33	35	35 Antonio da Silva
35	NA	Providenciar as assinaturas do Termo de Encerramento do Projeto	3 d	04/11/13	06/11/13	34	36	36 Maria João dos Santos
36	NA	Realizar os procedimentos internos de encerramento	2 d	07/11/13	08/11/13	35	117	Antonio da Silva
37	NA	<b>LISTA DE PARTICIPANTES</b>	<b>34 d</b>	<b>23/04/13</b>	<b>11/08/13</b>			
38	NA	Seleção dos Servidores	30 d	23/04/13	06/08/13			
39	NA	Definir o perfil do aluno	4 d	23/04/13	26/04/13	18	40	Maria João dos Santos
40	NA	Solicitar a indicação dos servidores por Secretaria	20 d	29/04/13	27/05/13	39	41	João Maria da Silva
41	NA	Avaliar o currículo dos servidores indicados	5 d	28/05/13	04/06/13	40	42	Maria João dos Santos
42	NA	Divulgar a lista dos servidores aprovados	1 d	05/06/13	05/06/13	41	43	Maria João dos Santos
43	05/06/13	Lista de participantes divulgada	0 h	05/06/13	05/06/13	42	45,84	Antonio da Silva
44	NA	<b>Termo de Homologação da Lista de Participantes</b>	<b>4 d</b>	<b>08/06/13</b>	<b>11/08/13</b>			
45	NA	Elaborar o Termo de Homologação do Produto	1 d	06/06/13	06/06/13	43	46	Antonio da Silva
46	NA	Coletar assinatura no Termo de Homologação do Produto	3 d	07/06/13	11/06/13	45	47	Maria João dos Santos
47	NA	Termo de Homologação da Lista de participantes assinada	0 d	11/06/13	11/06/13	46	84	Antonio da Silva
48	NA	<b>MATERIAL DIDÁTICO</b>	<b>86 d</b>	<b>23/04/13</b>	<b>08/08/13</b>			
49	NA	Conteúdo Programático	17 d	23/04/13	10/05/13			
50	NA	Elaboração do Conteúdo Programático	13 d	23/04/13	10/05/13			
51	NA	Definir as necessidades de assuntos	5 d	23/04/13	29/04/13	18	52	Maria José Souza
52	NA	Elaborar o sumário dos assuntos	3 d	30/04/13	03/05/13	51	53	Maria José Souza
53	NA	Validar o sumário dos assuntos com o Patrocinador	5 d	06/05/13	10/05/13	52	54	Maria João dos Santos
54	NA	Conteúdo programático definido	0 d	10/05/13	10/05/13	53	56,61	Antonio da Silva
55	NA	<b>Termo de homologação do Conteúdo Programático</b>	<b>4 d</b>	<b>13/06/13</b>	<b>18/06/13</b>			
56	NA	Elaborar o Termo de Homologação do Produto	1 d	13/05/13	13/05/13	54	57	Antonio da Silva
57	NA	Coletar assinatura no Termo de Homologação do Produto	3 d	14/05/13	16/05/13	56	58	Maria João dos Santos





## PLANEJAMENTO EXECUTIVO – LINHA DE BASE

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

Capacitação MGPE		Emitido em 25/10/13 16:01 Atualizado em 17/10/13						
COD	DATA MARCO	ATIVIDADE	DUR	INI PROG	FIM PROG	FRED	SUC	RECURSOS
58	NA	Termo de Homologação do Conteúdo Programático assinado	0 d	16/05/13	16/05/13	57	79	Antonio da Silva
59	NA	Apostilas	66 d	13/06/13	01/08/13			
60	NA	Elaboração das apostilas	62 d	13/06/13	28/07/13			
61	NA	Desenvolver os assuntos	25 d	13/05/13	17/06/13	54	62	Marcia Lima
62	NA	Diagramar os assuntos com figuras	25 d	18/06/13	24/07/13	61	63	Marcia Lima
63	NA	Providenciar a revisão ortográfica	2 d	25/07/13	26/07/13	62	64	Marcia Lima
64	NA	Apostilas elaboradas	0 d	26/07/13	26/07/13	63	66,71	Marcia Lima
65	NA	Termo de Homologação das Apostilas	4 d	28/07/13	01/08/13			
66	NA	Elaborar o Termo de Homologação do Produto	1 d	29/07/13	29/07/13	64	67	Antonio da Silva
67	NA	Coletar assinatura no Termo de Homologação do Produto	3 d	30/07/13	01/08/13	66	68	Maria João dos Santos
68	NA	Termo de Homologação das apostilas assinado	0 d	01/08/13	01/08/13	67	79	Antonio da Silva
69	NA	Exercícios	30 d	28/07/13	08/08/13			
70	NA	Elaboração dos Exercícios	28 d	28/07/13	02/08/13			
71	NA	Elaborar os exercícios	20 d	29/07/13	23/08/13	64	72	Marcia Lima
72	NA	Criar pasta na rede específica para cada aluno	3 d	26/08/13	29/08/13	71	73	Antonio da Silva
73	NA	Criar os formulários de exercícios	3 d	29/08/13	02/09/13	72	74	Marcia Lima
74	NA	Exercícios elaborados	0 d	02/09/13	02/09/13	73	76	Antonio da Silva
75	NA	Termo de Homologação dos Exercícios	4 d	03/08/13	08/08/13			
76	NA	Elaborar o Termo de Homologação do Produto	1 d	03/09/13	03/09/13	74	77	Antonio da Silva
77	NA	Coletar assinatura no Termo de Homologação do Produto	3 d	04/09/13	06/09/13	76	78	Maria João dos Santos
78	NA	Termo de Homologação dos exercícios assinado	0 d	06/09/13	06/09/13	77	79	Antonio da Silva
79	06/09/13	Material didático elaborado	0 d	06/09/13	06/09/13	78,58,68	92	Antonio da Silva
80	NA	INFRAESTRUTURA	164 d	23/04/13	18/08/13			Maria João dos Santos
81	NA	Formulário de Presença	37 d	23/04/13	14/08/13			
82	NA	Elaborar o formulário de presença	2 d	23/04/13	24/04/13	18	83	Marcia Lima
83	NA	Validar o conteúdo do documento	12 d	25/04/13	13/05/13	82	84	Maria João dos Santos
84	NA	Preencher com os participantes	1 d	12/06/13	12/06/13	83,43,47	85	José Samba
85	NA	Reproduzir o formulário de presença para cada dia	2 d	13/06/13	14/06/13	84	106	José Samba
86	NA	Sala devidamente Preparada	100 d	23/04/13	13/08/13			
87	NA	Pesquisar salas possíveis	10 d	23/04/13	07/05/13	18	88	José Samba





## PLANEJAMENTO EXECUTIVO – LINHA DE BASE

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

Capacitação MGPE		Emitido em 25/10/13 16:01 Atualizado em 17/10/13						
COO	DATA MARCO	ATIVIDADE	DUR	INI PROG	FIM PROG	PRED	SUC	RECURSOS
88	NA	Avaliar as condições comerciais das salas	8 d	08/05/13	17/05/13	87	85-91	Antonio da Silva
89	NA	Contribuir a sala escolhida	5 d	20/05/13	24/05/13	88	90-93	Maria João dos Santos
90	NA	Providenciar coffee break	3 d	27/05/13	29/05/13	89	94	Maria João dos Santos
91	NA	Providenciar projetor multimídia	5 d	20/05/13	24/05/13	88	94	Maria João dos Santos
92	NA	Providenciar material de apoio (caneta, borracha, pílcel etc)	5 d	09/09/13	13/09/13	79	94	Jose Santana
93	NA	Providenciar uma revisão nos equipamentos	8 d	27/05/13	06/06/13	89	94	Jose Santana
94	13/09/13	Sala disponibilizada	0 d	13/09/13	13/09/13	90-91;92;93	106	Antonio da Silva
95	NA	Formulário de avaliação do curso	8 d	23/04/13	30/04/13			
96	NA	Elaborar o formulário de avaliação do curso	2 d	23/04/13	24/04/13	18	97	Maria José Souza
97	NA	Validar o formulário de avaliação do curso com o patrocinador	2 d	25/04/13	26/04/13	96	98	Maria José Souza
98	NA	Reproduzir o formulário de avaliação do curso	2 d	29/04/13	30/04/13	97	100	Maria José Souza
99	NA	Formulário de presença do instrutor	3 d	02/06/13	08/06/13			
100	NA	Elaborar o formulário de presença do instrutor	2 d	02/05/13	03/05/13	98	101	Marcia Lima
101	NA	Formulário de Presença do Instrutor Emitido	1 d	06/05/13	06/05/13	100	106	Marcia Lima
102	NA	Manual de Gerenciamento de projetos da Metodologia	2 d	23/04/13	24/04/13			
103	NA	Reproduzir cópias	1 d	23/04/13	23/04/13	18	104	Jose Santana
104	NA	Encadernar	1 d	24/04/13	24/04/13	103	106	Jose Santana
105	NA	Termo de Homologação da Infraestrutura	4 d	18/08/13	18/08/13			
106	NA	Elaborar o Termo de Homologação do Produto	1 d	16/09/13	16/09/13	85-94;101;104	107	Antonio da Silva
107	NA	Coletar assinatura no Termo de Homologação do Produto	3 d	17/09/13	19/09/13	106	108	Maria João dos Santos
108	19/09/13	Infra-estrutura preparada	0 d	19/09/13	19/09/13	107	111;113;115	Antonio da Silva
109	NA	REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO	10 d	20/08/13	04/10/13			
110	NA	Formulário de Presença Preenhido	10 d	20/08/13	03/10/13			
111	NA	Distribuir, assinar e receber	10 d	20/09/13	03/10/13	108	116	Maria José Souza
112	NA	Formulário de avaliação do curso preenchido pelos servidores	10 d	20/08/13	03/10/13			
113	NA	Distribuir, assinar e receber	10 d	20/09/13	03/10/13	108	116	Maria José Souza
114	NA	Formulário de Presença do Instrutor preenchido pela coordenação do curso	10 d	20/08/13	04/10/13			
115	NA	Distribuir, assinar e receber	10 d	20/09/13	03/10/13	108	116	Maria José Souza
116	07/10/13	Treinamento realizado	0 d	04/10/13	04/10/13	111;113;115	29	Antonio da Silva
117	08/11/13	Fim	0 d	08/11/13	08/11/13	36		

**3 - DOCUMENTOS PREENCHIDOS - MODELOS DA EXECUÇÃO E CONTROLE  
(Exemplo de Projeto – Estudo de Caso)**





## **PLANO DE PROJETO**

### **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado**

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

## **PROJETO CAPACITAÇÃO MGPE**

### **PLANO DE PROJETO**

Salvador, abril de 2013



## PLANO DE PROJETO

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.

Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso.]

SECRETÁRIO (A) DA XXXXXXXXX

*nonononononononononononononon*

[Se o Secretário da Entidade for o Patrocinador do projeto, esse item deve ser retirado]

PATROCINADOR

*João Maria da Silva – Superintendente de Gestão Pública – SAEB/SGP*

GESTOR DO NEGÓCIO DO PROJETO

*Maria João dos Santos – Coordenador Executivo – SAEB/SGP/CPG*

ESCRITÓRIO DE PROJETOS /ÁREA RESPONSÁVEL POR PROJETOS

*Manuel Francisco Madureira – Coordenador do Escritório de Projetos - PRODEB*

[Se a Entidade não possuir um Escritório de Projetos, registrar o nome do setor responsável pelo gerenciamento do projeto.  
Deixar apenas um dos títulos acima]

LÍDER DO PROJETO

*Antônio da Silva – Coordenador – SAEB/SGP/CPG*



**PLANO DE PROJETO**  
**Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado**

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

**Acompanhamento das atualizações do projeto**

Devem ser registradas as alterações incorporadas ao projeto. O detalhamento das alterações deverá estar descrito no documento "Solicitação de Mudança". Quando o registro for apenas de relatos e considerações basta citar na tabela abaixo.

<b>Data</b> <i>[Data do registro da alteração no documento]</i>	<b>Item</b> <i>[citar o(s) tópico(s) deste documento alterado(s)]</i>	<b>Descrição das Mudanças</b> <i>[descrever de forma resumida o objeto alterado]</i>	<b>Solicitação de Mudança</b> <i>[registrar o código do documento de Solicitação de Mudança, se houver]</i>
25/10/2013	5.1	Retirar o Pacote de trabalho Formulário de presença do instrutor preenchido pelo coordenador do curso	01/2013

# Sumário

Apresentação.....	
<b>1</b> Objetivos do Projeto.....	
<b>2</b> Informações históricas.....	
<b>3</b> Retornos e Benefícios .....	
<b>4</b> Escopo do Projeto .....	
<b>4.1</b> Requisitos do Projeto .....	
<b>4.2</b> Declaração do Escopo do Projeto .....	
<b>4.2.1</b> Descrição do(s) Produto(s).....	
<b>4.2.2</b> Entregas Intermediárias do Projeto. ....	
<b>4.2.3</b> Limites do Projeto .....	
<b>4.2.4</b> Restrições do Projeto .....	
<b>4.2.5</b> Premissas do Projeto.....	
<b>4.3</b> Estrutura Analítica do Projeto - EAP Inicial.....	
<b>4.4</b> Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto .....	
<b>5</b> Cronograma Resumido e Marcos do Projeto.....	
5.1 Cronograma resumido .....	
5.2 Marcos do Projeto .....	
<b>6</b> Organograma do Projeto.....	
<b>7</b> Papéis e Responsabilidades .....	
<b>8</b> Tratamento dos Riscos.....	
<b>9</b> Aquisições .....	
<b>10</b> Planos de Gerenciamento do Projeto.....	
<b>10.1</b> Plano de Gerenciamento do Escopo .....	
<b>10.2</b> Plano de Gerenciamento do Tempo.....	
<b>10.3</b> Plano de Gerenciamento de Custos .....	
<b>10.4</b> Plano de Gerenciamento da Qualidade.....	
<b>10.5</b> Plano de Gerenciamento de Pessoal .....	
<b>10.6</b> Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	
<b>10.7</b> Plano de Gerenciamento de Riscos .....	
<b>10.8</b> Plano de Gerenciamento de Aquisições.....	
<b>10.9</b> Plano de Gerenciamento de Mudanças.....	
<b>10.10</b> Plano de Gerenciamento de Configurações.....	
<b>11</b> Assinaturas .....	



## **PLANO DE PROJETO**

### **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado**

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

#### **Apresentação**

Este Plano apresenta as principais especificações do projeto e pretende servir de guia para o desenvolvimento do mesmo. Esta versão representa a linha de base do planejamento e será alimentada com as evoluções ao longo da execução do projeto, na versão do Plano de Projeto.





## PLANEJAMENTO EXECUTIVO – ACOMPANHAMENTO

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

Capacitação MGPE												
COO	DATA MARCO	IND. PRAZO	ATIVIDADE	% EXEC.	DUR.	INI PROG.	INI REAL	FIM PROG.	FIM REAL	RECURSO	PRED.	SUC.
1	NA	NA	CAPACITAÇÃO MGPE	81%	202 d	04/03/13	04/03/13	18/12/13	NA			
2	NA	NA	Início	100%	0 d	04/03/13	04/03/13	04/03/13	04/03/13			5,6
3	NA	NA	GERENCIAMENTO DO PROLETO	18%	202 d	04/03/13	04/03/13	18/12/13	NA			
4	NA	NA	Instituição	100%	8 d	04/03/13	04/03/13	13/03/13	13/03/13			
5	NA	NA	Crear Ficha do Projeto	100%	1 d	04/03/13	04/03/13	04/03/13	04/03/13	Antonio da Silva	2	7
6	NA	NA	Crear ambientes do projeto	100%	1 d	04/03/13	04/03/13	04/03/13	04/03/13	Antonio da Silva	2	7
7	NA	NA	Elaborar Termo de Abertura do Projeto	100%	3 d	05/03/13	05/03/13	07/03/13	07/03/13	Antonio da Silva	5,6	8
8	NA	NA	Validar e assinar internamente o Termo de Abertura do Projeto	100%	3 d	08/03/13	08/03/13	12/03/13	12/03/13	Antonio da Silva	7	9,10
9	NA	NA	Validar e assinar com Patrocinador o Termo de Abertura do Projeto	100%	1 d	13/03/13	13/03/13	13/03/13	13/03/13	Maria João dos Santos	8	11
10	NA	NA	Elaborar Lista de Partes Interessadas	100%	1 d	13/03/13	13/03/13	13/03/13	13/03/13	Antonio da Silva	8	11
11	13/03/13	NA	Iniciação concluída	100%	0 d	13/03/13	13/03/13	13/03/13	13/03/13	Antonio da Silva	9,10	13
12	NA	NA	Planejamento	100%	28 d	14/03/13	14/03/13	23/04/13	23/04/13			
13	NA	NA	Crear Plano de Trabalho	100%	2 d	14/03/13	14/03/13	15/03/13	15/03/13	Antonio da Silva	11	15,14
14	NA	NA	Elaborar Lista de Partes Interessadas	100%	1 d	18/03/13	18/03/13	18/03/13	18/03/13	Antonio da Silva	13	21
15	NA	NA	Elaborar o Plano de Projeto Referencial	100%	20 d	18/03/13	18/03/13	15/04/13	15/04/13	Antonio da Silva	13	16
16	NA	NA	Validar internamente o Plano de Projeto Referencial	100%	2 d	16/04/13	16/04/13	17/04/13	17/04/13	Antonio da Silva	15	17
17	NA	NA	Validar com demais envolvidos o Plano de Projeto Referencial	100%	2 d	18/04/13	18/04/13	19/04/13	19/04/13	Antonio da Silva	16	18,19
18	23/04/13	NA	Providenciar assinaturas do Plano de Projeto Referencial	100%	1 d	23/04/13	23/04/13	23/04/13	23/04/13	Antonio da Silva	17	21,29,5,18,2,3
19	NA	NA	Realizar Reunião de Kick-off	100%	1 d	23/04/13	23/04/13	23/04/13	23/04/13	Antonio da Silva	17	20
20	NA	NA	Selecionar linha de base do projeto	100%	1 d	23/04/13	23/04/13	23/04/13	23/04/13	Antonio da Silva	19	21
21	23/04/13	NA	Planejamento concluído	100%	0 d	23/04/13	23/04/13	23/04/13	23/04/13	Antonio da Silva	18,20,14	23
22	NA	NA	Execução e Controle	1%	102 d	24/04/13	24/04/13	18/08/13	NA			
23	NA	NA	Providenciar a mobilização da equipe	100%	1 d	24/04/13	24/04/13	24/04/13	24/04/13	Julio Maria da Silva	21	24
24	NA	NA	Organizar o início do projeto	100%	1 d	25/04/13	25/04/13	25/04/13	25/04/13	Antonio da Silva	23	25
25	NA	NA	Realizar reunião de acompanhamento	0%	100 d	25/04/13	NA	18/09/13	NA	Antonio da Silva	24	26II
26	NA	NA	Atualizar documentação do Projeto	0%	100 d	25/04/13	NA	18/09/13	NA	Antonio da Silva	25II	28
27	NA	NA	Envolvimento	0%	84 d	18/08/13	NA	18/12/13	NA			
28	NA	NA	Preparação para o Encerramento	0%	1 d	19/08/13	NA	19/09/13	NA	Antonio da Silva	26	29
29	NA	NA	Coletar informações para conclusão do projeto	0%	7 d	14/11/13	NA	25/11/13	NA	Antonio da Silva	28,116	30
30	NA	NA	Concluir e documentar as lições aprendidas	0%	6 d	25/11/13	NA	03/12/13	NA	Antonio da Silva	29	31
31	NA	NA	Concluir o encerramento das aquisições	0%	3 d	04/12/13	NA	05/12/13	NA	Antonio da Silva	30	32



## PLANEJAMENTO EXECUTIVO – ACOMPANHAMENTO

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

COD	DATA MARCO	IND. PRAZO	ATIVIDADE	% EXEC	DUR	INI PROG	INI REAL	FIM PROG	FIM REAL	RECURSO	PRED	SUC
32	NA		Concluir o Plano de Projeto	0%	2 d	09/12/13	NA	10/12/13	NA	Antonio da Silva	31	33
33	NA		Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto	0%	1 d	11/12/13	NA	11/12/13	NA	Antonio da Silva	32	34
34	NA		Realizar reunião de encerramento	0%	1 d	12/12/13	NA	12/12/13	NA	Antonio da Silva	33	35
35	NA		Providenciar as assinaturas do Termo de Encerramento do Projeto	0%	3 d	13/12/13	NA	17/12/13	NA	Maria João dos Santos	34	36
36	NA		Realizar os procedimentos internos de encerramento	0%	2 d	18/12/13	NA	19/12/13	NA	Antonio da Silva	35	117
37	NA		<b>LISTA DE PARTICIPANTES</b>	100%	34 d	23/04/13	23/04/13	11/08/13	11/08/13			
38	NA		Seleção dos servidores	100%	30 d	23/04/13	23/04/13	06/08/13	06/08/13			
39	NA		Definir o perfil do aluno	100%	4 d	23/04/13	23/04/13	26/04/13	26/04/13	Maria João dos Santos	18	40
40	NA		Solicitar a indicação dos servidores por Secretaria	100%	20 d	29/04/13	29/04/13	27/05/13	27/05/13	João Maria da Silva	39	41
41	NA		Avaliar o currículo dos servidores indicados	100%	5 d	29/05/13	29/05/13	04/06/13	04/06/13	Maria João dos Santos	40	42
42	NA		Divulgar a lista dos servidores aprovados	100%	1 d	05/06/13	05/06/13	05/06/13	05/06/13	Maria João dos Santos	41	43
43	05/06/13	Y	Lista de participantes divulgada	100%	0 h	05/06/13	05/06/13	05/06/13	05/06/13	Antonio da Silva	42	45,84
44	NA		Termo de Homologação da Lista de Participantes	100%	4 d	08/06/13	08/06/13	11/06/13	11/06/13			
45	NA		Elaborar o Termo de Homologação do Produto	100%	1 d	06/06/13	06/06/13	06/06/13	06/06/13	Antonio da Silva	43	46
46	NA		Coletar assinatura no Termo de Homologação do Produto	100%	3 d	07/06/13	07/06/13	11/06/13	11/06/13	Maria João dos Santos	45	47
47	NA		Termo de Homologação da Lista de participantes assinado	100%	0 d	11/06/13	11/06/13	11/06/13	11/06/13	Antonio da Silva	46	64
48	NA		<b>MATERIAL DIDÁTICO</b>	100%	126 d	23/04/13	23/04/13	18/10/13	18/10/13			
49	NA		Conteúdo Programático	100%	17 d	23/04/13	23/04/13	18/05/13	18/05/13			
50	NA		Elaboração do Conteúdo Programático	100%	13 d	23/04/13	23/04/13	10/06/13	10/06/13			
51	NA		Definir as necessidades de assuntos	100%	5 d	23/04/13	23/04/13	29/04/13	29/04/13	Maria José Souza	18	52
52	NA		Elaborar o sumário dos assuntos	100%	3 d	30/04/13	30/04/13	03/05/13	03/05/13	Maria José Souza	51	53
53	NA		Validar o sumário dos assuntos com o Patrocinador	100%	5 d	06/05/13	06/05/13	10/05/13	10/05/13	Maria João dos Santos	52	54
54	NA		Conteúdo programático definido	100%	0 d	10/05/13	10/05/13	10/05/13	10/05/13	Antonio da Silva	53	56,61
55	NA		Termo de homologação do Conteúdo Programático	100%	4 d	13/06/13	13/06/13	18/06/13	18/06/13			
56	NA		Elaborar o Termo de Homologação do Produto	100%	1 d	13/05/13	13/05/13	13/05/13	13/05/13	Antonio da Silva	54	57
57	NA		Coletar assinatura no Termo de Homologação do Produto	100%	3 d	14/05/13	14/05/13	16/05/13	16/05/13	Maria João dos Santos	56	58
58	NA		Termo de Homologação do Conteúdo Programático assinado	100%	0 d	16/05/13	16/05/13	16/05/13	16/05/13	Antonio da Silva	57	79
59	NA		Apelcias	100%	84 d	13/06/13	13/06/13	24/08/13	24/08/13			
60	NA		Elaboração das apelcias	100%	80 d	13/06/13	13/06/13	18/08/13	18/08/13			



## PLANEJAMENTO EXECUTIVO – ACOMPANHAMENTO

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

COD	DATA INÍCIO	IND. PRAZO	ATIVIDADE	% EXEC	DUR	INI PROG	INI REAL	FIN PROG	FIN REAL	RECURSO	PRED	SUC
61	NA	✓	Desenvolver os assuntos	100%	45 d	13/05/13	13/05/13	18/07/13	18/07/13	Marcia Lima	54	
62	NA	✓	Diagramar os assuntos com figuras	100%	25 d	05/08/13	05/08/13	09/09/13	09/09/13	Marcia Lima		64
63	NA	✓	Providenciar a revisão ortográfica	100%	7 d	10/09/13	10/09/13	18/09/13	18/09/13	Marcia Lima		64
64	NA	✓	Apostilar elaboradas	100%	0 d	18/09/13	18/09/13	18/09/13	18/09/13	Marcia Lima		66,71
65	NA	✓	Termo de Homologação das Apostilas	100%	4 d	18/08/13	18/08/13	24/08/13	24/08/13			
66	NA	✓	Elaborar o Termo de Homologação do Produto	100%	1 d	19/09/13	19/09/13	19/09/13	19/09/13	Antonio da Silva		67
67	NA	✓	Coletar assinatura no Termo de Homologação do Produto	100%	3 d	20/09/13	20/09/13	24/09/13	24/09/13	Maria João dos Santos		68
68	NA	✓	Termo de Homologação das apostilas assinado	100%	0 d	24/09/13	24/09/13	24/09/13	24/09/13	Antonio da Silva		79
69	NA	✓	Exercícios	100%	30 d	08/08/13	08/08/13	18/10/13	18/10/13			
70	NA	✓	Elaboração dos Exercícios	100%	13 d	28/08/13	28/08/13	14/10/13	14/10/13	Marcia Lima		72
71	NA	✓	Elaborar os exercícios	100%	7 d	26/09/13	26/09/13	05/10/13	05/10/13	Marcia Lima		73
72	NA	✓	Criar pasta na rede específica para cada aluno	100%	3 d	07/10/13	07/10/13	09/10/13	09/10/13	Antonio da Silva		74
73	NA	✓	Criar os formulários de exercícios	100%	3 d	10/10/13	10/10/13	14/10/13	14/10/13	Marcia Lima		76
74	NA	✓	Exercícios elaborados	100%	0 d	14/10/13	14/10/13	14/10/13	14/10/13	Antonio da Silva		77
75	NA	✓	Termo de Homologação dos Exercícios	100%	36 d	08/08/13	08/08/13	18/10/13	18/10/13			
76	NA	✓	Elaborar o Termo de Homologação do Produto	100%	1 d	15/10/13	15/10/13	15/10/13	15/10/13	Antonio da Silva		78
77	NA	✓	Coletar assinatura no Termo de Homologação do Produto	100%	3 d	16/10/13	16/10/13	18/10/13	18/10/13	Maria João dos Santos		79
78	NA	✓	Termo de Homologação dos exercícios assinado	100%	0 d	06/09/13	06/09/13	06/09/13	06/09/13	Antonio da Silva		92
79	06/09/13	✓	Material didático elaborado	100%	0 d	06/09/13	06/09/13	06/09/13	06/09/13	Antonio da Silva		76,58,68
80	NA	✓	INFRAESTRUTURA	86%	182 d	23/04/13	23/04/13	30/10/13	NA			
81	NA	✓	Formulário de Presença	100%	37 d	23/04/13	23/04/13	14/08/13	14/08/13			
82	NA	✓	Elaborar o formulário de presença	100%	2 d	23/04/13	23/04/13	24/04/13	24/04/13	Marcia Lima		18
83	NA	✓	Validar o conteúdo do documento	100%	12 d	25/04/13	25/04/13	13/05/13	13/05/13	Maria João dos Santos		82
84	NA	✓	Preencher com os participantes	100%	1 d	12/06/13	12/06/13	12/06/13	12/06/13	João Santana		83,43,47
85	NA	✓	Reproduzir o formulário de presença para cada sala	100%	2 d	13/06/13	13/06/13	14/06/13	14/06/13	João Santana		84
86	NA	✓	Sala devidamente preparada	100%	128 d	23/04/13	23/04/13	23/10/13	23/10/13			
87	NA	✓	Pesquisar salas possíveis	100%	10 d	23/04/13	23/04/13	07/05/13	07/05/13	João Santana		18
88	NA	✓	Avaliar as condições comerciais das salas	100%	8 d	08/05/13	08/05/13	17/05/13	17/05/13	Antonio da Silva		87
89	NA	✓	Contratar a sala escolhida	100%	5 d	20/05/13	20/05/13	24/05/13	24/05/13	Maria João dos Santos		88
90	NA	✓	Providenciar coffee break	100%	3 d	27/05/13	27/05/13	29/05/13	29/05/13	Maria João dos Santos		89



## PLANEJAMENTO EXECUTIVO – ACOMPANHAMENTO

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

Capacitação MGPE														
Emiido em 06/11/13 17:12 Atualizado em 17/10/13														
COD	DATA MARCO	IND. PRAZO	ATIVIDADE	% EXEC	DUR	INI PROG	INI REAL	FIN PROG	FIN REAL	RECURSO	PRED	SUC		
91	NA	✓	Providenciar projeto multimídia	100%	5 d	20/05/13	20/05/13	24/05/13	24/05/13	Maria Joblo dos Santos	88	94		
92	NA	✓	Providenciar material de apoio (carteira, bornion, pinca etc)	100%	6 d	16/10/13	16/10/13	23/10/13	23/10/13	Jose Santana	79	94		
93	NA	✓	Providenciar uma revisão nos equipamentos	100%	8 d	27/05/13	27/05/13	06/06/13	06/06/13	Jose Santana	89	94		
94	13/09/13	✓	Sala disponibilizada	100%	0 d	23/10/13	23/10/13	23/10/13	23/10/13	Antonio da Silva	90;91;92;93	106		
95	NA	✓	Formulário de avaliação do curso	100%	8 d	23/04/13	23/04/13	30/04/13	30/04/13					
96	NA	✓	Elaborar o formulário de avaliação do curso	100%	2 d	23/04/13	23/04/13	24/04/13	24/04/13	Maria José Souza	18	97		
97	NA	✓	Validar o formulário de avaliação do curso com o Palestrador	100%	2 d	25/04/13	25/04/13	26/04/13	26/04/13	Maria José Souza	96	98		
98	NA	✓	Reproduzir o formulário de avaliação do curso	100%	2 d	29/04/13	29/04/13	30/04/13	30/04/13	Maria José Souza	97	100		
99	NA	✓	Formulário de presença do Instrutor	100%	3 d	02/06/13	02/06/13	06/06/13	06/06/13					
100	NA	✓	Elaborar o formulário de presença do Instrutor	100%	2 d	03/05/13	03/05/13	03/05/13	03/05/13	Marcia Lima	98	101		
101	NA	✓	Formulário de Presença do Instrutor Emiido	100%	1 d	06/05/13	06/05/13	06/05/13	06/05/13	Marcia Lima	100	106		
102	NA	✓	Manual de Gerenciamento de projetos da Metodologia	0%	1 d	26/10/13	26/10/13	NA	NA					
103	NA	✓	Reproduzir cópias	0%	1 d	25/10/13	25/10/13	25/10/13	NA	Jose Santana	18	104		
104	NA	✓	Encadernar	0%	1 d	25/10/13	25/10/13	25/10/13	NA	Jose Santana	103	106		
105	NA	✓	Termo de Homologação da Infraestrutura	0%	2 d	28/10/13	NA	NA	NA					
106	NA	✓	Elaborar o Termo de Homologação do Produto	0%	1 d	29/10/13	NA	29/10/13	NA	Antonio da Silva	85;94;101;104	107		
107	NA	✓	Coletar assinatura no Termo de Homologação do Produto	0%	1 d	30/10/13	NA	30/10/13	NA	Maria Joblo dos Santos	106	108		
108	19/09/13	✓	Infra-estrutura preparada	0%	0 d	30/10/13	NA	30/10/13	NA	Antonio da Silva	107	111;113;115		
109	NA	✓	REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO	0%	10 d	30/10/13	NA	13/11/13	NA					
110	NA	✓	Formulário de Presença Premitido	0%	16 d	31/10/13	NA	19/11/13	NA					
111	NA	✓	Distribuir, assinar e receber	0%	10 d	31/10/13	NA	13/11/13	NA	Maria José Souza	108	116		
112	NA	✓	Formulário de avaliação do curso premitido pelos certidores	0%	16 d	31/10/13	NA	19/11/13	NA					
113	NA	✓	Distribuir, assinar e receber	0%	10 d	31/10/13	NA	13/11/13	NA	Maria José Souza	108	116		
114	NA	✓	Formulário de Presença do Instrutor premitido pela coordenação do curso	0%	16 d	30/10/13	NA	19/11/13	NA					
115	NA	✓	Distribuir, assinar e receber	0%	0 d	30/10/13	NA	30/10/13	NA	Maria José Souza	108	116		
116	07/10/13	✓	Treinamento realizado	0%	0 d	13/11/13	NA	13/11/13	NA	Antonio da Silva	111;113;115	29		
117	08/11/13	✓	Fim	0%	0 d	19/12/13	NA	19/12/13	NA		36			



## SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remove as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.]

Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Substituir <<Código da Solicitação>> pelo número da Solicitação de Mudança.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso.

Neste documento deve ser registrada(s) a(s) alteração(ões) de quaisquer itens que necessite de validação, conforme os planos de gerenciamento do Projeto].

### Data da Solicitação de Mudança:

[Registre a data ou período em que a mudança foi solicitada].

25 de outubro de 2013

### Nome do Solicitante:

[Registre o nome de quem solicitou a mudança].

Antônio da Silva

### Justificativa para a(s) alteração(ões) solicitada(s):

[Descreva a justificativa para solicitação de mudança].

A comprovação da presença dos instrutores será feita pelo líder do projeto e através das avaliações de reação

### Registra-se a alteração das informações conforme especificado abaixo:

[Inclua a descrição do(s) item(ns) a ser(em) alterado(s) no projeto]

Retirar o Pacote de trabalho 114: Formulário de presença do instrutor preenchido pelo coordenador do curso

Retirar a atividade 115: Distribuir, assinar e recolher

[Caso a natureza do projeto seja técnica (desenvolvimento de sistemas ou sites/portais, manutenção e etc), preencher o quadro abaixo. Caso contrário, o mesmo pode ser subtraído deste documento.]

Alterações Sugeridas	Tamanho (PF)	Esforço (H)	Custo (R\$)
[Registre a descrição da alteração solicitada para o projeto. Exemplo: O sistema deverá passar a calcular as horas ociosas dos profissionais.]			
Total			

### Observe-se a seguinte avaliação dos impactos provocados pela(s) alteração(ões) acima:

[Registre os impactos que tal(ais) alteração(ões) pode(m) provocar no projeto].



## SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

A alteração não trará impactos representativos para o projeto. Reduzirá o tempo e o custo com a impressão dos formulários de presença para 10 (dez) dias.

### Envolvidos na avaliação dos impactos:

*[Registre os nomes e setor de alocação dos profissionais envolvidos na avaliação de impacto provocados pela(s) alteração(ões) registrada(s) neste documento].*

Líder do Projeto: Antônio da Silva - SGP/SAEB

Gestor do Negócio: Maria João dos Santos - SGP/SAEB

LÍDER DO PROJETO	ASSINATURA	DATA
<i>[Registre o nome do Líder do Projeto. Ex. CARLOS SOUZA]</i> Antônio da Silva		25/10/2013

### De acordo:

<b>PATROCINADOR</b> <i>[Registre o nome do Patrocinador. Ex. JOSÉ DA SILVA]</i> João Maria da Silva	ASSINATURA	DATA 25/10/2013
<b>GESTOR DO NEGÓCIO</b> <i>[Registre o nome do Gestor do Negócio. Ex. MARIA DOS SANTOS]</i> Maria João dos Santos	ASSINATURA	DATA 25/10/2013





## REGISTRO DE QUESTÕES

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.

Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso.

Esse documento deve ser utilizado pelo Líder de Projetos para questões que devem ser solucionadas no projeto. Deve ser utilizado ainda para gerenciar a equipe e as partes interessadas. Esses registros informam às pessoas que suas necessidades serão consideradas, mesmo se não forem resolvidas no momento em que a questão ocorrer.]

ID questão	Questão	Impacto nos objetivos/entregas/pacotes		Responsável
23/04/2013	As salas da FLEM não possuem computadores	Necessidade de identificação de dois locais para os treinamentos o que pode gerar custos		Gestor do Negócio
Data prevista para Solução	Solução	Situação	Data Solução	Comentários
08/05/2013	Reunião com a PGE (Relacionar as regiões/territórios de identidade).	Concluída	02/05/2013	O laboratório de TI da SAEB foi disponibilizado sem custos para a realização dos treinamentos.

Situação = "Identificada" / "Em andamento" / "Concluída"



## RELATÓRIO DE PROGRESSO Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.

Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso.]

### Relatório de Progresso em 25/10/2013

#### 1. Parecer sobre os prazos:

Evento	Data Marco	Situação em 25/09/2013		Situação em 25/10/2013	
		Data Programada	Variação em relação à data marco	Data Programada	Variação em relação à data marco
Material didático Elaborado	06/09/2013	06/09/2013	00 dias atrasados	06/09/2013	00 dias atrasados
Infraestrutura preparada	19/09/2013	19/09/2013	00 dias atrasados	30/10/2013	11 dias atrasados
Treinamento realizado	07/10/2013	07/10/2013	00 dias adiantado	13/11/2013	37 dias adiantado

#### 2. Evolução do Projeto

[evolução gráfica da EAP que retrata percentual e custo de pacote de trabalho concluído]

O projeto encontra-se com o percentual de execução de 50%.

Abaixo segue EAP com os percentuais dos pacotes de serviços realizados.

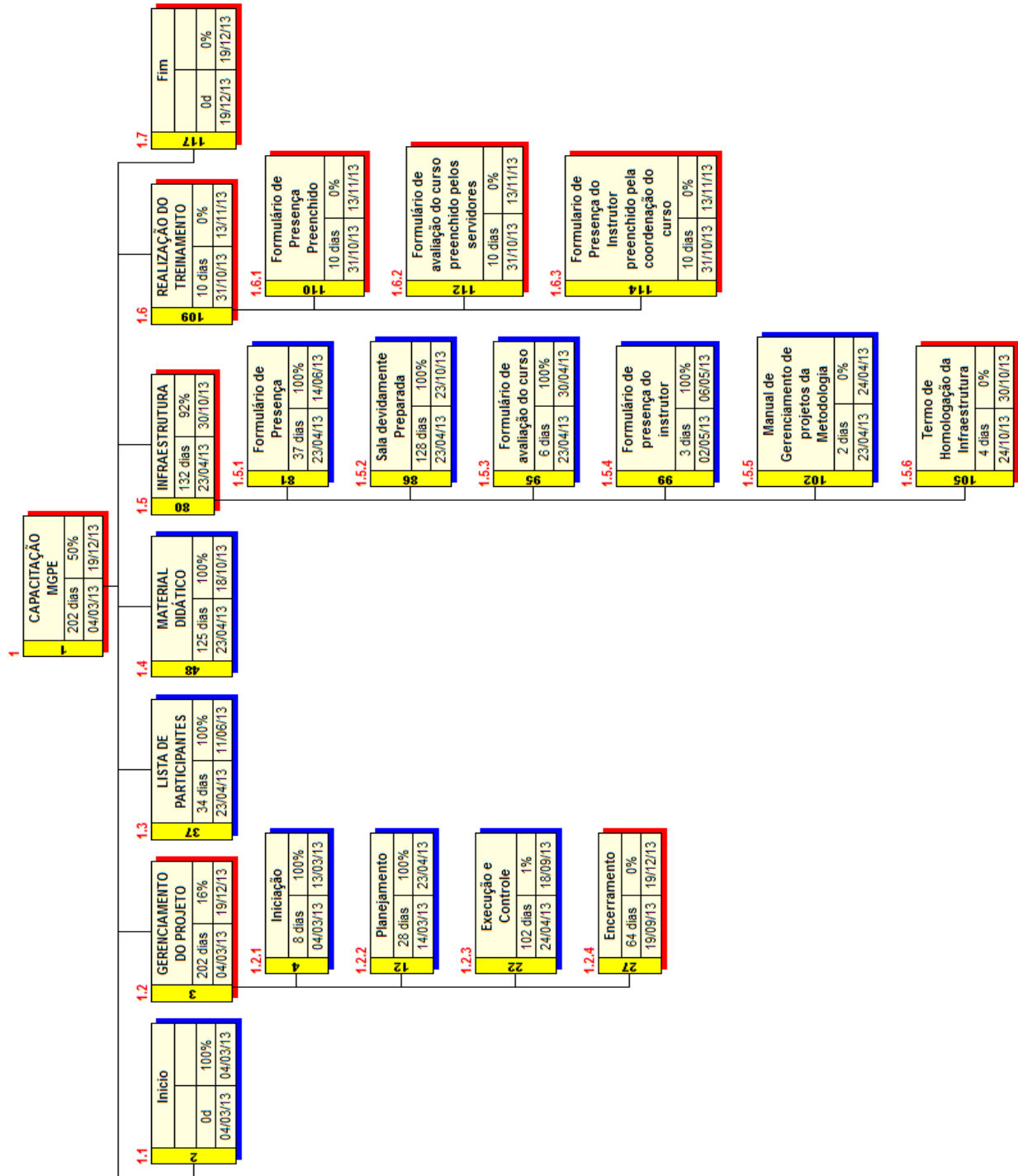




# RELATÓRIO DE PROGRESSO

## Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB





## RELATÓRIO DE PROGRESSO

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

### 3. Situação dos Custos:

[Visão geral da situação dos custos. Se possível, mostrar os indicadores e de forma gráfica]

O custo realizado, já contratado, soma R\$ 21.000,00 (vinte e um mil Reais), inferiores aos R\$ 23.000,00 (vinte e três mil Reais), previstos inicialmente, gerando uma economia no projeto de R\$ 2.000,00 (dois mil Reais). Até a presente data foram desembolsados R\$ 11.000,00 (onze mil Reais). Abaixo segue planilha comparativa de custos previstos x contratado x realizado e o percentual realizado.

	Previsto	Contratado	Realizado	% Realizado
Contratação do Instrutor	5.000,00	5.000,00		
Alugue da Sala	4.700,00	3.700,00	3.700,00	100%
Apostilas	3.000,00	3.000,00	3.000,00	100%
Manuais da Metodologia	5.000,00	5.000,00		
Material pedagógico	2.000,00	2.000,00	2.000,00	100%
Produção dos certificados	300,00	300,00	300,00	100%
Coffee Break	3.000,00	2.000,00	2.000,00	100%
<b>Total</b>	<b>23.000,00</b>	<b>21.000,00</b>	<b>11.000,00</b>	<b>52%</b>

### 4. Principais Questões:

[preencher apenas com os problemas que necessitam de ação da alta administração]

Ocorreram atrasos na impressão dos manuais da metodologia, na elaboração dos formulários de avaliação e contratação da sala em decorrência das rotinas de trabalho da equipe do projeto que não é dedicada em 100% ao mesmo.

### 5. Análise dos Riscos:

[preencher apenas com os principais riscos que aconteceram no período ou que estão para acontecer]

Os riscos previstos não ocorreram. Os riscos "Frequência abaixo de 75% das aulas" e "Não realização da capacitação na data prevista (até 31/12/2013)" ainda estão ativos e devem ser monitorados.

### 6. Parecer gerencial:

[Preencher com ações relevantes e atividades importantes em andamento do período relatado. Mostrar uma visão geral do projeto e oferecer soluções para os problemas existentes]

Para conclusão do projeto faltam basicamente a execução dos Pacotes abaixo:

#### INFRAESTRUTURA

- Impressão do Manual de Gerenciamento de Projetos da Metodologia.

#### REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO

- Formulário de presença preenchido;
- Formulário de avaliação do curso preenchido pelos servidores.



## **RELATÓRIO DE PROGRESSO**

### **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado**

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

O projeto apresenta atraso nos pacotes indicados acima, requerendo ainda atenção com vistas ao atendimento a restrição de prazo de conclusão até 30 de dezembro de 2013. Até a presente data a conclusão do treinamento está programada para o dia 13 de dezembro de 2013.



## DECLARAÇÃO DE RECEBIMENTO DE PRODUTO Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.

Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso.]

**Notificamos o recebimento para homologação dos produtos abaixo descritos, de acordo com o Plano de Projeto**

INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL PELA ENTREGA	NOME DO RESPONSÁVEL	ASSINATURA
[Registre a Instituição responsável pela entrega] SAEB/SGP	[Registre o Nome Completo do Responsável pela entrega] Maria José Souza	
INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL PELO RECEBIMENTO	NOME DO RESPONSÁVEL	ASSINATURA
[Registre a Instituição Responsável pelo recebimento] SAEB/SGP	[Registre o Nome Completo do Responsável pelo recebimento] Maria João dos Santos	

### PRODUTOS RECEBIDOS

ITEM	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO DA ENTREGA	DATA FINAL DE HOMOLOGAÇÃO	OBSERVAÇÃO
1	Conteúdo Programático	Definição do sumário de assuntos	16/05/2013	Conteúdo já validado pelo Líder do Projeto
2				
3				
4				
5				
6				

[Insira aqui o Local e Data do Recebimento. (Ex: Salvador, 13 de agosto de 2014)]

**Salvador, 13 de maio de 2013**



## TERMO DE HOMOLOGAÇÃO DE PRODUTO Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.

Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso.]

**Notificamos a conclusão e a entrega do(s) produto(s) abaixo, conforme discriminado(s) no Plano de Projeto.**

### PRODUTO(S) ENTREGUE(S)

[Descreva o produto ou entrega intermediária que está sendo entregue conforme definido no Plano de Projeto].

Conteúdo Programático definido

LÍDER DO PROJETO	ASSINATURA	DATA
[Registre o nome do Líder do Projeto] Antônio da Silva		16/05/2013
[Registre o papel responsável pela entrega, se houver. Ex: LÍDER TÉCNICO] Equipe de Instrutores [Registre o nome do responsável pela homologação. Ex. JOÃO SOUZA] Maria José Souza	ASSINATURA	DATA 16/05/2013

Atestamos o recebimento do(s) produto(s) entregue(s).

Não atestamos o recebimento do(s) produto(s) entregue(s), devido à(s) justificativa(s) a seguir.

### RESSALVA(S) DO RECEBIMENTO OU JUSTIFICATIVA(S) DO NÃO RECEBIMENTO

ITEM	DESCRIÇÃO	
01		
02		
03		
[Registre o papel responsável pela homologação. Ex: Patrocinador [Registre o nome do responsável pela homologação. Ex. JOSÉ DA SILVA] João Maria da Silva	ASSINATURA	DATA 16/05/2013
[Registre o papel responsável pela homologação. Ex: Gestor do Negócio [Registre o nome do responsável pela homologação. Ex. MARIA DOS SANTOS] Maria João dos Santos	ASSINATURA	DATA 16/05/2013



## ATA DE REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.

Substituir <<Nome da Fase>>, <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso.]

### 1. Dados da Reunião

Data	Hora início	Hora término	Local
29/10/2013	14h	16h	Sala de Reunião da SGP

### 2. Pauta

Item	Descrição
1	Acompanhamento das atividades
2	Relatório de Progresso

### 3. Participantes

Nº	Nome	Órgão/Setor	Papel no Projeto
1	Antônio da Silva	SAEB/SGP	Líder do Projeto
2	Maria João dos Santos	SAEB/SGP	Gestor do Negócio
3	João Maria da Silva	SAEB/SGP	Patrocinador
4	Maria José Souza	DDE/SAEB	Instrutor

### 4. Assuntos Discutidos/Decisões

[Caso haja decisão na reunião, o Líder de Projetos deverá destacar a decisão em negrito, colocando-a como um tópico]

#### 11. Acompanhamento das atividades

- O planejamento executivo foi apresentado com as atualizações das atividades e verificado que para a realização do evento faltava apenas a impressão e encadernação dos manuais da metodologia.

#### 12. Análise do relatório de progresso

- O relatório foi analisado, verificando-se a economia de R\$ 2.000,00 em relação ao custo previsto para o projeto. Foi verificado que mesmo com os atrasos o evento será realizado dentro das expectativas das partes interessadas. Foi solicitado ao patrocinador apoio na cobrança da impressão e encadernação dos manuais da metodologia de gerenciamento de projetos.



## **ATA DE REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO**

### **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado**

<b>Código do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Cliente</b>
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

#### **5. Resumo das Ações**

<b>Ação</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Data Prevista</b>
Cobrar impressão dos manuais	João Maria da Silva	29/10/2013

**4 - DOCUMENTOS PREENCHIDOS - MODELOS DO ENCERRAMENTO  
(Exemplo de Projeto – Estudo de Caso)**







## TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB

[Remova as informações entre colchetes e na fonte verde, pois são lembretes para ajudar no preenchimento.]

Substituir <<Nome do Projeto>> e <<Nome do Cliente>> nas propriedades deste arquivo. Visualizar a impressão para que a substituição feita reflita no cabeçalho do documento.

Alterar a marca d'água do documento para o nome do cliente.

Informar o código do projeto (Projeto P99-9999) conforme numeração disponibilizada pelo Responsável Escritório de Projetos/Área de Projetos.

Informar no rodapé do documento "Elaborado em" a data em que o documento foi considerado terminado, elaborado ou construído.

A data no rodapé do documento "Emitido em" é automática e informa quando o documento foi aberto, lido ou impresso.]

**Notificamos o encerramento do Projeto acima citado** [Registre o motivo pelo qual o projeto foi encerrado. Ex.: Concluído conforme Plano de Projeto ou Cancelado por motivo de inviabilidade econômica, dentre outros]

**O projeto foi encerrado, conforme Plano de Projeto e após a realização do treinamento em 13/11/2013**

Líder do Projeto [Registre o nome do Líder do Projeto] Antônio da Silva	Assinatura	Data 13/12/2013
Responsável pelo Setor de Projetos [Registre o nome do Representante da Área de Projeto] Manuel Francisco Madureira	Assinatura	Data 13/12/2013

### DEPOIMENTO / OBSERVAÇÕES DO CLIENTE SOBRE O PROJETO

Projeto concluído com sucesso!

Patrocinador [Registre o nome do Patrocinador] João Maria da Silva	Assinatura	Data 13/12/2013
Gestor do Negócio [Registre o nome do Gestor do Negócio] Maria João dos Santos	Assinatura	Data 13/12/2013



## LIÇÕES APRENDIDAS DO PROJETO

### Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado

Código do Projeto	Nome do Projeto	Cliente
P-SAEB-SGP-2013-001	Capacitação MGPE	SAEB



<<SAEB>>  
<<Capacitação MGPE>>  
Lições Aprendidas

DATA	PROCESSO DO GERENCIAMENTO	FATOS RELEVANTES	LIÇÕES APRENDIDAS	ÁREA DE CONHECIMENTO	IMPACTO (positivo / negativo)	GRAU DO IMPACTO
23/4/13	PLANEJAMENTO	Dúvidas nas atividades necessárias para elaboração do conteúdo	Necessidade de entrevistar os instrutores para levantamento de informações	ESCOPO	NEGATIVO	MÉDIO
5/6/13	EXECUÇÃO E CONTROLE	A definição prévia de perfil contribuiu para facilitar a avaliação dos currículos dos servidores	Definir o perfil e encaminhar para os órgãos responsáveis pela indicação dos servidores	QUALIDADE	POSITIVO	ALTO
25/10/13	EXECUÇÃO E CONTROLE	Foi retirada do projeto o formulário de presença do instrutor	A presença do instrutor é facilmente constatada pelo simples fatos de realização dos treinamentos	ESCOPO	POSITIVO	Baixo
2/5/13	EXECUÇÃO E CONTROLE	A identificação de um laboratório de TI, fornecido sem custos para o projeto contribuiu para a redução do custo final do projeto	Pesquisar as opções de salas pode ser importante para a redução de custos	CUSTO	POSITIVO	ALTO
25/10/13	EXECUÇÃO E CONTROLE	Interferência do Patrocinador na mobilização das equipes, principalmente no momento que poderia levar a atrasos na entrega do produto final	É importante a participação do Patrocinador na mobilização das equipes	RECURSOS HUMANOS	POSITIVO	ALTO

Elaborado em 12/12/2013

Emitido em 12/12/2013

Revisão 3.0





**Governo do Estado da Bahia**

Secretaria da Administração