



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins
Reitoria

PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETOS

1. INTRODUÇÃO

Um projeto é um empreendimento temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Ele é temporário na medida em que tem um início e fim definido, ou seja escopo e os recursos estão estabelecidos. O projeto é único porque não é uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações projetadas para atingir um objetivo singular (PMI, 2017).

Nesta perspectiva, um projeto é executado por pessoas e com limitações de recursos que devem ser planejados, executados e controlados através da gestão de projetos que é a disciplina que permite iniciar, planejar, executar, controlar e fechar o trabalho de uma equipe para atingir objetivos específicos e atender a critérios específicos de sucesso de uma organização.

A gestão de projeto consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades para atender aos requisitos do projeto (PMI, 2017). Para que os projetos de Tecnologia da Informação do IFTO sejam gerenciados de forma eficiente foi estabelecido um fluxo de atividades para iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar o projeto. Este fluxo foi estabelecido utilizando as boas práticas recomendadas no guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

1.1. Escopo

O escopo do processo de gestão de projetos de TI é a definição de um fluxo de atividades para iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento de projetos realizados pela área de TI.

1.2. Objetivos

O objetivo geral do processo de gestão de projetos de TI é garantir que novos projetos estejam alinhados com os *objetivos* estratégicos do negócio definidos pelo IFTO e que sejam executados no tempo previsto. Para que isso seja possível são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Reconhecer formalmente a existência de um projeto ou de início de uma fase e compromete-se com a sua execução;
- b) Planejar e manter um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos que determinaram a existência do projeto;
- c) Coordenar pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto;
- d) Monitorar, avaliar o progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes;

- e) Garantir que os objetivos do projeto estão sendo atingidos;
- f) Organizar o encerramento e formalizam a aceitação do projeto.

1.3. **Abrangência**

O processo de gestão de projetos abrange projetos de aquisições de TI, implantação de soluções de TI, redes de computadores, telecomunicações, sistemas de informação, aplicativos, suporte e manutenção entre outros projetos relacionados com a área de TI do IFTO.

1.4. **Benefícios**

A execução com eficiência do processo de gestão de projetos proporciona vários benefícios. Dentre os benefícios esperados tem-se:

- a) Padronização das atividades do gerenciamento do projeto;
- b) Melhoria no fluxo de comunicação entre as partes interessadas no projeto;
- c) Redução da negligência de atividades importantes;
- d) Ênfase no uso dos recursos de maneira eficiente;
- e) Controle sobre o andamento do projeto;
- f) Tratamento otimizado de riscos;
- g) Potencialização das chances de sucesso do projeto;
- h) Maior controle dos processos;
- i) Cumprimento de cronograma;
- j) Maior engajamento da equipe.

2. **DEFINIÇÕES**

Para a execução do processo de gestão de projetos é necessário definir alguns termos que são pertinentes para a compreensão da temática. São eles:

- a) **EAP:** estrutura analítica do projeto.
- b) **Escopo:** refere-se ao somatório dos produtos e das metas contidos na proposta do projeto, bem como às principais atividades necessárias para garantir a entrega desses produtos e o alcance dessas metas.
- c) **Gestão de projetos:** ato de aplicar os conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de forma a satisfazer os requisitos definidos no projeto.
- d) **Projeto:** conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com (a) responsabilidade de execução definida, (b) objetivos determinados, (c) abrangência (ou escopo) definida, (d) prazo delimitado, e (e) recursos específicos. É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2017).
- e) **TAP:** Termo de abertura do projeto.
- f) **TEP:** Termo de encerramento do projeto.
- g) **TI:** Tecnologia da Informação.

3. GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, técnicas e habilidades para a execução de projetos de forma assertiva. É uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio. (PMI, 2017).

Neste sentido, a área de Tecnologia da Informação do IFTO estabeleceu o seu processo de gestão de projetos utilizando o conjunto de processos apresentados pelo guia PMBOK (PMI, 2017). A figura 1 apresenta o detalhamento deste processo.

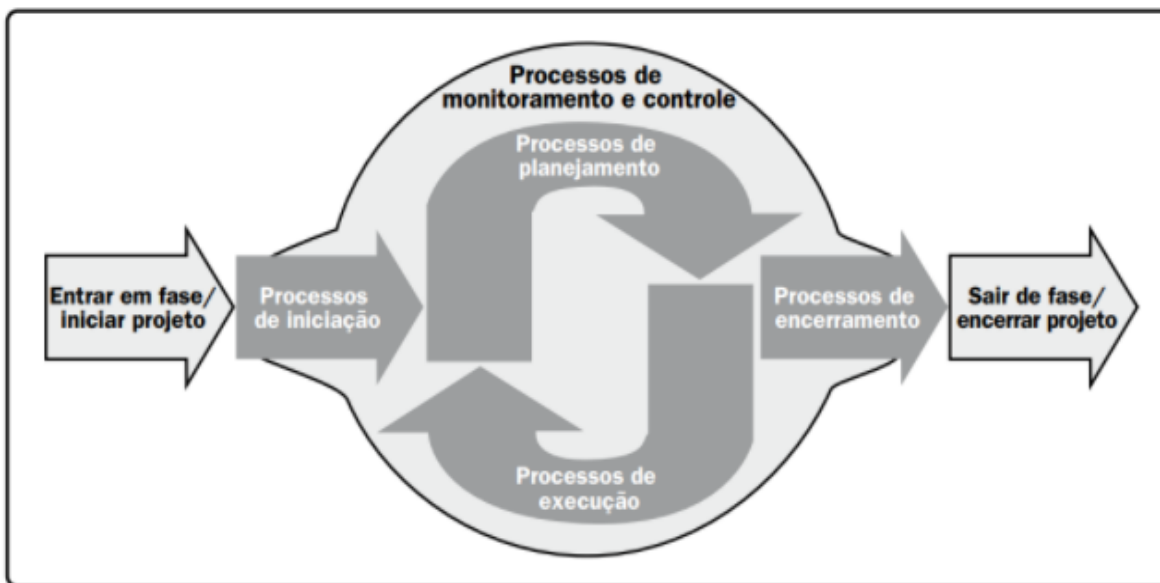


Figura 1 - Conjunto de processos de gestão de projetos (PMI, 2017)

O processo de gestão de projetos de TI utilizado pela área de TI do IFTO, apresentado na figura 1, é composto pelo conjunto de processos recomendados no guia PMBOK (PMI, 2017). Este conjunto de processos são:

- a) **Processos de iniciação:** processos realizados para definir um novo projeto ou uma fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase;
- b) **Processos de planejamento:** processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado;
- c) **Processos de execução:** processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto;
- d) **Processos de monitoramento e controle:** processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes;
- e) **Processos de encerramento:** processo realizado para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato.

O processo de gestão de projetos utilizado pela área de TI, apresentado na figura 1, está detalhado na tabela 1. Esta tabela está apresentada de forma resumida, porém as próximas seções realizará o detalhamento de cada conjunto de processos.

Tabela 1 - Detalhamento do processo de gestão de projetos

Entrada	- Documento de oficialização de demanda.
Processos	1. Iniciação. 2. Planejamento. 3. Execução. 4. Monitoramento e controle. 5. Encerramento.
Saída	- Termo de encerramento do projeto.

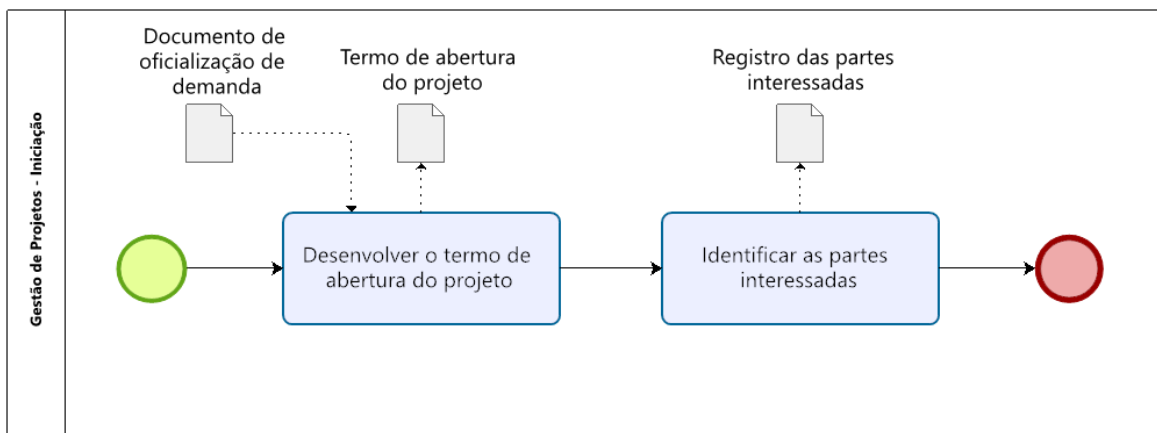
Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

Conforme detalha a tabela 1, o processo de gestão de projetos inicia com a oficialização da demanda e encerra com o termo de encerramento do projeto. O conjunto de processos apresentados nesta tabela serão detalhados nas próximas seções.

3.1. Iniciação

Segundo o PMBOK (PMI, 2017) o grupo de processos "**Iniciação**" consiste em processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto obtendo autorização para iniciar. O objetivo deste conjunto de processo é alinhar as expectativas das partes interessadas com o objetivo do projeto, dar-lhes visibilidade sobre o escopo e objetivos e mostrar como a sua participação nos projetos e em suas respectivas fases pode assegurar o atendimento das expectativas.

Este grupo de processos reconhece formalmente a existência de um projeto ou de início de uma fase e compromete-se com a sua execução. A figura 2 apresenta o detalhamento deste grupo de processos.



Powered by
bizagi
Modelar

Figura 2 - Iniciação

O grupo de processo "**Iniciação**" apresentado na figura 2 é responsável por identificar os projetos que poderão compor o portfólio de projetos de TI. Este conjunto de processos está detalhado nas próximas seções.

3.1.1. Desenvolver o termo de abertura do projeto

Para PMI (2017) este processo é responsável por desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a

autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto. A tabela 2 detalha este processo.

Tabela 2 - Detalhamento do termo de abertura do projeto

Objetivo	Criar um registro formal do projeto e demonstrar o compromisso da organização com o projeto.
Entrada	- Documento de oficialização de demanda.
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever a justificativa para o projeto, seus objetivos e o cenário pretendido após a implantação do projeto. 2. Definir declaração do escopo e coletar requisitos de alto nível. 3. Definir serviços que não fazem parte do projeto. 4. Estimar prazo para o término do projeto. 5. Estimar os custos do projeto. 6. Identificar as principais premissas e restrições. 7. Identificar riscos de alto nível. 8. Definir equipe básica e infraestrutura para a execução do projeto. 9. Definir o início do projeto. 10. Identificar alinhamento com o Plano diretor de TI.
Saída	- Termo de abertura do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.1.2. Identificar as partes interessadas

Segundo o PMI (2017) este processo é responsável por identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto. A tabela 3 detalha este processo.

Tabela 3 - Detalhamento da identificação das partes interessadas

Objetivo	Identificar o direcionamento apropriado para engajamento de cada parte interessada ou grupo.
Entrada	- Termo de abertura do projeto. - Plano de gerenciamento do projeto.
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar os patrocinadores do projeto. 2. Registrar as partes interessadas (internas e externas) favoráveis ou não no desenvolvimento do projeto.
Saída	- Plano de gerenciamento de partes interessadas.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

O grupo de processo "Iniciação" determina a justificativa do projeto, o mapeamento de projetos e a verificação de custos e viabilidade de execução. Este grupo possui como função autorizar e formalizar o início da gestão de projeto. Para isto, todas as partes interessadas são identificadas e um termo de abertura do projeto, informando os ganhos previstos, os objetivos contemplados e os principais empecilhos para seu desenvolvimento.

3.2. Planejamento

O grupo de processos "**Planejamento**" é composto por processos executados para o estabelecimento do escopo, o esforço a ser realizado, os objetivos e o desenvolvimento do de ação necessária para alcançar os objetivos estratégicos da instituição (PMI, 2017). Os processos que compõem o grupo de processos "**Planejamento**" abordam como a demanda será atendida. A figura 3 apresenta o detalhamento deste grupo.

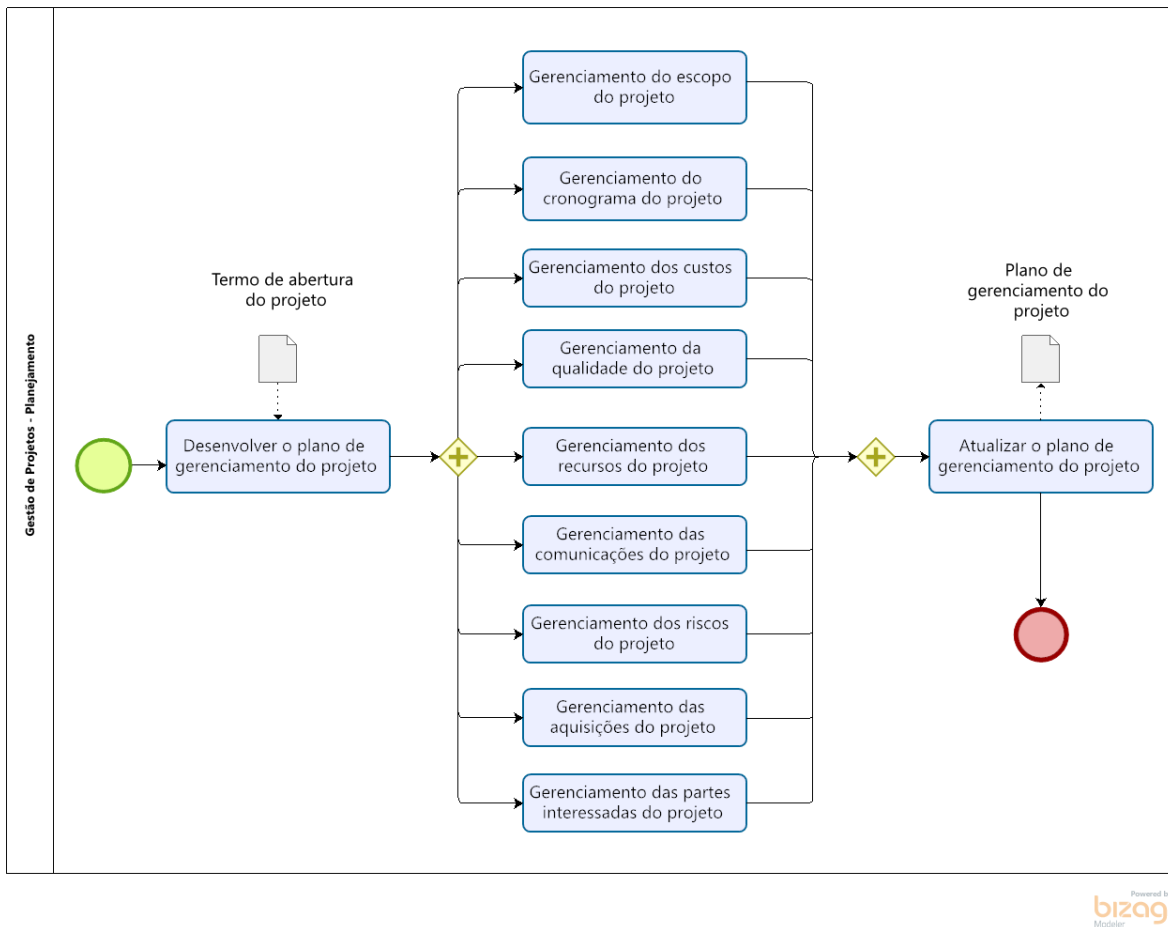


Figura 3 - Planejamento

O grupo de processos "**Planejamento**" apresentado na figura 3 é uma série de práticas feitas no início do projeto, ou de cada fase, para estruturar os detalhes que devem guiar o gerenciamento e a execução do projeto. Este conjunto de processos está detalhado nas próximas seções.

3.2.1. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Para o PMI (2017) este processo é responsável pelo processo de definição, preparação e coordenação de todos os componentes do plano e a consolidação em um plano de gerenciamento integrado do projeto. A tabela 4 detalha o processo.

Tabela 4 - Detalhamento do plano de gerenciamento do projeto

Objetivo	Definir qual o escopo, cronograma, custo, qualidade, equipe, comunicação, gestão de riscos, aquisições e gestão das partes interessadas.
Entrada	- Termo de abertura do projeto.
Atividades	1. Desenvolver o plano de gestão do projeto. 2. Descrever o escopo do projeto. 3. Definir o cronograma.

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Estimar custos para o projeto. 5. Definir a qualidade do projeto. 6. Alocar a equipe para o projeto. 7. Definir as formas de comunicação do projeto. 8. Realizar a identificação e análise de riscos do projeto. 9. Definir o plano de contratações. 10. Definir os canais de comunicação com as partes interessadas. 11. Atualizar dados do plano de projeto.
Saída	- Plano de gerenciamento do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.2.2. Gerenciamento do escopo do projeto

Segundo PMI (2017) este processo é responsável por criar um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como tal escopo será definido, validado e controlado. A Tabela 5 faz o detalhamento do processo.

Tabela 5 - Detalhamento do gerenciamento do escopo do projeto.

Objetivo	Definir as atividades requeridas para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e tão somente o trabalho necessário, para complementar de forma bem sucedida o projeto. A preocupação fundamental é definir e controlar o que está, ou não, incluído no projeto. Define todas as entregas que devem ser geradas pela equipe do projeto para que os seus objetivos sejam alcançados.
Entradas	- Termo de abertura do projeto. - Plano de gerenciamento do projeto.
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar as necessidades de todas as partes interessadas, buscando o melhor detalhamento possível. 2. Definir o escopo elaborando a estrutura analítica do projeto. 3. Descrever cada entrega do escopo.
Saída	- Plano de gerenciamento do escopo.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017).

3.2.3. Gerenciamento do cronograma do projeto

De acordo com PMI (2017) este processo é responsável por estabelecer políticas, procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto. A tabela 6 faz o detalhamento deste processo.

Tabela 6 - Detalhamento do gerenciamento do cronograma do projeto

Objetivo	Definir atividades necessárias para assegurar que o projeto seja implementado no prazo previsto. Estas atividades dizem respeito às entregas previstas no escopo, sequenciando-as, definindo recursos, durações e restrições.
Entradas	- Termo de abertura do projeto. - Plano de gerenciamento do projeto.
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar as atividades específicas do cronograma que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Identificar e documentar as dependências entre as atividades do cronograma. 3. Definir os membros da equipe necessários para realizar cada atividade do cronograma. 4. Estimar a duração das atividades. 5. Definir as restrições do cronograma. 6. Definir os marcos do projeto. 7. Definir a linha de base do cronograma do projeto.
Saída	- Plano de gerenciamento de cronograma.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.2.4. Gerenciamento de custos do projeto

Conforme PMI (2017) este processo é responsável estimar, orçar, gerenciar, monitorar e controlar custos do projeto. A Tabela 7 apresenta o detalhamento deste processo.

Tabela 7 - Detalhamento do gerenciamento de custos

Objetivo	Definir atividades necessárias para assegurar que o projeto aconteça dentro do orçamento previsto. Estimar custos e identificar fonte de recursos necessária ao projeto.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Termo de abertura do projeto. - Plano de gerenciamento do projeto.
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver estimativa dos custos dos recursos (recursos humanos e materiais) necessários para realizar as atividades do projeto. 2. Agregar os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos. 3. Identificar as fontes de recursos financeiros.
Saídas	- Plano de gerenciamento dos custos.
Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> - Planilha eletrônica. - Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.2.5. Gerenciamento de qualidade do projeto

Para PMI (2017) este processo é responsável pela identificação dos requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e suas entregas, e de documentação de como o projeto demonstrará conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade. A tabela 8 detalha este processo.

Tabela 8 - Detalhamento do gerenciamento de qualidade do projeto

Objetivo	Fornecer orientações e instruções sobre como a qualidade será gerenciada e verificada ao longo de todo o projeto.
Entradas	- Termo de abertura do projeto. - Plano de gerenciamento do projeto.
Atividades	1. Avaliar a necessidade de qualidade de cada serviço a ser entregue. 2. Documentar as características de qualidade desses serviços que serão analisados para aceitação da entrega. 3. Determinar a forma de aferição da qualidade, através da definição objetiva de critérios de aceitação.
Saída	- Plano de gerenciamento da qualidade.
Ferramentas	- Planilha eletrônica. - Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.2.6. Gerenciamento dos recursos do projeto

De acordo com PMI (2017) este processo é responsável por estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e de equipe. A tabela 9 faz o detalhamento deste projeto.

Tabela 9 - Detalhamento do gerenciamento dos recursos do projeto.

Objetivo	Definir e mobilizar as pessoas necessárias para realizar as entregas previstas no escopo.
Entradas	- Termo de abertura do projeto. - Plano de gerenciamento do projeto.
Atividades	1. Identificar os membros da equipe. 2. Determinar os papéis, responsabilidades, competências e relações hierárquicas da equipe do projeto. 3. Confirmar a disponibilidade dos membros da equipe. 4. Definir necessidades de capacitação para os membros da equipe que não possuam os conhecimentos necessários para a realização das atividades que serão designadas.
Saída	- Plano de gerenciamento de recursos.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.2.7. Gerenciamento das comunicações do projeto

Segundo PMI (2017) este processo é responsável por desenvolver uma abordagem e um plano adequados para atividades de comunicação do projeto, com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, de ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto. A tabela 10 detalha este processo.

Tabela 10 - Detalhamento do gerenciamento de comunicações do projeto

Objetivo	Definir atividades requeridas para garantir a coleta, a distribuição, o armazenamento, a divulgação e o controle básico das informações do projeto. Estabelece como as informações sobre o projeto chegarão às partes interessadas de forma clara e no tempo adequado. Envolve a geração, coleta, armazenamento, recuperação, distribuição e organização das informações referente ao projeto e seus resultados.
Entradas	- Termo de abertura do projeto.

	- Plano de gerenciamento do projeto.
Atividades	1. Descrever como o processo de comunicação é realizado. 2. Levantar as expectativas de comunicação das partes interessadas 3. Determinar as necessidades de informação das partes interessadas que serão utilizadas no decorrer do projeto, especificando o evento, objetivo, origem e destino das informações, canal de comunicação e frequência de distribuição.
Saída	- Plano de gerenciamento das comunicações.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.2.8. Gerenciamento dos riscos do projeto

Conforme PMI (2017) este processo é responsável pela definição de como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos. Este processo deve garantir que o grau, tipo e visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam proporcionais tanto aos riscos como à importância do projeto para a organização e para as outras partes interessadas. A tabela 11 detalha este processo.

Tabela 11 - Detalhamento do gerenciamento dos riscos do projeto

Objetivo	Definir atividades requeridas na identificação, na análise e na resposta aos riscos do projeto. Isso compreende a maximização dos resultados de eventos positivos e a minimização das consequências de eventos negativos. Identifica e analisa os riscos do projeto visando intensificar os efeitos gerados por eventos positivos e reduzir o impacto da ocorrência de eventos negativos. A identificação e análise são insumos para a equipe do projeto tomar decisões de como os recursos serão gerenciados.
Entradas	- Termo de abertura do projeto. - Plano de gerenciamento do projeto.
Atividades	1. Identificar e analisar os riscos envolvendo todas as partes interessadas para agregar diferentes pontos de vista. 2. Efetuar a análise dos riscos, conforme a probabilidade de ocorrência e o grau de impacto que podem trazer para o projeto. 3. Definir ações para tratamento dos riscos, de modo a evitar, transferir ou mitigar os efeitos dos riscos negativos e explorar, compartilhar ou melhorar os efeitos dos riscos positivos. 4. Planejar ações de contingência para responder a cada risco em caso de ocorrência. 5. Definir o responsável pelas respostas aos riscos. 6. Documentar as ações de contingência. 7. Monitorar e controlar os riscos do projeto.
Saída	- Plano de gerenciamento de riscos.
Ferramentas	- Planilha eletrônica. - Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.2.9. Gerenciamento de aquisições do projeto

Para PMI (2017) este processo é responsável pela documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando vendedores em potencial. A tabela 12 detalha este processo.

Tabela 12 - Detalhamento do gerenciamento de aquisições do projeto

Objetivo	Definir atividades necessárias à obtenção de bens e serviços externos à organização. Para simplificação, as aquisições de bens ou serviços. Identifica as necessidades do projeto que serão atendidas com os serviços fornecidos por entidades externas à organização do projeto e realizar o planejamento da contratação.
Entradas	- Termo de abertura do projeto. - Plano de gerenciamento do projeto.
Atividades	1. Identificar os serviços que serão atendidos por entidades externas. 2. Seguir o processo de gestão de contratação de TI do IFTO. 3. Realizar o planejamento da contratação. 4. Realizar a análise de riscos da contratação. 5. Realizar o estudo técnico preliminar. 6. realizar a pesquisa de preços.
Saída	- Plano de gerenciamento de aquisições.
Ferramentas	- Documento eletrônico. - Planilha eletrônica.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.2.10. Gerenciamento das partes interessadas no projeto

Conforme PMI (2017) este processo é responsável pelo desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no projeto. A tabela 13 faz o detalhamento deste processo.

Tabela 13 - Detalhamento do gerenciamento das partes interessadas

Objetivo	Definir as estratégias a serem adotadas para a gestão das partes interessadas. Identifica as partes interessadas, prioriza e desenvolve estratégias para quebrar suas resistências e aumentar seu engajamento. Além de executar essas estratégias e monitorar as partes interessadas de modo a garantir seu engajamento em todo o projeto.
Entradas	- Termo de abertura do projeto. - Plano de gerenciamento do projeto.
Atividades	1. Identificar as partes interessadas. 2. Planejar o engajamento das partes interessadas. 3. Gerenciar o engajamento das partes interessadas. 4. Monitorar o engajamento das partes interessadas.
Saída	- Plano de engajamento das partes interessadas.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.2.11. Atualizar o plano de projeto

Para PMI (2017) este processo é responsável por integrar e consolidar as informações de todos os processos que compõem o planejamento. A tabela 14 faz o detalhamento deste processo.

Tabela 14 - Detalhamento da atualização do plano de projeto

2.11. Atualizar o Plano de Projeto	
Objetivo	Integrar e consolidar as informações de todos os processos de planejamento.
Entrada	- Plano de gerenciamento do projeto.

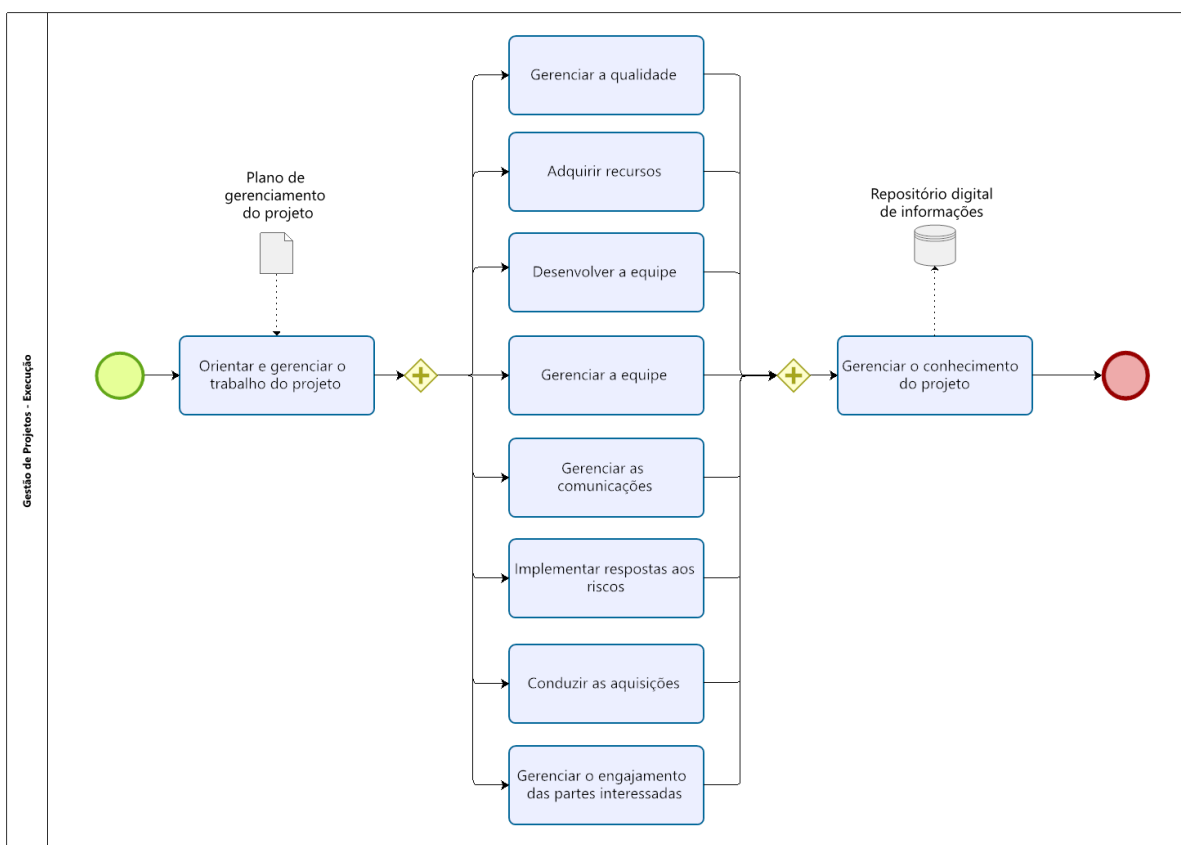
Atividades	1. Integrar e consolidar os artefatos do processo de planejamento. 2. Apresentar o plano de projeto às partes interessadas. 3. Aprovar o plano de projeto. 4. Realizar reunião inicial do projeto.
Saída	- Plano de gerenciamento do projeto atualizado.
Ferramentas	- Documento eletrônico. - Planilha eletrônica.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

O grupo de processos "**Planejamento**" envolve a estruturação de um plano consistente e realista para a execução do projeto. Também contempla a definição de etapas e habilidades que vão ser requisitadas na operação. Este grupo de processos define os objetivos do projeto e elabora seu plano de gerenciamento.

3.3. Execução

O grupo de processos "**Execução**" consiste no conjunto de processos executados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir as especificações do projeto (PMI, 2017). A figura 4 apresenta os processos que compõem este grupo.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 4 - Execução

O grupo de processos "**Execução**" apresentado na figura 4 é responsável por coordenar pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto. Este grupo é composto pelos processos descritos nas próximas seções.

3.3.1. Orientar e gerenciar o trabalho do projeto

De acordo com PMI (2017) este processo é responsável pela liderança e realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do mesmo. A tabela 15 detalha este processo.

Tabela 15 - Detalhamento da orientação e gerenciamento do trabalho do projeto

Objetivo	Orienta o trabalho definido no plano do projeto para atingir os objetivos pretendidos. Envolve a execução das atividades do cronograma, criação das entregas, implantação das mudanças, coleta de informações e tomada de decisão.
Entradas	- Plano de gerenciamento do projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Mobilizar e instruir a equipe do projeto. 2. Gerenciar a execução das tarefas previstas no plano de projeto, conforme o planejamento, realizando os ajustes e orientações necessárias para corrigir os desvios que forem identificados. 3. Executar mudanças aprovadas. 4. Reunir as entregas geradas como resultado da execução das tarefas. 5. Gerenciar os custos do projeto. 6. Gerenciar os riscos do projeto. 7. Gerenciar as expectativas e os relacionamentos das partes interessadas. 8. Gerar informações sobre o projeto. 9. Desenvolver e motivar a equipe, mediar conflitos e buscar alternativas para situações imprevistas.
Saídas	- Relatório de desempenho do projeto. - Atualizações de documentos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.3.2. Gerenciar o conhecimento do projeto

Para o PMI (2017) este processo é responsável por tratar os conhecimentos existentes e cria novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribui para a aprendizagem organizacional. A tabela 16 detalha este processo.

Tabela 16 - Detalhamento do gerenciamento do conhecimento do projeto

Objetivo	Identificar e registrar ocorrências que serão úteis para projetos futuros.
Entradas	- Plano de gerenciamento do projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Incentivar a equipe do projeto na identificação de eventos positivos e negativos ocorridos durante o projeto. 2. Cadastrar as ocorrências na lista de lições aprendidas. 3. Categorizar as ocorrências para facilitar a pesquisa futura. 4. Definir um repositório digital de informações sobre o projeto.
Saídas	- Atualizações de documentos do projeto. - Repositório digital de informações.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.3.3. Gerenciar a qualidade

De acordo com PMI (2017) este processo é responsável por transformar o plano de gerenciamento da qualidade em atividades da qualidade executáveis que incorporam no projeto as políticas de qualidade da organização. A tabela 17 detalha este processo.

Tabela 17 - Detalhamento do gerenciamento da qualidade

Objetivo	Descrever as políticas de qualidade do projeto.
Entradas	- Plano de gerenciamento do projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Planejar ações para o cumprimento dos requisitos de qualidade estabelecidos para o projeto.
Saídas	- Atualizações de documentos do projeto. - Relatório de desempenho do projeto.
Ferramentas	- Planilha eletrônica. - Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.3.4. Adquirir recursos

Para PMI (2017) este processo é responsável por obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto. A tabela 18 detalha este processo.

Tabela 18 - Detalhamento de adquirir recursos.

Objetivo	Definir e orientar a seleção de recursos, e os designa para as respectivas atividades.
Entradas	- Plano de gerenciamento do projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Definir os requisitos dos recursos a serem adquiridos. 2. Selecionar o recurso.
Saída	- Atualizações de documentos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.3.5. Desenvolver a equipe

De acordo com PMI (2017) este processo é responsável pela melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. A tabela 19 detalha este processo.

Tabela 19 - Detalhamento de desenvolver a equipe

Objetivo	Definir atividades para organização e gerenciamento que guiem a equipe do projeto.
Entrada	- Plano de gerenciamento do projeto.
Atividades	1. Desenvolver o plano de recursos humanos. 2. Mobilizar a equipe do projeto. 3. Desenvolver a equipe do projeto.

Saídas	- Atualizações de documentos do projeto. - Plano anual de capacitações.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.3.6. Gerenciar a equipe

Conforme PMI (2017) este processo é responsável por acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer *feedback*, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto. A tabela 20 detalha este processo.

Tabela 20 - Detalhamento de desenvolver a equipe

Objetivo	Definir atividades para organização e gerenciamento que guiem a equipe do projeto.
Entradas	- Plano de gerenciamento do projeto. - Habilidades e competências dos servidores de TI.
Atividades	1. Desenvolver o plano de recursos humanos. 2. Mobilizar a equipe do projeto. 3. Desenvolver a equipe do projeto.
Saídas	- Banco de talentos. - Atualizações de documentos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.3.7. Gerenciar as comunicações

De acordo com PMI (2017) este processo é responsável por assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto de forma oportuna e adequada. A tabela 21 detalha este processo.

Tabela 21 - Detalhamento de gerenciar as comunicações

Objetivo	Possibilitar um fluxo de informações eficiente entre a equipe de projeto e as partes interessadas.
Entrada	- Plano de gerenciamento do projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Planejar o gerenciamento das comunicações. 2. Gerenciar as comunicações entre os envolvidos. 3. Controlar as comunicações.
Saída	- Atualizações de documentos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.3.8. Implementar respostas aos riscos

De acordo com PMI (2017) este processo é responsável por implementar planos acordados de resposta aos riscos. A tabela 22 detalha este processo.

Tabela 22 - Detalhamento de implementar respostas aos riscos

Objetivo	Garantir que respostas aos riscos sejam executadas conforme planejado a fim de abordar a exposição geral aos riscos do projeto, minimizar ameaças individuais ao projeto e também maximizar as oportunidades do projeto.
Entradas	- Plano de gerenciamento do projeto. - Inventário de riscos.
Atividades	1. Tratar riscos do projeto. 2. Documentar lições aprendidas.
Saídas	- Atualizações de documentos do projeto. - Mapa de gestão de riscos.
Ferramenta	- Planilha eletrônica.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.3.9. Conduzir as aquisições

Para PMI (2017) este processo é responsável por obter respostas de vendedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato. A tabela 23 detalha este processo.

Tabela 23 - Detalhamento de conduzir as aquisições

Objetivo	Selecionar um fornecedor qualificado e implementar um acordo legal para entrega.
Entradas	- Plano de gerenciamento do projeto. - Plano Diretor de TI. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Realizar o planejamento da contratação. 2. Realizar a seleção do fornecedor. 3. Realizar a gestão do contrato.
Saída	- Atualizações de documentos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.3.10. Gerenciar o engajamento das partes interessadas

Segundo o PMI (2017) este processo é responsável por comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas e promover a participação das partes interessadas adequadas. A tabela 24 detalha este processo.

Tabela 24 - Detalhamento de gerenciar o engajamento das partes interessadas

Objetivo	Permitir que o gerente de projetos aumente o nível de apoio das partes interessadas e minimize a sua resistência.
Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Registro das partes interessadas. 2. Compartilhar e distribuir informações com as partes interessadas. 3. Realizar reuniões com as partes interessadas.

Saída	- Atualizações de documentos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

O grupo de processos "**Execução**" consiste em transformar o plano em ação em realidade. Com base no plano de gestão de projeto efetuado, este grupo de processos coordena a execução do planejamento. Problemas que vierem surgindo ao longo do caminho devem ser tratados conforme o gerenciamento de riscos previamente proposto.

3.4. Monitoramento e Controle

O grupo de processos "**Monitoramento e controle**" consiste em processos necessários para acompanhar, analisar e organizar o progresso e o desempenho do projeto. Este grupo identifica quaisquer áreas serão necessárias mudanças no plano e iniciar as respectivas mudanças.

O principal benefício deste grupo de processos é a medição e análise do desempenho do projeto a intervalos regulares, em ocorrências apropriadas ou em condições excepcionais, a fim de identificar as variações no plano de gerenciamento do projeto. Este grupo de processos envolve controlar as mudanças e recomendar ações corretivas ou preventivas em antecipação a possíveis problemas. O grupo de processos "**Monitoramento e Controle**" está apresentado na figura 5:

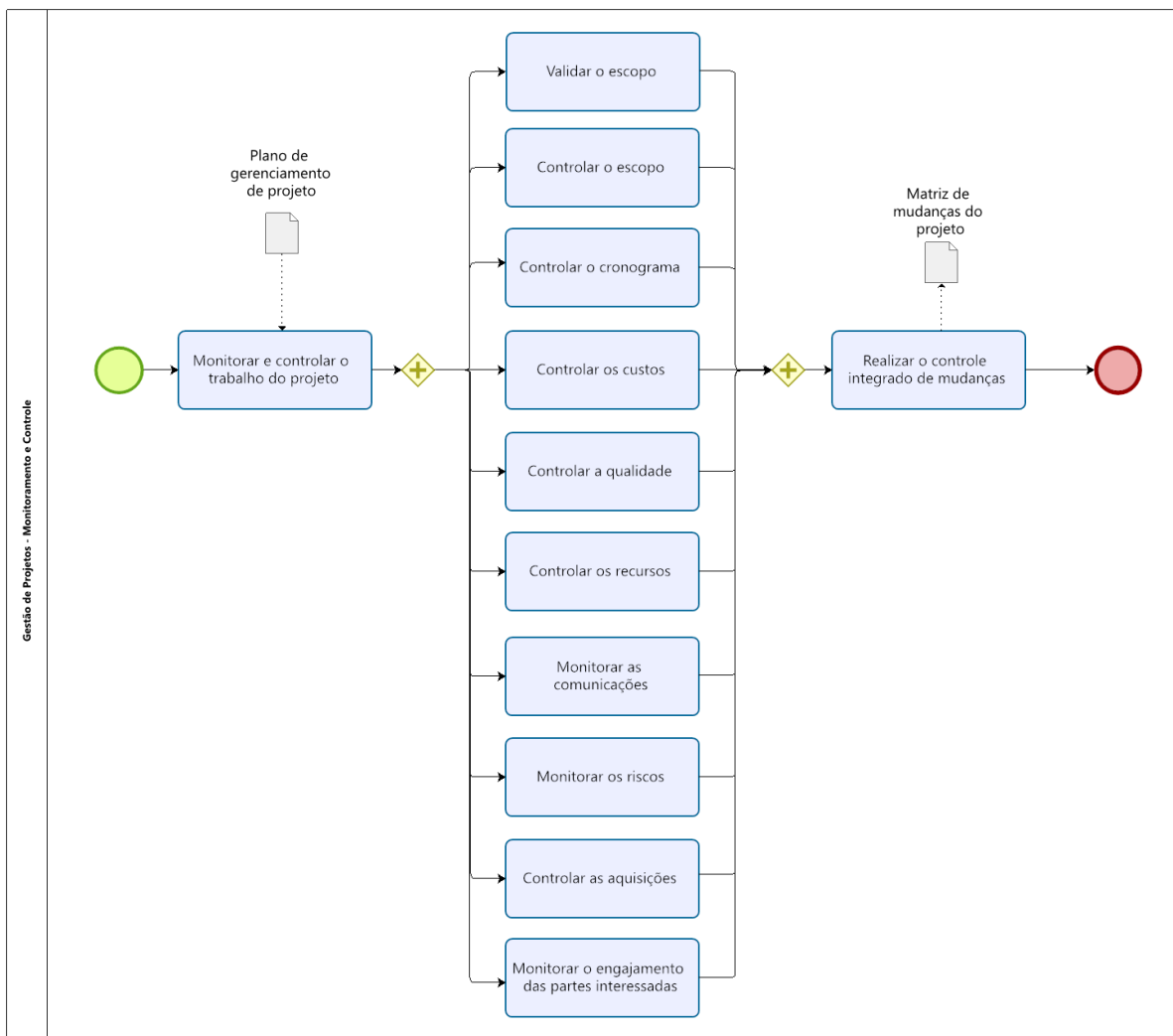


Figura 5 - Monitoramento e controle

O grupo de processos "**Monitoramento e controle**" detalhado na figura 5 é responsável por garantir que os objetivos do projeto estão sendo atingidos. Este grupo de processos envolve monitoração, avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes. As atividades que compõem este grupo de processos estão detalhadas nas próximas seções.

3.4.1. Monitorar e controlar o progresso do projeto

Para PMI (2017) este processo é responsável pelo acompanhamento, análise e relato do progresso geral para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto. A tabela 25 detalha este processo.

Tabela 25 - Detalhamento de monitorar e controlar o progresso do projeto

Objetivo	Acompanhar a execução do projeto identificando possíveis desvios em relação ao que foi planejado.
Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Monitorar e controlar cronograma. 2. Monitorar e controlar custos. 3. Monitorar e controlar a qualidade. 4. Monitorar e controlar as aquisições e contratações. 5. Monitorar os riscos identificados previamente na Lista de riscos. 6. Identificar, analisar e acompanhar novos riscos e elaborar seus respectivos planos de respostas na lista de riscos. 7. Gerar relatório de acompanhamento do projeto, comparando o desempenho real com o planejado. 8. Determinar as ações corretivas ou preventivas necessárias.
Saídas	- Atualizações de documentos do projeto. - Relatório de desempenho do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.4.2. Realizar o controle integrado de mudanças

De acordo PMI (2017) este processo é responsável por revisar todas as solicitações de mudança, aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, além de comunicar a decisão sobre os mesmos. A tabela 26 detalha este processo.

Tabela 26 - Detalhamento de controle integrado de mudanças

Objetivo	Permitir que as mudanças documentadas no projeto sejam consideradas de forma integrada ao abordar o risco geral do projeto, que frequentemente resulta da realização das mudanças sem considerar os objetivos ou planos gerais do projeto.
Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Plano de gestão de mudanças. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Definir matriz de rastreabilidade dos requisitos do projeto. 2. Documentar mudanças.
Saída	- Atualizações de documentos do projeto. - Matriz de mudanças do projeto.

Ferramenta	- Documento eletrônico.
-------------------	-------------------------

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.4.3. Validar o escopo

Segundo PMI (2017) este processo é responsável por formalizar a aceitação das entregas concluídas do projeto. A tabela 27 detalha este processo.

Tabela 27 - Detalhamento de validar o escopo

Objetivo	Proporcionar objetividade ao processo de aceitação e aumentar a probabilidade da aceitação final do projeto através da validação de cada entrega.
Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Requisitos do projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Formalizar a aceitação do projeto. 2. Documentar o escopo do projeto.
Saída	- Atualizações de documentos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.4.4. Controlar o escopo

Conforme PMI (2017) este processo é responsável por monitorar o status do projeto e gerenciar mudanças feitas na linha de base do escopo. A tabela 28 detalha este processo.

Tabela 28 - Detalhamento de controlar o escopo

Objetivo	Proporcionar objetividade ao processo de aceitação e aumentar a probabilidade da aceitação final do projeto através da validação de cada entrega.
Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Monitorar o status do projeto. 2. Gerenciar mudanças no escopo do projeto. 3. Documentar mudanças no escopo do projeto.
Saída	- Atualizações de documentos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.4.5. Controlar o cronograma

Para PMI (2017) este processo é responsável por monitorar o status do projeto para atualizar o cronograma do projeto e gerenciar mudanças na linha de base do mesmo. A tabela 29 detalha este processo.

Tabela 29 - Detalhamento de controlar o cronograma

Objetivo	Manter a linha de base do cronograma atualizada ao longo de todo o projeto.
-----------------	---

Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Monitorar o status do projeto. 2. Atualizar o cronograma do projeto. 3. Gerenciar mudanças na linha de base do projeto.
Saída	- Atualizações de documentos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.4.6. Controlar os custos

De acordo com PMI (2017) este processo é responsável pelo monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de cursos. A tabela 30 detalha este processo.

Tabela 30 - Detalhamento de controlar os custos

Objetivo	Manter a linha de base dos custos atualizada ao longo de todo o projeto.
Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Monitorar os custos do projeto. 2. Atualizar o orçamento do projeto.
Saídas	- Atualizações de documentos do projeto. - Relatório de acompanhamento de custos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.4.7. Controlar a qualidade

Conforme com PMI (2017) este processo é responsável por monitorar e registrar resultados da execução de atividades de gerenciamento da qualidade para avaliar o desempenho e garantir que as saídas do projeto sejam completas, corretas e atendam as expectativas do cliente. A tabela 31 detalha este processo.

Tabela 31 - Detalhamento de controlar a qualidade

Objetivo	Manter a linha de base dos custos atualizada ao longo de todo o projeto.
Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Monitorar e registrar atividades de controle de qualidade.
Saídas	- Atualizações de documentos do projeto. - Medições de controle de qualidade.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.4.8. Controlar os recursos

Para PMI (2017) este processo é responsável por garantir que os recursos físicos designados e alocados ao projeto estão disponíveis conforme planejado, bem como monitorar a utilização planejada versus utilização real de recursos e executar ação corretiva conforme necessário. A tabela 32 detalha este processo.

Tabela 32 - Detalhamento de controlar os recursos

Objetivo	Garantir que os recursos designados estejam disponíveis para o projeto na hora certa e no lugar certo, e sejam liberados quando não forem mais necessários.
Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Monitorar a utilização dos recursos. 2. Executar ação corretiva em recursos.
Saída	- Atualizações de documentos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.4.9. Monitorar as comunicações

Segundo PMI (2017) este processo é responsável por garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas. A tabela 33 detalha este processo.

Tabela 33 - Detalhamento de monitorar as comunicações

Objetivo	Definir um fluxo otimizado de informações, conforme definido no plano de gerenciamento das comunicações e no plano de engajamento das partes interessadas.
Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Plano de gerenciamento de comunicação do projeto. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Definir o fluxo de monitoramento das informações do projeto. 2. Registrar as comunicações do projeto. 3. Acompanhar as comunicações do projeto.
Saída	- Atualizações de documentos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.4.10. Monitorar os riscos

Para PMI (2017) este processo é responsável por monitorar a implementação de planos acordados de respostas aos riscos, rastrear riscos identificados, identificar e analisar novos riscos, e avaliar a eficácia do processo de risco ao longo do projeto. A tabela 34 detalha este processo.

Tabela 34 - Detalhamento de monitorar os riscos

Objetivo	Habilitar decisões do projeto com base em informações atualizadas sobre a exposição de risco geral do projeto e riscos individuais do projeto.
Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Plano de gestão de riscos. - Inventário de riscos. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Monitorar a implementação do plano de gestão de riscos do projeto. 2. Rastrear riscos identificados. 3. Identificar e analisar novos riscos. 4. Avaliar a eficácia do processo de risco ao longo do projeto.
Saídas	- Atualizações de documentos do projeto.

	- Mapa de gerenciamento de riscos. - Relatório de riscos.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.4.11. Controlar as aquisições

Conforme PMI (2017) este processo é responsável por gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar o desempenho do contrato, fazer alterações e correções conforme apropriado, e encerrar contratos. A tabela 35 detalha este processo.

Tabela 35 - Detalhamento de controlar as aquisições

Objetivo	Garantir que o desempenho das aquisições cumpre os requisitos do projeto de acordo com os termos dos acordos legais.
Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Documentação de aquisições. - Plano Anual de contratações. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Gerenciar relacionamentos de aquisições. 2. Monitorar o desempenho do contrato. 3. Fazer alterações e correções conforme necessário. 4. Encerrar contratos.
Saídas	- Atualizações de documentos do projeto. - Relatório de aquisições.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

3.4.12. Monitorar o engajamento das partes interessadas

De acordo com PMI (2017) este processo é responsável por monitorar as relações das partes interessadas do projeto e adaptação de estratégias para engajar as partes interessadas através da modificação de planos e estratégias de engajamento. A tabela 36 detalha este processo.

Tabela 36 - Detalhamento de monitorar o engajamento das partes interessadas

Objetivo	Manter ou incrementar a eficiência das atividades de engajamento das partes interessadas à medida que o projeto se desenvolve e o seu ambiente muda.
Entradas	- Plano de gerenciamento de projeto. - Plano de engajamento das partes interessadas. - Documentos do projeto.
Atividades	1. Acompanhar a realização das atividades de engajamento das partes interessadas.
Saída	- Atualizações de documentos do projeto.
Ferramenta	- Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

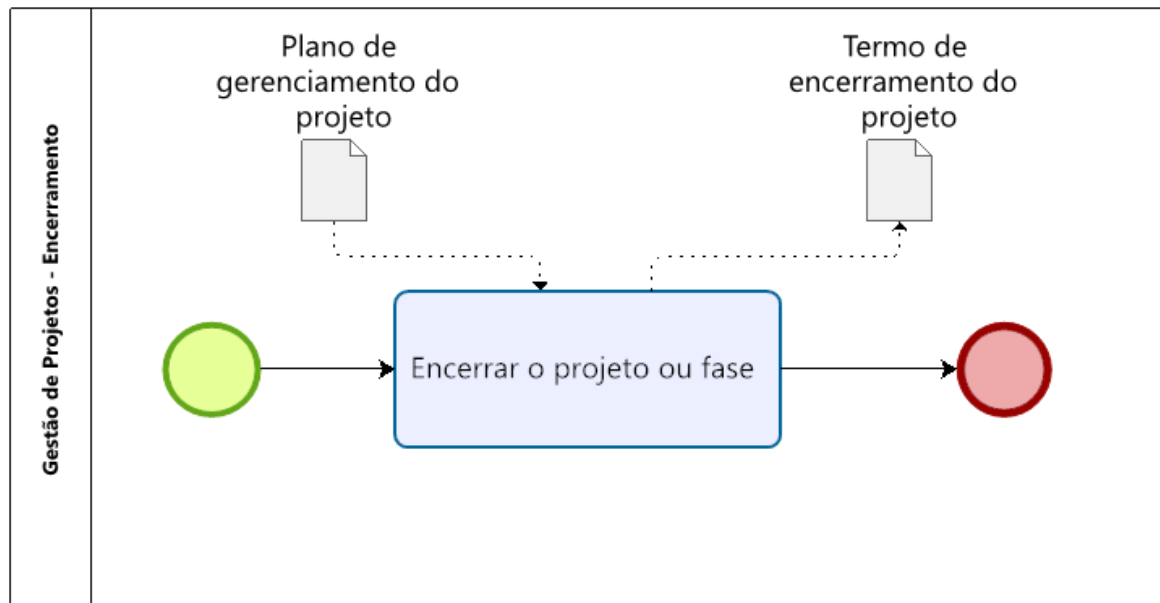
O grupo de processos que compõem o "**Monitoramento e controle**" ocorre de forma simultânea com o grupo de processos de execução. Durante a fase de execução, o monitoramento da saúde do projeto deve acontecer diariamente. Este grupo de processos possui como propósito fundamental garantir que a execução seja realizada conforme

previsto, atuando com ações corretivas e de controle quando necessário para comprovar que o resultado esperado seja realmente conquistado.

3.5. Encerramento

O grupo de processos "**Encerramento**" consiste em processos executados com o objetivo de finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando concluir formalmente o projeto, a fase, ou as obrigações contratuais. Identifica pontos fortes e fracos, além de oportunidades de melhorias (PMI, 2017). O processo também formaliza o encerramento prematuro do projeto.

Os projetos encerrados prematuramente podem incluir, por exemplo, projetos abortados, projetos cancelados e projetos em situação crítica. Este processo é composto pelas atividades apresentadas na figura 6.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 6 - Encerramento

O grupo de processos "**Encerramento**" apresentado na figura 6 é responsável por organizar o encerramento e formalizar a aceitação do projeto. Os processos serão detalhados detalhados nas próximas seções:

3.5.1. Encerrar o projeto ou fase

Segundo PMI (2017) este processo é responsável por finalizar todas as atividades do projeto, fase ou contrato. A tabela 37 faz o detalhamento deste processo.

Tabela 37 - Detalhamento de encerrar o projeto

5.2. Encerrar o projeto	
Objetivo	Finalizar todas as atividades do projeto liberando recursos para utilização em outros projetos.
Entrada	- Plano de gerenciamento do projeto. - Documentos do projeto.

Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar se todos os serviços do projeto foram recebidos definitivamente de acordo com os requisitos. 2. Repassar junto à equipe do projeto e outras partes interessadas as lições aprendidas registradas no decorrer do projeto, avaliando-as criticamente quanto à pertinência de seu registro para eventos futuros. 3. Buscar a identificação de outras ocorrências ainda não registradas que podem ser úteis como lições aprendidas e registrá-las. 4. Consolidar todas as lições aprendidas na base de conhecimento de lições aprendidas e publicá-las de acordo com as regras de comunicação do IFTO. 5. Analisar o sucesso ou fracasso em termos do escopo, custo, prazo, qualidade atendendo as expectativas das partes interessadas. 6. Desmobilizar a equipe do projeto. 7. Preencher o termo de encerramento do projeto. 8. Informar o encerramento do projeto às partes interessadas.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> - Atualizações de documentos do projeto. - Termo de encerramento do projeto. - Lista de lições aprendidas. - Relatório de desempenho do projeto.
Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> - Documento eletrônico.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

O grupo de processos "**Encerramento**" trata-se da finalização formal do projeto, tendo ele sido bem-sucedido ou não. Um ponto interessante neste grupo de processos é a discussão com todos os envolvidos sobre algumas lições de aprendizado e de melhoria que foram observadas ao longo do projeto. Este grupo de processos organiza o encerramento e formalizam a aceitação do projeto.

4. **PAPÉIS E RESPONSABILIDADES**

4.1. **Dono do Processo**

É a autoridade do processo que autoriza a execução do projeto. Este papel é responsável por definir os critérios de seleção dos projetos de TI e pela priorização desses no portfólio de projetos. No IFTO é representado pela Diretoria de Tecnologia da Informação, tendo como responsabilidades:

- a) Estabelecer objetivos e prioridades;
- b) Aprovar os documentos do planejamento do projeto;
- c) Arbitrar conflitos no projeto;
- d) Negociar com os clientes e demais partes envolvidas no projeto;
- e) Definir os recursos materiais e humanos e os treinamentos necessários para a realização do projeto;
- f) Negociar a liberação de recursos financeiros para o projeto;
- g) Negociar a cessão de recursos humanos para compor a equipe do projeto;
- h) Negociar prazos e ações conjuntas com outras unidades intervenientes (interfaces);
- i) Demandar junto aos setores envolvidos as atividades necessárias para a execução do projeto, de acordo com o previsto no plano do projeto;
- j) Participar, com o gerente do projeto, partes interessadas, de reunião de análise de mudanças em projeto;

- k) Prever aquisições, atestar compras e prestação de serviços de acordo com as especificações negociadas e a legislação pertinente, e tomar as providências necessárias, observando o trâmite administrativo;
- l) Prever treinamentos necessários à implementação dos projetos, bem como solicitá-los previamente à área de gestão de pessoas;
- m) Gerenciar o planejamento e orçamento do projeto.

4.2. Gerente do processo

É representado pelo gerente de projetos, responsável por gerenciar o progresso e recursos do projeto de TI, garantindo que os objetivos sejam alcançados dentro do tempo, custo e qualidade pré-definidos no escopo. Este papel tem autoridade funcional apenas dentro dos projetos que está administrando, e não necessariamente possui autoridade hierárquica dentro da organização.

No IFTO este papel é representado pelas coordenações de área de TI (governança de TI, suporte e manutenção, redes e segurança da informação, desenvolvimento de sistemas de informação e tecnologia da informação). São responsabilidades deste papel:

- a) Elaborar e manter atualizado um plano de ação para os projetos sob sua responsabilidade;
- b) Fazer o papel de interface entre os projetos e as partes interessadas;
- c) Participar das reuniões estratégicas de portfólio de projetos de TI;
- d) Realizar reuniões periódicas com os líderes de projetos de TI para verificar o andamento dos projetos do portfólio, ajudando a resolver problemas que extrapolam a alçada dos líderes de projeto;
- e) Identificar os riscos envolvidos nos projetos e mantê-los sobre controle;
- f) Elaborar e implementar plano de comunicação do projeto;
- g) g) Indicar infraestrutura e sistemas apropriados para apoiar os processos de gerenciamento de portfólio de projetos;
- h) Coordenar a integração entre os projetos com uma visão geral, atuando diretamente com os líderes e coordenadores funcionais dos projetos de TI;
- i) Planejar e gerenciar o projeto sob sua responsabilidade;
- j) Definir estratégias de implementação;
- k) Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o projeto seja concluído dentro do planejado;
- l) Relacionar-se com as partes interessadas no projeto sob sua responsabilidade, de forma a garantir sua viabilidade (incluindo fornecedores);
- m) Acompanhar os indicadores de desempenho do projeto;
- n) Informar o desempenho, bem como as ações executadas e as novas ações planejadas, atualizando o andamento do projeto;
- o) Fazer os ajustes necessários durante o desenvolvimento do projeto;
- p) Agir para mitigar riscos inerentes ao projeto;
- q) Distribuir e negociar metas com a equipe do projeto, incentivando o alcance dos resultados;
- r) Gerenciar conflitos com a equipe do projeto, bem como com as outras áreas interessadas;

- s) Elaborar relatórios periódicos do andamento de projeto sob sua responsabilidade;
- t) Manter o sistema com informações atualizadas acerca do andamento do projeto;
- u) Manter atualizados os documentos pertinentes;
- v) Tomar providências corretivas e, caso seja necessário, ajustar o plano do projeto negociando com clientes e fornecedores envolvidos;
- w) Responder pelas ações e resultados do projeto;
- x) Participar dos treinamentos específicos oferecidos aos gestores de projetos;
- y) Encerrar o projeto, elaborando relatório e documentando os procedimentos relativos à gestão do projeto, visando à definição de padrões ou melhorias para trabalhos futuros.

4.3. Equipe de projetos de TI

A equipe do projeto inclui o gerente do projeto e o grupo de servidores que atua conjuntamente na execução do trabalho do projeto para alcançar os seus objetivos. Essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou habilidades específicas para a execução do trabalho do projeto.

A estrutura e características da equipe de projeto podem variar muito, mas uma característica constante é o papel do gerente de projetos como líder da equipe, independentemente do grau de autoridade que ele possa ter sobre os seus membros. As responsabilidades da equipe de projetos de TI são:

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

4.4. Requisitante

É o patrocinador do projeto da área demandante, ou seja, é a pessoa (ou pessoas) que tem interesse genuíno no sucesso do projeto. No IFTO é representado pelos setores administrativos e acadêmicos. Este papel deverá fazer parte da equipe do projeto, tendo as seguintes responsabilidades:

- a) Intermediar com a alta gestão em favor do projeto;
- b) Fornecer o apoio institucional necessário ao desenvolvimento do projeto;
- c) Negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o projeto;
- d) Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo;
- e) Acompanhar o andamento e os resultados do projeto;
- f) Avaliar e aprovar artefatos do projeto, quando solicitado;
- g) Fornecer conhecimentos sobre a visão, regras e requisitos do negócio, bem como os aspectos funcionais da solução;
- h) Fornecer informações legais;

i) Fornecer informações sociais, ambientais e culturais que definem os requisitos que a solução deve atender.

5. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO PROCESSO

A matriz RACI apresentada na tabela 38 é um método utilizado para definir com clareza os papéis e responsabilidades de cada ator na execução da atividade relacionada ao processo. A sigla RACI significa, em inglês: *Responsible, Accountable, Consulted e Informed*.

a) **Responsible (Responsável):** pessoa, função ou unidade organizacional responsável pela execução de uma atividade no âmbito de um processo; representa quem irá, de fato executar a tarefa. Deve haver ao menos um por tarefa.

b) **Accountable (Responsabilizado):** dono da atividade, deverá fornecer os meios para que a atividade possa ser executada, e será responsabilizado caso a atividade não alcance os seus objetivos; cada atividade só pode possuir um *Accountable*; Define quem será responsável pelo sucesso da atividade. Fica encarregado de verificar se a atividade foi realizada com sucesso e dentro do prazo. Deve haver um, e apenas um, por atividade.

c) **Consulted (Consultado):** pessoa que deve ser consultada durante a execução da atividade; As informações levantadas junto a essas pessoas tornam-se entradas para a execução da atividade; Geralmente exercem papel de conselho na tomada de decisões.

d) **Informed (Informado):** pessoa que será informada acerca do progresso da execução da atividade.

Tabela 38 - Matriz de responsabilidade do processo

Processo	Atividade	DP	GP	R	EGP
Iniciação	Desenvolver o termo de abertura do projeto (TAP).	A	R	I	C
	Identificar as partes interessadas.	A	R	I	C
Planejamento	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.	A	R	I	C
	Gerenciamento do escopo do projeto.	A	R	I	C
	Gerenciamento do cronograma do projeto.	A	R	I	C
	Gerenciamento dos custos do projeto.	A	R	I	C
	Gerenciamento da qualidade do projeto.	A	R	I	C
	Gerenciamento dos recursos do projeto.	A	R	I	C
	Gerenciamento das comunicações do projeto.	A	R	I	C
	Gerenciamento das aquisições do projeto.	A	R	I	C
	Gerenciamento de riscos do projeto.	A	R	I	C
	Gerenciamento das partes interessadas do projeto.	A	R	I	C
	Gerenciamento do escopo do projeto.	A	R	I	C
Execução	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto.	A	R	I	C
	Gerenciar o conhecimento do projeto.	A	R	I	C
	Gerenciar a qualidade.	A	R	I	C
	Adquirir recursos.	A	R	I	C
	Desenvolver a equipe.	A	R	I	C
	Gerenciar a equipe.	A	R	I	C
	Gerenciar as comunicações.	A	R	I	C

	Implementar respostas aos riscos.	A	R	I	C
	Conduzir as aquisições.	A	R	I	C
	Gerenciar o engajamento das partes interessadas.	A	R	I	C
Monitoramento e controle	Monitorar e controlar o projeto.	A	R	I	C
	Realizar o controle integrado de mudanças.	A	R	I	C
	Validar o escopo.	A	R	I	C
	Controlar o escopo.	A	R	I	C
	Controlar o cronograma.	A	R	I	C
	Controlar os custos.	A	R	I	C
	Controlar a qualidade.	A	R	I	C
	Controlar os recursos.	A	R	I	C
	Monitorar as comunicações.	A	R	I	C
	Monitorar os riscos.	A	R	I	C
	Controlar as aquisições.	A	R	I	C
	Monitorar o engajamento das partes interessadas.	A	R	I	C
	Encerramento	Encerrar o projeto ou fase.	A	R	I

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

Legenda:

DP: Dono do processo.

GP: Gerente do processo (gerente do projeto).

R: Requisitante.

EGP: Equipe de gestão do projeto.

6. INDICADOR DE DESEMPENHO

O processo de gestão de projetos será monitorado e constantemente medido através de indicadores de desempenho. Essas medidas serão consolidadas periodicamente pelo gerente do processo.

Esse indicador de desempenho tem como objetivo acompanhar a eficácia do processo, identificando tendências, falhas e oportunidades de correções, promovendo sempre a melhoria contínua. Em geral, o papel responsável por coletar os dados do indicador é o dono do processo. No entanto, havendo um responsável diferente, então o mesmo deve ser informado. A tabela 39 apresenta as métricas que foram definidas para o processo de gestão de projetos.

Tabela 39 - Indicador de desempenho

Indicador	Número de projetos executados.
Descrição	Indicador para medir a quantidade de projetos do PDTI executados durante o ano.
Objetivo	Acompanhar o desenvolvimento de projetos definidos no PDTI.
Periodicidade	Anual.
Fórmula	Número de ações realizadas/Número de ações planejadas * 100
Meta	Aumentar em 10% a execução das ações realizadas nos projetos de TI ao longo dos anos.
Fonte	Diretoria de Tecnologia da Informação.
Ferramenta	Planilha eletrônica.

Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação (adaptado de PMI, 2017)

7. PROCESSOS RELACIONADOS

Para que o processo de gestão de projetos seja realizado satisfatoriamente existem interligações com outros processos. A figura 7 demonstra como o processo de gestão de projetos de TI está interligado aos demais processos institucionais.

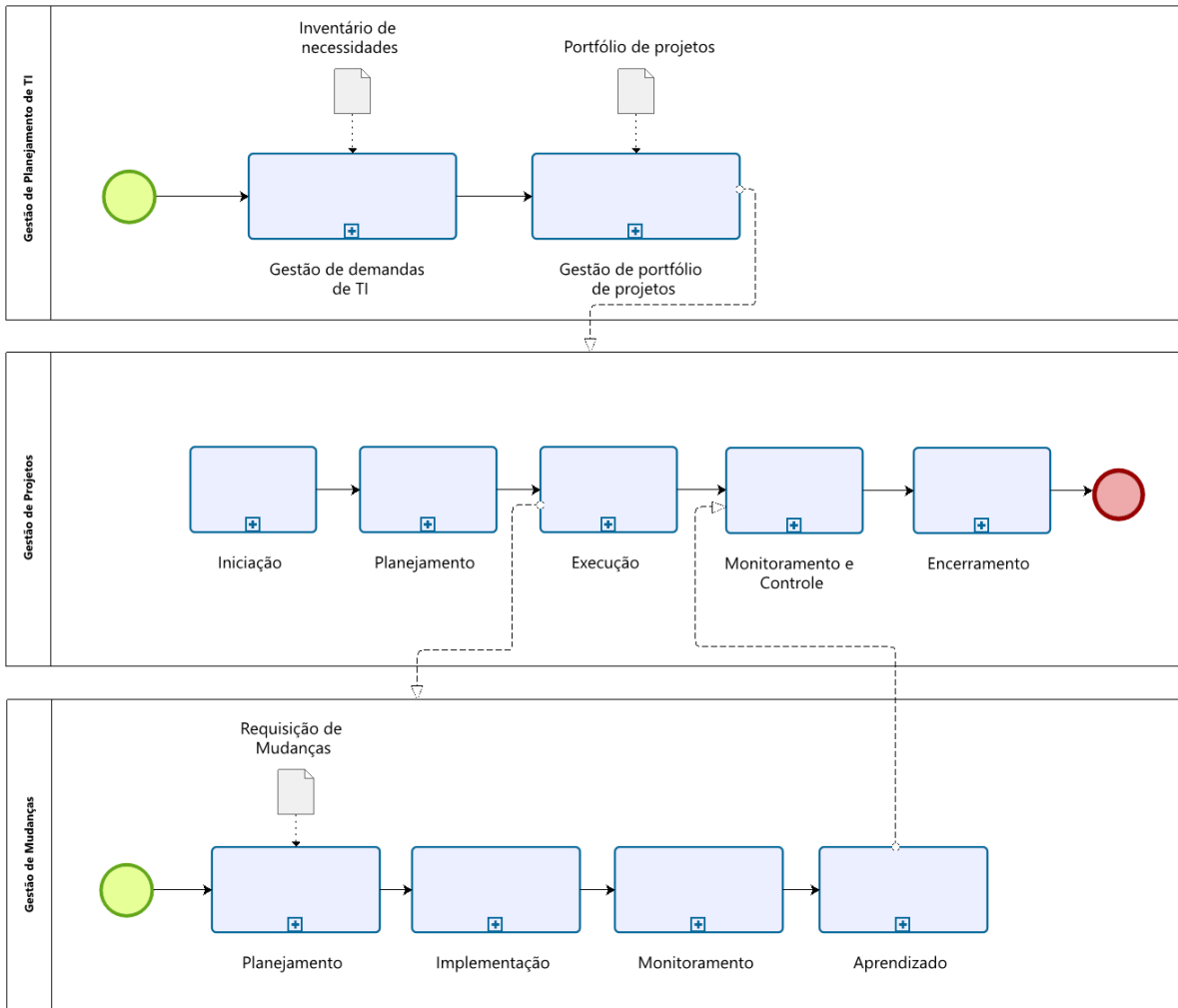


Figura 7 - Interligação de processos

O processo de gestão de projetos está interligando a outros processos conforme apresenta a figura 7. São eles:

- Gestão de planejamento de TI:** processo responsável por gerenciar os planos de TI.
- Gestão de demandas:** processo de identificar, priorizar, executar e monitorar as iniciativas de uma empresa.
- Gestão de portfólio de projetos:** processo responsável por gerenciar todos os projetos da área de TI

d) **Gestão de mudanças:** conjunto de práticas, processos e ferramentas que tem o objetivo de ajudar a preparar uma organização e os seus *stakeholders* (partes interessadas) para as mudanças;

8. PRÁTICAS RECOMENDADAS

Para que os projetos sejam realizados com sucesso são definidas as seguintes regras:

- a) Todo projeto a ser executado pela área de TI deverá estar previsto no Plano Diretor de Tecnologia da Informação.
- b) Projetos novos deverão ter plano de gerenciamento de projetos.
- c) No grupo de processos iniciação, devem ser feitas as análises de viabilidade do projeto, justificar suas necessidades, definir o escopo, prazo, orçamento, gerente do projeto e patrocinador, dentre outras informações que devem ser detalhadas no artefato: termo de abertura do projeto.
- d) o grupo de processos planejamento deve-se planejar e manter um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos que determinaram a existência do projeto.
- e) O grupo de processos execução deve envolver e coordenar pessoas e recursos, gerenciar expectativas das partes interessadas, e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do projeto
- f) O grupo de processos monitoramento e controle deve monitorar as atividades contínuas do projeto em relação ao plano de gerenciamento do projeto e a linha de base de desempenho do mesmo, controlando todo o esforço do projeto. Nos projetos de várias fases, o grupo de processos de monitoramento e controle deve coordenar as fases do projeto para implementar ações corretivas ou preventivas para que o projeto cumpra o seu plano de gerenciamento.
- g) Este grupo de processos de encerramento deve entregar cada fase do projeto ao cliente e assegurar que todas as exigências e expectativas foram atendidas. Este processo, quando concluído, deve verificar se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos a fim de encerrar o projeto ou uma fase do projeto, da forma apropriada, e deve definir formalmente a finalização do projeto ou da fase.

9. REFERÊNCIAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI, 2017). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projeto: guia PMBOK**. Sexta edição. Pensilvania (USA), 2017.

Palmas, 15 de janeiro de 2021.

Kleyton Matos Moreira
Diretor de Tecnologia da Informação

Paula Karini Dias Ferreira Amorim
Presidente do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação
PORTARIA Nº 242/2019/REI/IFTO, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2019

Documento assinado eletronicamente por **Kleyton Matos Moreira, Diretor**, em 16/04/2021, às 09:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Paula Karini Dias Ferreira Amorim, Presidente**, em 16/04/2021, às 11:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ifto.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1271825** e o código CRC **B4172FF3**.

Avenida Joaquim Teotônio Segurado, Quadra 202 Sul, ACSU-SE 20, Conjunto 1, Lote 8 - Plano Diretor Sul — CEP 77020-450 Palmas/TO — (63) 3229-2200
portal.ifto.edu.br — reitoria@ifto.edu.br

Referência: Processo nº 23235.000739/2021-04

SEI nº 1271825