



Gerenciando Projetos de Sucesso com PRINCE2™





Gerenciando Projetos de Sucesso com PRINCE2™



Publicado por TSO (The Stationery Office) e disponível em:

Online

www.tsoshop.co.uk

Correio, Telefone, Fax e E-mail

TSO

PO Box 29, Norwich, NR3 1GN

Pedidos por telefone/Consultas gerais: 0870 600 5522

Pedidos por fax: 0870 600 5533

E-mail: customer.services@tso.co.uk

Teletexto 0870 240 3701

TSO@Blackwell e outros Agentes Credenciados

© Crown Copyright 2011

Publicado em nome do Office of Government Commerce

Este é um produto com valor agregado cujos direitos autorais pertencem à Coroa Britânica e a reutilização exige uma licença do OGC.

Solicitações para reutilizar, reproduzir ou republicar materiais nesta publicação devem ser encaminhadas ao OGC, The OGC Service Desk, Rosebery Court, St Andrews Business Park, Norwich, Norfolk, NR7 0HS. Tel.: (+44) (0)845 000 4999, E-mail: servicedesk@ogc.gsi.gov.uk, ou preencha o formulário de solicitação no website do OGC, na seção sobre Licenciamento.

Os direitos autorais da organização tipográfica e do design pertencem a The Stationery Office Limited. Solicitações de reprodução devem ser encaminhadas por escrito para The Stationery Office Limited, St Crispins, Duke Street, Norwich NR3 1PD

O Swirl logo™ é uma marca comercial do Office of Government Commerce

O OGC logo® é uma marca comercial registrada do Office of Government Commerce no Reino Unido

PRINCE® é uma marca comercial registrada do Office of Government Commerce no Reino Unido e em outros países

PRINCE2™ é uma marca comercial do Office of Government Commerce no Reino Unido e em outros países

ITIL® é uma marca comercial registrada do Office of Government Commerce no Reino Unido e em outros países

M_o_R® é uma marca comercial registrada do Office of Government Commerce no Reino Unido e em outros países

MSPTM é uma marca comercial do Office of Government Commerce

P3O® é uma marca comercial registrada do Office of Government Commerce

P3M3™ é uma marca comercial do Office of Government Commerce

Primeira edição Crown Copyright 2011

Primeira publicação em português brasileiro em 2011

ISBN 9780113313471

Impresso no Reino Unido para The Stationery Office
PO2456389 c3 10/11

Sumário

Sumário	iii	4 Business Case	21
Lista de figuras	vi	4.1 Propósito	21
Lista de tabelas	ix	4.2 Definição de Business Case	21
Prólogo	xi	4.3 Abordagem PRINCE2 do Business Case	22
Agradecimentos	xii	4.4 Responsabilidades	28
Convenções usadas neste manual	xv	5 Organização	33
1 Introdução	3	5.1 Propósito	33
1.1 O propósito deste manual	3	5.2 Definição de Organização	33
1.2 A importância dos projetos	3	5.3 A abordagem do PRINCE2 para Organização	35
1.3 O que diferencia os projetos?	3	5.4 Responsabilidades	46
1.4 Temos um método de gerenciamento do projeto?	4	6 Qualidade	49
1.5 Apresentando o PRINCE2	4	6.1 Propósito	49
1.6 Orientação relacionada do OGC	6	6.2 Definição de qualidade	49
1.7 Benefícios do PRINCE2	7	6.3 A abordagem do PRINCE2 para Qualidade	51
2 Princípios	11	6.4 Responsabilidades	60
2.1 Justificação de negócio contínua	11	7 Planos	65
2.2 Aprender com a experiência	12	7.1 Propósito	65
2.3 Papéis e responsabilidades definidos	12	7.2 Definição de Planos	65
2.4 Gerenciar por estágios	13	7.3 A abordagem do PRINCE2 para planos	68
2.5 Gerenciar por exceção	13	7.4 Responsabilidades	77
2.6 Foco em produtos	13	8 Risco	81
2.7 Adequar ao ambiente do projeto	14	8.1 Propósito	81
3 Introdução aos temas PRINCE2	17	8.2 Definição de riscos	81
3.1 O que são os temas?	17	8.3 A abordagem do PRINCE2 para riscos	82
3.2 Aplicação dos temas	18	8.4 Responsabilidades	92

9 Mudanças	97	16 Managing Product Delivery	195
9.1 Propósito	97	16.1 Propósito	195
9.2 Definição de mudanças	97	16.2 Objetivo	195
9.3 A abordagem do PRINCE2 para mudanças	98	16.3 Contexto	195
9.4 Responsabilidades	104	16.4 Atividades	196
10 Progresso	107	17 Managing a Stage Boundary	203
10.1 Propósito	107	17.1 Propósito	203
10.2 Definição de progresso	107	17.2 Objetivo	204
10.3 A abordagem do PRINCE2 para o progresso	108	17.3 Contexto	204
10.4 Responsabilidades	116	17.4 Atividades	204
11 Introdução a processos	121	18 Closing a Project	215
11.1 Os processos do PRINCE2	121	18.1 Propósito	215
11.2 A jornada do PRINCE2	121	18.2 Objetivo	215
11.3 O modelo de processos do PRINCE2	123	18.3 Contexto	215
11.4 Estrutura dos capítulos de processos	123	18.4 Atividades	216
12 Starting up a Project	129	19 Adequação do PRINCE2 ao ambiente do projeto	227
12.1 Propósito	129	19.1 O que significa adequação?	227
12.2 Objetivo	129	19.2 Abordagem geral para adequar	227
12.3 Contexto	130	19.3 Exemplos de adequação do PRINCE2	229
12.4 Atividades	131	19.4 Projetos em um ambiente de programa	229
13 Directing a Project	143	19.5 Escala do projeto	233
13.1 Propósito	143	19.6 Ambiente comercial do cliente/fornecedor	237
13.2 Objetivo	143	19.7 Projetos multiorganizacionais	240
13.3 Contexto	143	19.8 Tipo de projeto	240
13.4 Atividades	144	19.9 Diferenças do setor	242
14 Initiating a Project	157	19.10 Conjuntos de conhecimentos em gerenciamento do projeto	243
14.1 Propósito	157	Apêndice A: Esboços de descrição de produto	247
14.2 Objetivo	157	A.1 Plano de Revisão de Benefícios	247
14.3 Contexto	158	A.2 Business Case	249
14.4 Atividades	158	A.3 Relatório de Ponto de Controle	250
15 Controlling a Stage	177	A.4 Estratégia de Gerenciamento da Comunicação	251
15.1 Propósito	177		
15.2 Objetivo	177		
15.3 Contexto	178		
15.4 Atividades	178		

A.5 Registro de item de configuração	252	Apêndice D: Exemplo de planejamento baseado em produtos	293
A.6 Estratégia de Gerenciamento de Configuração	253	D.1 Cenário	293
A.7 Diário do Projeto	255	D.2 Exemplo de uma Descrição do Produto do Projeto	295
A.8 Relatório Final de Projeto	255	D.3 Exemplos de uma estrutura analítica de produtos	295
A.9 Relatório de Final de Estágio	256	D.4 Exemplo de uma Descrição o Produto	296
A.10 Relatório de Exceção	257	D.5 Diagrama de fluxo de produtos	297
A.11 Relatório de Destaques	258		
A.12 Registro de Issue	259		
A.13 Relatório de Issue	260	Apêndice E: Verificação de abordagem adequada	301
A.14 Notas de Lições	261	E.1 Starting up a Project	301
A.15 Relatório de Lições	261	E.2 Directing a Project	302
A.16 Plano	262	E.3 Initiating a Project	305
A.17 Descrição de Produtos	264	E.4 Controlling a Stage	306
A.18 Descrição do Status do Produto	265	E.5 Managing Product Delivery	307
A.19 Sumário do Projeto	266	E.6 Managing a Stage Boundary	307
A.20 Documento de Iniciação do Projeto	267	E.7 Closing a Project	308
A.21 Descrição do Produto do Projeto	269		
A.22 Estratégia de Gerenciamento da Qualidade	270	Informações adicionais	313
A.23 Registro da Qualidade	271	Glossário	319
A.24 Estratégia de Gerenciamento de Riscos	272	Índice analítico	335
A.25 Registro de Riscos	273		
A.26 Pacote de Trabalho	274		
Apêndice B: Governança	279		
Apêndice C: Papéis e responsabilidades	283		
C.1 Comitê Diretor do Projeto	283		
C.2 Executivo	284		
C.3 Usuário Principal	284		
C.4 Fornecedor Principal	285		
C.5 Gerente do Projeto	286		
C.6 Gerente de Equipe Especialista	287		
C.7 Garantia do Projeto	287		
C.8 Autoridade de Mudanças	289		
C.9 Suporte do Projeto	289		

Lista de figuras

- | | | | |
|------------|--|-------------|---|
| Figura 1.1 | Gerenciamento do projeto | Figura 9.2 | Análise das opções |
| Figura 1.2 | A estrutura do PRINCE2 | Figura 10.1 | Delegação de tolerância e relatórios de progresso efetivo e previsto |
| Figura 1.3 | Orientação sobre melhores práticas da OGC | Figura 10.2 | Trabalho especialista definido em estágios técnicos |
| Figura 4.1 | Relação entre as saídas, os resultados e os benefícios | Figura 10.3 | Trabalho especialista que atravessa limites de estágios de gerenciamento |
| Figura 4.2 | O roteiro de desenvolvimento do Business Case | Figura 10.4 | Trabalho especialista alinhado a estágios de gerenciamento |
| Figura 5.1 | Os três interesses do projeto | Figura 11.1 | Os processos do PRINCE2 |
| Figura 5.2 | Os quatro níveis de gerenciamento na estrutura de gerenciamento do projeto | Figura 11.2 | O modelo de processos do PRINCE2 |
| Figura 5.3 | Estrutura da equipe de gerenciamento do projeto | Figura 11.3 | Relação entre processos, atividades e ações |
| Figura 5.4 | Possível estrutura de relatórios usando grupos de usuários e de fornecedores | Figura 12.1 | Visão geral de Starting up a Project |
| Figura 5.5 | As muitas faces do papel de Gerente do Projeto | Figura 12.2 | Nomear o Executivo e o Gerente de Projeto: sumário das atividades |
| Figura 6.1 | O rastreamento das ações de auditoria da qualidade | Figura 12.3 | Capturar lições anteriores: sumário das atividades |
| Figura 7.1 | Níveis de planejamento do PRINCE2 | Figura 12.4 | Definir e nomear a equipe de gerenciamento do projeto: sumário das atividades |
| Figura 7.2 | A abordagem do PRINCE2 para planos | Figura 12.5 | Elaborar o Business Case preliminar: sumário das atividades |
| Figura 7.3 | Técnica de planejamento baseada em produtos | Figura 12.6 | Selecionar a abordagem do projeto e montar o Sumário do Projeto: sumário das atividades |
| Figura 7.4 | Diagrama simples de atividade no nó | Figura 12.7 | Planejar o estágio de iniciação: sumário das atividades |
| Figura 8.1 | Perspectivas organizacionais | Figura 13.1 | Visão geral do Directing a Project |
| Figura 8.2 | O procedimento de gerenciamento de riscos | Figura 13.2 | Autorizar a iniciação: sumário das atividades |
| Figura 8.3 | Exemplo de uma estrutura analítica de riscos | Figura 13.3 | Autorizar o projeto: sumário das atividades |
| Figura 8.4 | Causa, evento e efeito do risco | Figura 13.4 | Autorizar um Plano de Estágio ou Plano de Exceção: sumário das atividades |
| Figura 8.5 | Matriz de probabilidade e impacto | Figura 13.5 | Fornecer instrução ad hoc: sumário das atividades |
| Figura 8.6 | Sumário do perfil de risco | | |
| Figura 8.7 | Respostas para ameaças e oportunidades | | |
| Figura 9.1 | Procedimento de controle de issues e mudanças | | |

- | | | | |
|-------------|--|-------------|--|
| Figura 13.6 | Autorizar encerramento do projeto: sumário das atividades | Figura 16.3 | Executar um Pacote de Trabalho: sumário das atividades |
| Figura 14.1 | Visão geral do Initiating a Project | Figura 16.4 | Entregar um Pacote de Trabalho: sumário das atividades |
| Figura 14.2 | Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Riscos: sumário das atividades | Figura 17.1 | Visão geral do Managing a Stage Boundary |
| Figura 14.3 | Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Configuração: sumário das atividades | Figura 17.2 | Planejar o próximo estágio: sumário das atividades |
| Figura 14.4 | Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade: sumário das atividades | Figura 17.3 | Atualizar o Plano de Projeto: sumário das atividades |
| Figura 14.5 | Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação: sumário das atividades | Figura 17.4 | Atualizar o Business Case: sumário das atividades |
| Figura 14.6 | Configurar os controles do projeto: sumário das atividades | Figura 17.5 | Relatar o fim do estágio: sumário das atividades |
| Figura 14.7 | Criar o Plano de Projeto: sumário das atividades | Figura 17.6 | Preparar um Plano de Exceção: sumário das atividades |
| Figura 14.8 | Esclarecer o Business Case: sumário das atividades | Figura 18.1 | Visão geral do Closing a Project |
| Figura 14.9 | Reunir o Documento de Iniciação do Projeto: sumário das atividades | Figura 18.2 | Preparar um encerramento planejado: sumário das atividades |
| Figura 15.1 | Visão geral de Controlling a Stage | Figura 18.3 | Preparar um encerramento prematuro: sumário das atividades |
| Figura 15.2 | Autorizar um Pacote de Trabalho: sumário das atividades | Figura 18.4 | Passar produtos para operação: sumário das atividades |
| Figura 15.3 | Revisar o status do Pacote de Trabalho: sumário das atividades | Figura 18.5 | Avaliar o projeto: sumário das atividades |
| Figura 15.4 | Receber Pacotes de Trabalho concluídos: sumário das atividades | Figura 18.6 | Recomendar o encerramento do projeto: sumário das atividades |
| Figura 15.5 | Revisar o status do estágio: sumário das atividades | Figura 19.1 | Influências na solicitação de adequação |
| Figura 15.6 | Relatar destaques: sumário das atividades | Figura 19.2 | Comparação entre projetos e programas |
| Figura 15.7 | Capturar e examinar issues e riscos: sumário das atividades | Figura 19.3 | A estrutura organizacional com o Executivo sendo membro do comitê do programa e o Usuário Principal indicado pelo gerente de mudança do negócio pertinente |
| Figura 15.8 | Escalar issues e riscos: sumário das atividades | Figura 19.4 | A estrutura da organização com o gerente de programa como Executivo do projeto e o papel de Usuário Principal no projeto sendo realizado pelo gerente de mudança de negócio pertinente |
| Figura 15.9 | Tomar ação corretiva: sumário das atividades | Figura 19.5 | Exemplo de ciclo de vida de viabilidade |
| Figura 16.1 | Visão geral do Managing Product Delivery | | |
| Figura 16.2 | Aceitar um Pacote de Trabalho: sumário das atividades | | |

viii | Lista de figuras

Figura A.1 Evolução dos produtos de gerenciamento do tipo linha de base

Figura D.1 Estrutura analítica de produtos em forma de gráfico hierárquico

Figura D.2 Estrutura analítica de produtos em forma de mapa mental

Figura D.3 Exemplo de diagrama de fluxo de produtos para o projeto da conferência

Lista de tabelas

Tabela 3.1	Os temas PRINCE2	Tabela 12.5	Selecionar a abordagem do projeto e montar o Sumário do Projeto: responsabilidades
Tabela 4.1	Responsabilidade relevantes ao assunto do Business Case	Tabela 12.6	Planejar o estágio de iniciação: responsabilidades
Tabela 5.1	Responsabilidades relevantes ao assunto Organização	Tabela 13.1	Autorizar a iniciação: responsabilidades
Tabela 6.1	A relação entre Garantia do Projeto e garantia de qualidade	Tabela 13.2	Autorizar o projeto: responsabilidades
Tabela 6.2	Exemplo de Registro da Qualidade	Tabela 13.3	Autorizar um Plano de Estágio ou Plano de Exceção: responsabilidades
Tabela 6.3	Responsabilidades relevantes ao assunto Qualidade	Tabela 13.4	Fornecer instrução ad hoc: responsabilidades
Tabela 7.1	Responsabilidades relevantes ao assunto Planos	Tabela 13.5	Autorizar encerramento do projeto: responsabilidades
Tabela 8.1	Exemplo da técnica de valor monetário esperado	Tabela 14.1	Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Riscos: responsabilidades
Tabela 8.2	Respostas a riscos	Tabela 14.2	Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Configuração: responsabilidades
Tabela 8.3	Responsabilidades relevantes ao assunto Risco	Tabela 14.3	Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade: responsabilidades
Tabela 9.1	Tipos de issues	Tabela 14.4	Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação: responsabilidades
Tabela 9.2	Decisões do Comitê Diretor do Projeto	Tabela 14.5	Configurar os controles do projeto: responsabilidades
Tabela 9.3	Responsabilidades relevantes ao assunto Mudança	Tabela 14.6	Criar o Plano de Projeto: responsabilidades
Tabela 10.1	As seis áreas de tolerância por nível	Tabela 14.7	Esclarecer o Business Case: responsabilidades
Tabela 10.2	Responsabilidades relevantes ao assunto Progresso	Tabela 14.8	Reunir o Documento de Iniciação do Projeto: responsabilidades
Tabela 11.1	Exemplo de tabela de responsabilidades	Tabela 15.1	Autorizar um Pacote de Trabalho: responsabilidades
Tabela 11.2	Chave para diagramas de processos	Tabela 15.2	Revisar o status do Pacote de Trabalho: responsabilidades
Tabela 12.1	Nomear o Executivo e o Gerente de Projeto: responsabilidades		
Tabela 12.2	Capturar lições anteriores: responsabilidades		
Tabela 12.3	Definir e nomear a equipe de gerenciamento do projeto: responsabilidades		
Tabela 12.4	Elaborar o Business Case preliminar: responsabilidades		

Tabela 15.3	Receber Pacotes de Trabalho concluídos: responsabilidades	Tabela 17.5	Preparar um Plano de Exceção: responsabilidades
Tabela 15.4	Revisar o status do estágio: responsabilidades	Tabela 18.1	Preparar um encerramento planejado: responsabilidades
Tabela 15.5	Relatar destaques: responsabilidades	Tabela 18.2	Preparar um encerramento prematuro: responsabilidades
Tabela 15.6	Capturar e examinar issues e riscos: responsabilidades	Tabela 18.3	Passar produtos para operação: responsabilidades
Tabela 15.7	Escalar issues e riscos: responsabilidades	Tabela 18.4	Avaliar o projeto: responsabilidades
Tabela 15.8	Tomar ação corretiva: responsabilidades	Tabela 18.5	Recomendar o encerramento do projeto: responsabilidades
Tabela 16.1	Aceitar um Pacote de Trabalho: responsabilidades	Tabela 19.1	Implementação e adequação
Tabela 16.2	Executar um Pacote de Trabalho: responsabilidades	Tabela 19.2	Exemplos de projetos de diferentes escalas
Tabela 16.3	Entregar um Pacote de Trabalho: responsabilidades	Tabela 19.3	Comparação entre o PRINCE2 em um Conjunto de Conhecimentos (BoK)
Tabela 17.1	Planejar o próximo estágio: responsabilidades	Tabela A.1	Exemplo de lista de produtos
Tabela 17.2	Atualizar o Plano de Projeto: responsabilidades	Tabela B.1	Princípios de governança de gerenciamento de projetos da Association for Project Management
Tabela 17.3	Atualizar o Business Case: responsabilidades	Tabela D.1	Exemplo de Descrição do Produto do Projeto para uma conferência anual
Tabela 17.4	Relatar o fim do estágio: responsabilidades		

Prólogo

O PRINCE2™ é extensivamente utilizado em mais de 150 países, em todas as regiões do mundo, e sua adoção cresce diariamente. É amplamente considerado o principal método de gerenciamento do projeto, e mais de 20 mil organizações já se beneficiam de sua abordagem pioneira e confiável.

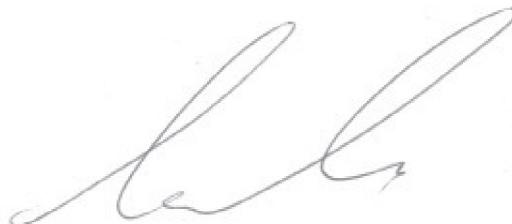
Esta orientação de atualização vai ajudar os envolvidos em projetos de todos os portes, em qualquer ambiente, a cumprir requisitos com o adequado gerenciamento de custos, escalas, qualidade, escopo, riscos e benefícios. Seu desenvolvimento foi objeto de ampla consulta e de desenhos criados a partir de experiência da vida real em organizações dos setores público e privado.

Hoje, projetos completos muitas vezes envolvem trabalho conjunto de diversas organizações, em parcerias ou sob contrato, para a conquista de objetivos. O PRINCE2 fornece uma linguagem comum para as organizações e fornecedores externos. Também possibilita a concentração do foco no Business Case, oferecendo um mecanismo para definir o que o projeto tenta realizar e os argumentos lógicos e justificativa de negócios.

A mais recente versão de Managing Successful Projects with PRINCE2 representa uma evolução em relação aos manuais anteriores. A metodologia básica continua a mesma, mas, evoluindo a partir de comentários de usuários, o novo manual tem por objetivo tornar-se mais acessível e fácil de adaptar a necessidades específicas das pessoas.

Esta nova edição cobre os princípios do PRINCE2, reforçando as boas práticas de projetos bem-sucedidos. Os temas descrevem aspectos do gerenciamento de projeto que requerem tratamento específico, e os processos descrevem o progresso durante o ciclo de vida do projeto, da criação ao encerramento. Recomenda-se o uso deste manual em conjunto com o volume de acompanhamento, *Directing Successful Projects with PRINCE2* (TSO, 2009).

O número de pessoas que obtêm qualificações PRINCE2 aumenta em torno de 20% ao ano, continuando a ser um fator fundamental para o sucesso dos projetos. Trata-se de um método vital para qualquer organização que deseja assegurar resultados operacionais eficientes e eficazes.



Nigel Smith

Diretor Executivo

Departamento de Comércio do Governo

Agradecimentos

O Departamento de Comércio do Governo (OGC, na sigla em inglês), continuou a desenvolver e aprimorar a definição e apresentação do PRINCE2 neste manual de referência. A equipe de autores é reconhecida por sua significativa contribuição, sob contrato, para o projeto e o desenvolvimento desta referência para orientação.

Autor principal

Andy Murray Outperform UK Ltd

Equipe de autores

Nigel Bennett	Sun Microsystems Ltd
John Edmonds	pearcemayfield
Bob Patterson	Fujitsu Services
Sue Taylor	APMG PRINCE2 examiner
Graham Williams	GSW Consultancy Ltd

Principal revisor técnico e mentor

Colin Bentley Chefe de Revisão do PRINCE2
1998–2008

Outros colaboradores

Para garantir que o *Managing Successful Projects with PRINCE2* (2009), do OGC, permaneça como uma reflexão verdadeira sobre as tendências atuais e futuras sobre as melhores práticas na área de gerenciamento de projeto internacional e ofereça orientação com valor duradouro, o OGC consultou amplamente uma série de partes interessadas e especialistas em todos os estágios do processo. O OGC agradece às pessoas listadas abaixo e suas organizações pelas contribuições que deram a esta nova orientação:

Grupo de referência do PRINCE2

Rob Brace	Departamento de Trabalho e Pensão
Andrew Bragg	Diretor Executivo da APM
Prof. Christophe Bredillet	ESC Lille
Terry Cooke Davis	Human Systems
Lynne Crawford	Universidade de Sydney
John Cutting	MOD (DPA – DE&S)

Prof. Darren Dalcher

Centro Nacional de Gerenciamento de Projeto da Universidade de Middlesex

Steve Falkenkrog

PMI

Ruth Little

DTI Projects Centre

Dusty Miller

Sun Microsystems Ltd

Bob Patterson

Fujitsu

Philip Rushbrook

Cabinet Office

Beverley Webb

Comitê de padrões de gerenciamento do projeto da BSI

Jens Wandel

Diretor da UNDP

Governança de projeto PRINCE2:2009

Mike Acaster OGC	Executivo de projeto
Eddie Borup BPUG	Usuário Principal
Anne-Marie Byrne TSO	Gerente de Projeto
Janine Eves TSO	Fornecedor Principal
Sandra Lomax BPUG	Usuário Principal
Richard Pharro APMG	Fornecedor Principal

Painel de controle de mudanças

Coos Groot	Grupo de Usuários de Melhores Práticas (PRINCE2 Itália)
Peter Johnson	Peter Johnson PJ Ltd
Sheila Roberts	Cupe Ltd
Martin Rother	Grupo de Usuários de Melhores Práticas (PRINCE2 Alemanha)
David Watson	ADt Partnership Revisores
Robert Allen	PRS for Music
Adalcir da Silva Angelo	Elumini IT & Business Consulting
Paul Askew	Housing Corporation
Richard Aspden	Pathfinder Project Management
Gareth Atwood	Foster Wheeler Energy
Marc Baetens	Pronohau Ltd

Andrew Ball	Comissão de Auditoria	Luis Herrera	Consultor
Jim Barker	Curtis & Cartwright Consulting Ltd	Terry Hewins	Cartório de Imóveis
Keith Batchelor	Foster Wheeler Energy	Emma Jones	Revisora-chefe do APMG PRINCE2
Dick Bennett	Assessor-Chefe da APMG	Nigel Jones	AJS
Kate Blackall	Revisor do APMG PRINCE2	Howard Joseph	Home Office
Johan Bleeker	Standard Bank	Ravi Joshi	Action For Children
Eddie Borup	Ibps solutions	Hans Kemper	APMG (Holanda)
Chris Braithwaite	Wellstream	Eddie Kilkelly	ILX Group plc
George Brooke	Oak Lodge Consulting Ltd	Lawrie Kirk	Tanner James Management Consultants (Austrália)
Mark Canning	Agência de Desenvolvimento Regional do Noroeste	Wieslaw Kosieradzki	P2Ware
Tim Carroll	Standard Chartered Bank	Eddie Lamont	Lothian & Borders Police
Jacqueline Chadwick	VOSA	Tony Levene	Quality Projects
Sue Childs	Revisora do APMG PRINCE2	Martin Lewis	Lucid IT
Alison Clack	Sean Alison Ltd	David Lillicrap	Distrito de Ealing – Londres
Jim Clinch	Clinch Consulting	Steve Livingstone	BNFL
Brian Coombes	The Projects Group	Tim Lulham	Network Rail
Arthur Coppens	Getronics Consulting Educational Services	Maria Maltby	Câmara do Distrito de Charnwood
Bjarne Corvinius	Rovsing Management	Dusty Miller	Sun Microsystems Ltd
Anthony Dailey	MWH	Trevor Mirams	Parity
Terry Dailey	Deliverables Management Consultants	Adrian Newton	Quorum ICT
Bill Duncan	Revisor do APMG PRINCE2	Bruce Nicholls	Bryan Cave
Hassan El Meligy	IEEE	Helen Nicoll	Sistema Nacional de Saúde
Darilyn Evans	Adaptive Frameworks	Chris Price	Highways Agency
Alan Ferguson	AFA	G. Raghunandan	Satyam Computer Services Ltd
Chris Ferguson	Novare Consulting Ltd	Geoff Rankins	Goal Professional Services Pty Ltd
Ray Frew	Aspen Management Training	Lizz Robb	Yellowhouse.net pty Ltd
Alvin Gardiner	PR-02 (Scotland) Ltd	Graham Robertson	Serco
Emmanuel Gianquitto	APMG (International)	Eileen Roden	PM Professional Learning
Colin Graham	Aylesbury Vale DC	Philip Rushbrook	Gabinete
John Greenwood	CSC	Ian Santry	Home Office
Angelika Hamilton	APMG (Alemanha)	Andrew Schuster	Departamento de Saúde
Gary R O Haran Doyle	Swiss Life	Noel Scott	Symantec
Simon Harris	Logical Model Ltd	John Sherwood	Highways Agency
Wietse Heidema	Opmaat Consultancy & Training	Joy Shewring	APMG (USA)
		Jay M. Siegelaub	Impact Strategies LLC

Raed M. Skaf	Oger Systems Ltd
Tim Sneller	Câmara do Distrito de Southend-on-Sea
Rod Sowden	Aspire Europe Ltd
Phil Stephensen-Payne	Remarc Group
Rob Sucher	Armstrong Webb
Mark Sutton	SCOLL Methods Ltd
Ian Thomas	Liberty Network Consultancy
Dot Tudor	TCC
Bram de Vuyst	Getronics Consulting Educational Services
Jens Wandel	Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas
Geoff Ward	Revisor do APMG PRINCE2
Sheryl Ward	Skandia
Peter Weaver	Corte-grande
David Whelbourn	Xwave solutions inc
Stephen Wierzbicki	Bristol Management Centre
Jorn Wigh	APMG (Dinamarca)
Gerald Williams	Projectlabs
Philip Wilson	Gabinete

Grupo-piloto do Managing Successful Projects with PRINCE2

Conselho Britânico; Comissão de Saúde do Distrito de Capital Coast; Departamento do Trabalho (Nova Zelândia); Fishserve; Polícia Metropolitana; Ministério do Desenvolvimento Econômico (Nova Zelândia); Câmara do Distrito Metropolitano de Staffordshire; Standard Bank; Câmara do Condado de Suffolk; Sun Microsystems Ltd; Academia Vietnamita de Ciências Sociais.

Equipe de tradução

Adalcir da Silva Angelo

Revisor Principal – *Principal revisor técnico e estilístico*

Paulo Keglevich de Buzin

Revisão técnica e estilística

Farhad Abdollahyan

Revisão técnica e estilística

The Big Word – *agência de tradução*

Tradução e revisão

Convenções usadas neste manual

Ao longo deste manual, os seguintes termos serão grafados em letras maiúsculas:

- Temas PRINCE2
- Processos PRINCE2
- Papéis PRINCE2
- Produtos de gerenciamento definidos

Referências a atividades dos processos PRINCE2 usarão as mesmas palavras-chave ou frases, não se distinguindo de outro modo, pois deve ser facilmente compreendidas em seu contexto. Por exemplo, 'o Comitê Diretor do Projeto dará orientação ad hoc nessas circunstâncias.'

Siglas e abreviações foram evitadas na maior parte dos casos. Porém, são grafadas por extenso na primeira vez em que aparecem.

Pontos-chaves são ilustrados da seguinte forma:

Um projeto PRINCE2 tem justificativa de negócio contínua.

Técnicas exemplares são ilustradas da seguinte forma:

Exemplo de técnica de priorização – MoSCoW

Cada critério de aceitação é avaliado como **Must have**, (precisa ter) **Should have** (deve ter), **Could have** (pode ter) ou **Won't have for now** (não tem por enquanto) – MoSCoW.

Todos os critérios de aceitação 'Precisa ter' e 'Deve ter' devem ser mutuamente realizáveis.



1

Introdução

1 Introdução

1.1 O PROPÓSITO DESTE MANUAL

O PRINCE2 (projetos em ambiente controlado) é um método de gerenciamento de projeto estruturado com base na experiência obtida com milhares de projetos – e na contribuição de um sem-número de patrocinadores de projetos, gerentes de projetos, equipes de projeto, acadêmicos, treinadores e consultores. Este manual foi concebido:

- Para os iniciantes em gerenciamento de projeto que desejem aprender sobre o gerenciamento de projetos em geral e o método PRINCE2 em particular
- Para Gerentes de Projeto experientes e pessoal que deseja aprender sobre o método PRINCE2
- Como fonte de referência detalhada para os praticantes do método PRINCE2
- Como fonte de informações sobre o PRINCE2 para gerentes considerando a possibilidade de adotar o método.

O manual cobre as perguntas frequentes das pessoas envolvidas em gerenciamento do projeto e papéis de apoio. Entre essas perguntas, estão:

- O que se espera de mim?
- O que o Gerente de Projeto faz?
- O que eu faço se as coisas não saírem conforme planejado?
- Que decisões espera-se que eu tome?
- De que informações preciso e que informações devo fornecer?
- A quem devo procurar em busca de apoio? Para obter orientação?
- Como posso adequar o uso do PRINCE2 ao meu projeto PRINCE2?

1.2 A IMPORTÂNCIA DOS PROJETOS

Um desafio fundamental para as organizações no dia de hoje é o sucesso no equilíbrio de duas necessidades imperativas paralelas que competem entre si:

- Manter as operações de negócio atuais – lucratividade, qualidade de serviço, relações com clientes, fidelidade à marca, produtividade,

confiança do mercado etc. –, que chamamos de ‘operações comuns de negócios’.

- Transformar operações de negócios para sobreviver e competir no futuro – olhando para frente e decidindo como introduzir mudanças para surtir os melhores efeitos possíveis sobre a organização.

Como o ritmo das mudanças (tecnológicas, de negócios, sociais, regulatórias etc.) acelera e as penalizações por não conseguir se adaptar a mudanças tornam-se mais evidentes, o foco da atenção da gerência inevitavelmente se desloca para a obtenção de um equilíbrio entre as operações comuns de negócios e a mudança nos negócios.

Projetos são meios pelos quais introduzimos mudanças – e, embora muitas das habilidades exigidas sejam iguais, também há diferenças cruciais entre gerenciar as operações comuns de negócios e gerenciar projetos.

1.3 O QUE DIFERENCIA OS PROJETOS?

Um projeto é uma organização temporária criada com o propósito de entregar um ou mais produtos de negócio, de acordo com um Business Case pré-acordado.

O trabalho de projeto tem uma série de características que o distingue das operações comuns de negócios:

- **Mudança** Projetos são meios de introduzir mudanças
- **Temporariedade** Conforme a definição acima, os projetos são, por natureza, temporários. Uma vez implementada a mudança desejada, os negócios voltam ao normal (ou seja, as operações comuns de negócios em sua nova forma) e a necessidade do projeto deixa de existir. Projetos devem ter um início e um fim definidos.
- **Interfuncionalidade** Projetos envolvem uma equipe de pessoas com diferentes habilidades que trabalham juntas (temporariamente) para introduzir uma mudança que afetará outras pessoas, além dos membros da equipe. Projetos

muitas vezes abrangem divisões funcionais normais de uma organização e, em alguns casos, sua amplitude se estende por organizações totalmente diversas. Isso frequentemente causa estresse e tensão, tanto no interior das organizações quanto entre diferentes organizações, como, por exemplo, clientes e fornecedores. Cada um tem uma perspectiva e uma motivação diferente para se envolver na mudança.

- **Exclusividade** Cada projeto é único. Uma organização pode realizar diversos projetos diferentes e estabelecer um padrão familiar e comprovado de atividade de projeto, mas cada projeto será único de algum modo: uma equipe diferente, um cliente diferente, um local diferente. Todos esses fatores se combinam para tornar cada projeto absolutamente único.
- **Incerteza** Claramente, as características acima introduzirão ameaças e oportunidades diferenciadas das que em geral encontramos nas operações comuns de negócios. Projetos implicam mais riscos.

1.4 TEMOS UM MÉTODO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO?

Gerenciamento de projeto é o planejamento, delegação, monitoramento e controle de todos os aspectos do projeto e a motivação dos envolvidos para atingir os objetivos do projeto conforme as metas para desempenho no que diz respeito a prazo, custo, qualidade, escopo, benefícios e riscos.

É o desenvolvimento das entregas do projeto (conhecidas, no PRINCE2, como produtos) que produzem os resultados do projeto. Uma nova casa é construída mediante a criação do desenho, das fundações, do piso, das janelas, do telhado, dos encanamentos, da fiação e da ligação de serviços. Nada disso é gerenciamento do projeto. Por que, então, precisamos de gerenciamento de projeto? O propósito do gerenciamento de projeto é controlar o trabalho especializado necessário para a criação dos produtos do projeto ou, continuando com a analogia da casa, assegurar que o empreiteiro responsável pelo telhado não comece a trabalhar antes da construção das paredes.

Além disso, como os projetos são meios para introduzir mudanças nos negócios e o trabalho de projeto presume um grau de risco superior ao de

outras atividades de negócio, implementar uma abordagem de gerenciamento de projeto segura, consistente e comprovada é um investimento de negócio importante.

1.5 APRESENTANDO O PRINCE2

O PRINCE2 é um método não-proprietário que surgiu no mundo inteiro, como um dos métodos de gerenciamento de projeto mais amplamente aceitos. Isso se deve, em grande parte, ao fato de o PRINCE2 ser verdadeiramente genérico e poder ser aplicado a qualquer projeto, independentemente de seu porte, tipo, organização, região geográfica ou cultura.

Isso é possível porque o PRINCE2 isola aspectos do gerenciamento do trabalho de projeto das contribuições especializadas, como design, construção etc. Os aspectos especializados de qualquer tipo de projeto são facilmente integrados com o método PRINCE2 e, usados em conjunto com o PRINCE2, oferecem um framework geral para o trabalho de projeto.

Como o PRINCE2 é genérico e baseia-se em princípios comprovados, as organizações que adotam o método como padrão podem melhorar substancialmente sua capacidade organizacional e maturidade em diversas áreas de atividade de negócio – construção de mudança nos negócios, TI, fusões e aquisições, pesquisa, desenvolvimento de produtos etc.

1.5.1 O que o Gerente de Projeto faz?

Para controlar tudo, é necessário ter um plano. É o Gerente de Projeto que planeja a sequência de atividades para construir a casa, define o número de camadas de tijolos necessário etc.

Talvez seja possível construir a casa sozinho, mas ser gerente implica a delegação de partes do trabalho, ou de todo o trabalho, para outras pessoas. A habilidade de delegar é importante em qualquer tipo de gerenciamento, mas é ainda mais importante (por causa da interfuncionalidade e dos riscos) no gerenciamento de projeto.

Com o trabalho delegado em andamento, o objetivo é que esse trabalho se desenvolva conforme o plano, mas não podemos supor que as coisas serão sempre assim. É responsabilidade do Gerente de Projeto monitorar os progressos em relação ao plano original.

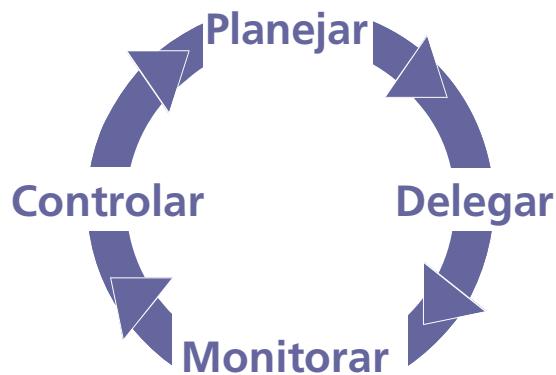


Figura 1.1 Gerenciamento de projeto

E, naturalmente, se o plano não estiver sendo cumprido, o Gerente de Projeto terá de fazer algo a respeito, ou seja, exercer controle. Mesmo que o trabalho esteja indo bem, o Gerente de Projeto pode ver oportunidades para acelerá-lo ou reduzir seus custos. Seja adotando uma ação corretiva, seja implementando medidas para melhorar o desempenho, o objetivo do PRINCE2 é fazer com que as informações certas estejam disponíveis na hora certa, para as pessoas certas tomarem as decisões certas.

1.5.2 O que desejamos controlar?

Qualquer projeto tem seis variáveis, ou seja, seis aspectos do desempenho do projeto a ser gerenciados.

- **Custos** O projeto tem de ser financeiramente viável e, embora possamos começar com um orçamento específico em mente, muitos fatores podem levar a gastar demais, do mesmo modo que pode haver algumas oportunidades para cortar custos.
- **Prazo** Ao lado disso, provavelmente a pergunta que se faz com mais frequência a qualquer Gerente de projeto é: Quando acaba?"
- **Qualidade** Terminar dentro do prazo e do orçamento não é grande consolação se o resultado do projeto não corresponder às expectativas. Exprimindo a questão nos termos do PRINCE2, os produtos do projeto precisam se adequar a seu propósito.
- **Escopo** O que, exatamente, o projeto entregará? Sem saber isso, as várias partes envolvidas no projeto podem procurar resultados adequados só a seus próprios propósitos. O cliente pode partir da premissa de que, por exemplo, uma cozinha equipada e/ou um banheiro estão inclusos no preço da

casa, enquanto o fornecedor vê essas duas coisas como 'extras'. Em projetos de grande escala, a definição do escopo é muito mais sutil e complexa. É necessário que haja acordo quanto ao escopo do projeto, e o Gerente de Projeto precisa entender detalhadamente o que faz parte e o que não faz parte do escopo. O Gerente de Projeto deve tomar cuidado para não ir além do escopo definido, porque essa é uma causa comum de atrasos, gastos em excesso e mudança descontrolada ('extrapolação do escopo')

- **Risco** Todos os projetos presumem riscos, mas quanto, exatamente, de risco estamos preparados para correr? Devemos construir a casa perto de uma mina abandonada, que pode estar exposto a afundamento. Se decidirmos ir em frente, há algo que podemos fazer sobre o risco? Talvez contratar um seguro ou realizar levantamentos detalhados?
- **Benefícios** Uma pergunta que talvez não receba a devida atenção é, 'Por que estamos fazendo isso?' Não adianta construir a casa bem e no prazo previsto, dentro do orçamento e de acordo com as especificações de qualidade se, no fim, não pudermos vendê-la, alugá-la ou viver felizes nela. O Gerente de Projeto tem de ter uma compreensão clara do propósito do projeto como investimento e se assegurar de que os produtos do projeto sejam consistentes com a obtenção do retorno desejado.

O PRINCE2 é um framework integrado de processos e temas que trata de planejamento, delegação, monitoramento e controle de todos esses seis aspectos de desempenho do projeto.

1.5.3 A estrutura do PRINCE2

O método PRINCE2 aborda o gerenciamento de projeto com quatro elementos integrados de princípios, temas, processos e ambiente de projeto (Figura 1.2).

1 Os princípios (Capítulo 2)

Os princípios são orientações obrigatórias e boas práticas que determinam se o projeto está sendo genuinamente gerenciado de acordo com o método PRINCE2. Há sete princípios e, sem a aplicação de absolutamente todos eles, o projeto não será um projeto PRINCE2.

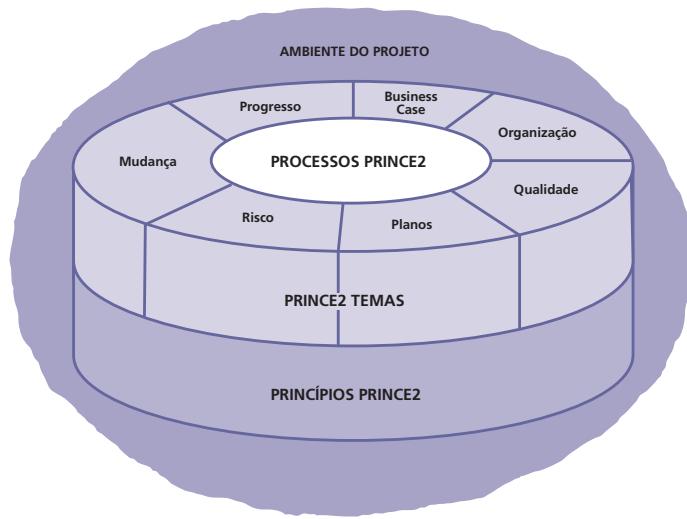


Figura 1.2 A estrutura do PRINCE2

2 Os temas (Capítulos 3 a 10)

Os temas descrevem aspectos do gerenciamento de projeto que devem ser tratados continuamente e em paralelo ao longo de toda a duração do projeto. Os sete temas explicam o tratamento específico que o PRINCE2 requer para as várias disciplinas de gerenciamento de projeto e por que são necessárias.

3 Os processos (Capítulos 11 a 18)

Os processos são uma progressão em etapas ao longo do ciclo de vida do projeto, do início ao encerramento. Cada processo fornece listas de verificação de atividades, com recomendações de produtos e responsabilidades relacionadas.

4 Adequação do PRINCE2 ao ambiente de projeto (Capítulo 19)

Este capítulo trata da necessidade de adequar o PRINCE2 ao contexto específico do projeto. O PRINCE2 não é uma solução de tamanho único; é, sim, um framework flexível que pode ser prontamente adequado a qualquer tipo ou porte de projeto.

Um guia para leitura paralela, *Directing Successful Projects with PRINCE2*, trata do método PRINCE2 da perspectiva de administradores sênior, especialmente membros do Comitê Diretor do Projeto.

1.6 ORIENTAÇÃO RELACIONADA DO OGC

O PRINCE2 faz parte de um conjunto de orientação desenvolvida pelo Departamento de Comércio do Governo do Reino Unido (a OGC), com o objetivo de ajudar organizações e pessoas a gerenciar seus projetos, programas e serviços de maneira consistente e eficaz. A Figura 1.3 define a estrutura do conjunto.

Quando adequado, os métodos e a orientação da OGC são ampliados com esquemas de qualificação, e todos os aspectos são apoiados por serviços de treinamento e consultoria credenciados. Detalhes desses guias de boas práticas e outros guias relevantes podem ser encontrados em Mais Informações.

1.6.1 O que o PRINCE2 não oferece

Não se pretende, e nem seria possível, que o PRINCE2 abranja todos os aspectos do gerenciamento de projetos. Há três grandes categorias deliberadamente consideradas externas ao escopo do PRINCE2:

- **Aspectos especializados** O ponto forte do PRINCE2 reside em sua ampla aplicabilidade – o método é integralmente genérico. Em consequência, atividades específicas de setores ou tipos estão excluídas. Modelos de engenharia, ciclos de vida do projeto ou técnicas específicas (como gerenciamento de mudanças organizacionais ou de compras) podem ser prontamente utilizados em conjunto com o PRINCE2. O PRINCE2 categoriza todos esses aspectos do trabalho de projeto como

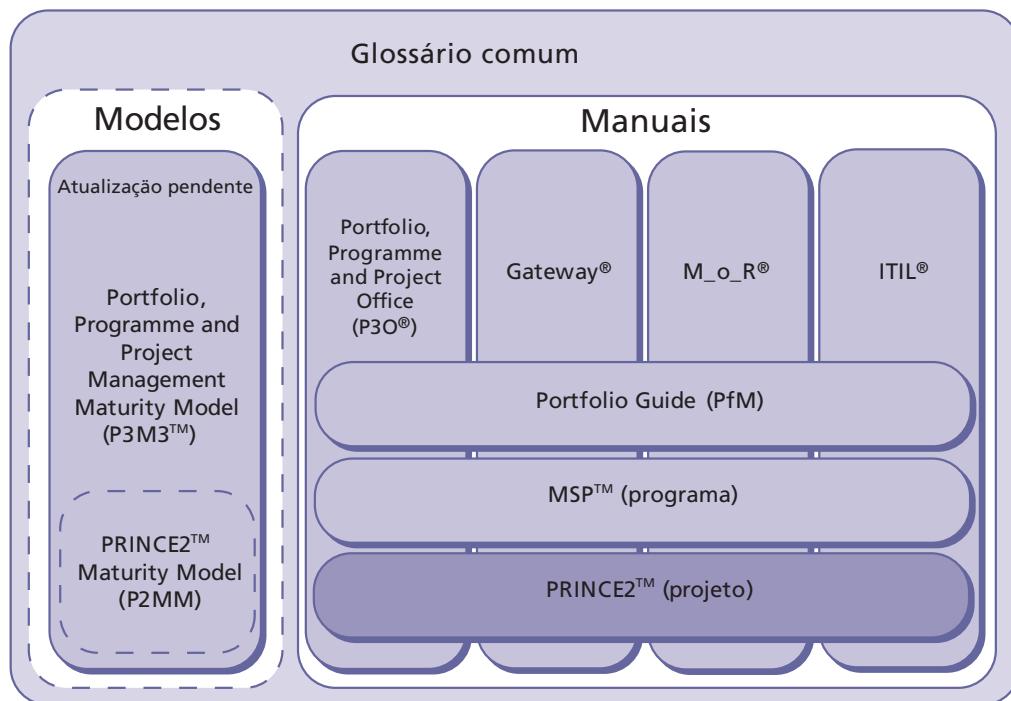


Figura 1.3 Orientação sobre melhores práticas da OGC

"especializados" (o que significa que os produtos especializados envolvidos precisam ser identificados e incluídos no escopo e nos planos do projeto)

- **Técnicas detalhadas** Existem muitas técnicas de planejamento e controle comprovadas, que podem ser usadas para apoiar os temas do PRINCE2. Exemplos são a análise de caminho crítico (em planejamento) e a análise de valor agregado (em controle do progresso). Essas técnicas estão bem documentadas em outras referências. Somente técnicas com abordagem específica do PRINCE2 são descritas aqui, como, por exemplo, planejamento baseado em produtos e técnicas de revisão de qualidade.
- **Capacidade de liderança** Liderança, habilidades motivacionais e outras habilidades interpessoais são imensamente importantes em gerenciamento de projeto, mas não é possível codificá-las em um método. Os estilos de liderança variam consideravelmente e um estilo que funciona bem em determinada situação pode ser totalmente inadequado em outra. O fato de ser fácil pensar em líderes bem-sucedidos que adotaram estilos muito diferentes – do autocrático ao consensual – é prova disso. Por essa razão, o PRINCE2 não pode tratar diretamente desse aspecto do gerenciamento de projeto. Há muitos modelos

de liderança e programas de treinamento em habilidades interpessoal que atendem a essa necessidade.

1.7 BENEFÍCIOS DO PRINCE2

Antes de apresentar a estrutura do método, vale a pena revisar os principais benefícios da adoção do PRINCE2:

- O PRINCE2 incorpora as melhores práticas e governança estabelecidas e comprovadas para gerenciamento de projeto.
- Pode ser aplicado a qualquer tipo de projeto e ser facilmente implementado em conjunto com modelos especializados e setoriais ("modelos de engenharia" ou "ciclos de vida de desenvolvimento").
- O PRINCE2 é amplamente reconhecido e entendido e, portanto, oferece um vocabulário comum para todos os participantes do projeto, promovendo comunicação eficaz.
- O PRINCE2 fornece o reconhecimento explícito das responsabilidades do projeto, de modo que os participantes entendam os papéis e as necessidades de cada um. Há uma estrutura definida de prestação de contas, delegação, autoridade e comunicação.

- O foco nos produtos esclarece (para todas as partes) o que um projeto entregará, por que, quando, por e para quem.
- Os planos do PRINCE2 foram cuidadosamente concebidos para atender às necessidades dos diferentes níveis na equipe de gerenciamento, melhorando a comunicação e o controle.
- Sua base é um framework de 'gerenciamento por exceção', que proporciona o uso eficiente e econômico do tempo da gerência (corporativa, de programa, do Comitê Diretor do projeto ou nos níveis da gerência de projeto).
- O PRINCE2 assegura que os participantes se concentrem na viabilidade do projeto em relação aos objetivos do Business Case, em vez de simplesmente ver a conclusão do projeto como um fim em si mesmo.
- Define uma estrutura completa, mas econômica, de relatórios.
- Assegura que as partes interessadas (incluindo patrocinadores e fornecedores de recursos) estejam adequadamente representadas no planejamento e na tomada de decisões.
- Adotar o PRINCE2 promove o aprendizado e a melhoria contínua nas organizações.
- O PRINCE2 promove a consistência do trabalho do projeto e a habilidade de reutilizar ativos de projeto. Também facilita a mobilidade do pessoal e reduz o impacto de mudanças e transferências de pessoal.
- O PRINCE2 é uma valiosa ferramenta de diagnóstico, facilitando a garantia e a avaliação do trabalho de produto, resolução de problemas e auditorias.
- Há um número de organizações de treinamento credenciado e organizações de consultoria (ATOs e ACOs) com atuação em todo o mundo que podem prestar apoio especializado a projetos PRINCE2 para organizações que pretendam adotar o PRINCE2.



2

Princípios

2 Princípios

O propósito do PRINCE2 é proporcionar um método de gerenciamento de projeto que pode ser aplicado independentemente do porte e tipo de projeto, da organização, região geográfica ou cultura de sua implementação. Isso é possível porque o PRINCE2 é baseado em princípios. Os princípios se caracterizam como:

- Universais, na medida em que se aplicam a todos os projetos
- Autovalidáveis, na medida em que foram comprovados na prática ao longo dos anos
- Capazes de dar autonomia, na medida em que oferece aos praticantes do método mais confiança e habilidade de influir na maneira como o projeto será gerenciado e de moldá-lo.

Os princípios nos quais o PRINCE2 se baseia têm origem em lições aprendidas em projetos tanto positivas quanto negativas. Elas proporcionam um framework de boas práticas para os envolvidos em projetos. Se um projeto não aderir a esses princípios, não será gerenciado de acordo com o PRINCE2, porque os princípios são o elemento que define um projeto PRINCE2.

Os sete princípios PRINCE2 podem se resumir a:

- Justificação de negócio contínua
- Aprender com a experiência
- Papéis e responsabilidades definidos
- Gerenciar por estágios
- Gerenciar por exceção
- Foco em produtos
- Adequar ao ambiente do projeto.

É a adoção desses princípios que caracteriza se um projeto está usando o PRINCE2, não somente seus processos e documentos. Os princípios facilitam o bom uso do PRINCE2 assegurando que o método não seja aplicado de uma maneira excessivamente prescritiva ou apenas no nome, mas de forma suficiente para contribuir com o sucesso do projeto.

2.1 JUSTIFICAÇÃO DE NEGÓCIO CONTÍNUA

Um projeto PRINCE2 tem justificativa de negócio contínua.

Um requisito de qualquer projeto PRINCE2 é que:

- Haja uma razão justificável para iniciá-lo
- A justificação se mantenha válida durante toda a vida do projeto
- A justificação esteja documentada e aprovada.

No PRINCE2, a justificação é documentada na forma de Business Case. Como um projeto está intrinsecamente vinculado a sua justificação de negócio, é essa justificação que orienta os processos de tomada de decisão, para garantir que o projeto se mantenha alinhado com os objetivos e benefícios de negócio em vista.

Nas organizações onde falta rigor no desenvolvimento do Business Case podem notar que alguns projetos prosseguem mesmo quando os benefícios reais são escassos ou o projeto mantém uma relação frágil com a estratégia corporativa. Baixo alinhamento com estratégias corporativas também podem resultar em um portfólio de projetos inconsistentes entre si ou com objetivos duplicados.

Mesmo os projetos obrigatórios (p. ex.: para cumprir uma nova lei) requerem justificação quanto à opção escolhida, pois podem haver diversas opções, com custos, benefícios e riscos diversos entre si.

E, embora deva se manter válida, a justificação pode mudar. É importante, portanto, que o projeto e a justificação em evolução se mantenham consistentes.

Se, por qualquer razão, já não puder ser justificado, o projeto deve ser interrompido. Interromper um projeto nessas circunstâncias é uma contribuição positiva para uma organização, pois os recursos financeiros e humanos podem ser reinvestidos em projetos que valham mais a pena.

2.2 APRENDER COM A EXPERIÊNCIA

As equipes de projetos PRINCE2 aprendem com a experiência. As lições são buscadas, registradas e servem de base para a ação ao longo de toda a vida do projeto.

Os projetos envolvem uma organização temporária durante um prazo finito, para um propósito de negócio específico. Uma característica comum é o projeto incluir um elemento de exclusividade, de modo a não poder ser gerenciado por gerentes de linha ou unidades funcionais já existentes. Esse elemento de exclusividade é o que torna os projetos desafiadores, pois uma equipe temporária pode não ter experiência em projetos como o que está realizando.

No PRINCE2, aprender com a experiência permeia o método:

- **No início do projeto** Projetos anteriores ou similares devem ser revisados, para se verificar se as lições aprendidas podem ser aplicadas.. Se o projeto for o “primeiro” para o pessoal da organização, aprender com os outros será ainda mais importante, e o projeto deve considerar a possibilidade de buscar experiência externa.
- **Durante o andamento do projeto** O projeto deve manter o processo de aprendizado. As lições devem ser aprendidas em todos os relatórios e revisões. A meta é buscar oportunidades de implementar melhorias durante a vida do projeto.
- **No encerramento do projeto** O projeto deve passar em suas lições. Se não provocarem mudanças, as lições serão apenas lições identificadas (não aprendidas).

É responsabilidade de todos os envolvidos no projeto **buscar** as lições aprendidas, em vez de esperar que alguém as forneça.

2.3 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DEFINIDOS

Um projeto PRINCE2 tem papéis e responsabilidades definidos na estrutura organizacional, envolvendo interesses de negócio, dos usuários e fornecedores.

Projetos envolvem pessoas. Nenhuma quantidade de planejamento ou controle será suficiente se as pessoas erradas estiverem envolvidas, se as pessoas certas não estiverem envolvidas ou se as pessoas envolvidas não souberem o que se espera delas ou o que elas podem esperar dos outros.

Um projeto é, normalmente, interfuncional e pode envolver mais de uma organização ou uma combinação de recursos em tempo integral e em meio período. As estruturas de gerenciamento das partes envolvidas no projeto provavelmente serão diferentes entre si – com prioridades, objetivos e interesses diferentes a proteger. As estruturas de gerência de linha no dia-a-dia podem não ter sido concebidas para o trabalho de projeto ou não ser adequadas a ele.

Para ser bem-sucedidos, os projetos devem ter uma estrutura da equipe de gerenciamento do projeto, com papéis e responsabilidades definidos e acordados para os envolvidos e um meio para assegurar comunicação eficaz entre eles.

Todos os projetos têm as seguintes partes interessadas importantes:

- Patrocinadores de negócios que endossarão os objetivos e garantirão que o investimento de negócio proporcione uma boa relação custo/benefício
- Usuários que, depois da conclusão do projeto, usarão seus produtos para obter os benefícios pretendidos
- Fornecedores que proporcionam os recursos e os conhecimentos especializados necessários para o projeto (podem ser internos ou externos).

Assim, os interesses dessas três partes interessadas precisam estar efetivamente representados na equipe de gerenciamento do projeto – a representação dos interesses de duas delas não é suficiente. O projeto fracassará se os custos do projeto superarem os benefícios.. O fracasso também será inevitável se o resultado do projeto não atender às necessidades operacionais dos usuários ou não puder ser entregue pelos fornecedores.

A estrutura da equipe de gerenciamento do projeto definida une as várias partes nas metas comuns do projeto Para todos os envolvidos, uma estrutura da equipe de gerenciamento do projeto responde a uma pergunta essencial: “O que se espera de mim?”

2.4 GERENCIAR POR ESTÁGIOS

Um projeto PRINCE2 é planejado, monitorado e controlado por estágios.

Os estágios de gerenciamento proporcionam à administração sênior pontos de controle a intervalos importantes ao longo do projeto. Ao final de cada estágio, o status do projeto deve ser avaliado, o Business Case e os planos devem ser revisados para assegurar que o projeto continua viável. Deve-se, então, decidir sobre prosseguir ou não.

Dividir o projeto em certo número de estágios possibilita controle da administração sênior sobre os projetos, variando de acordo com a prioridade de negócios, o risco e a complexidade envolvidos. Estágios mais curtos oferecem mais controle, ao passo que estágios mais longos reduzem a carga sobre a administração sênior.

O planejamento só pode ser feito em um nível de detalhamento gerenciável e previsível. Uma boa parte do esforço pode ser perdido em tentativas de planejar além de um horizonte de planejamento sensível. Por exemplo, um plano detalhado para mostrar o que cada membro da equipe estará fazendo nos próximos 12 meses quase certamente se revelará impreciso após algumas semanas. Ter um Plano da Equipe Especialista detalhado para o curto prazo e um esboço de plano para o longo prazo é uma abordagem mais eficaz.

O PRINCE2 supera a questão do horizonte de planejamento:

- Dividindo o projeto em determinado número de estágios de gerenciamento
- Tendo um Plano de Projeto de alto nível e um Plano de Estágio detalhado (para o estágio atual)
- Planejando, delegando, monitorando e controlando o projeto por estágio.

O PRINCE2 requer um número mínimo de dois estágios: um estágio de iniciação e um ou mais estágios de gerenciamento a seguir.

2.5 GERENCIAR POR EXCEÇÃO

Um projeto PRINCE2 tem tolerâncias definidas para cada objetivo do projeto, para estabelecer os limites da autoridade delegada.

O PRINCE2 proporciona governança adequada definindo responsabilidades distintas para **dirigir**, **gerenciar** e **entregar** o projeto e definir claramente as responsabilidades de prestação de contas a cada estágio. A prestação de contas é estabelecida por:

- Delegação de autoridade de um nível gerencial para o próximo, definindo tolerâncias em relação aos seis objetivos do respectivo nível do plano:
 - **Tempo** Mais ou menos tempo em relação às datas de conclusão
 - **Custo** Mais ou menos dinheiro do orçamento planejado
 - **Qualidade** Mais ou menos graus em relação a uma meta de qualidade (p. ex.: um produto com peso de 300 g, com tolerância definida entre -5 g a +10 g)
 - **Escopo** Variação permitida dos produtos do plano (p. ex.: requisitos obrigatórios, mais ou menos requisitos desejáveis)
 - **Risco** Limites sobre os riscos agregados do plano (p. ex.: custo das ameaças agregadas devem corresponder a menos de 10% do orçamento planejado) ou limites sobre qualquer ameaça individual (p. ex.: uma ameaça a um serviço operacional)
 - **Benefício** Mais ou menos graus em uma escala de meta de melhoria (p. ex.: 30–40% de redução de custo)
- Estabelecer controles de modo que, ante uma previsão de que essas tolerâncias serão excedidas, o próximo nível de gerenciamento será consultado, visando a uma decisão sobre como prosseguir.
- Definir um mecanismo de garantia para que cada camada gerencial possa estar confiante de que esses controles são eficazes

Essa implementação de “exceções gerenciais” proporciona muita eficiência no uso do tempo da administração sênior na medida em que reduz a carga de tempo sobre a administração sênior sem lhe retirar o controle, assegurando que as decisões sejam tomadas no nível organizacional certo.

2.6 FOCO EM PRODUTOS

Um projeto PRINCE2 concentra o foco na definição e entrega de produtos, particularmente no que diz respeito a requisitos de qualidade.

Um projeto bem-sucedido é orientado por resultados, não por atividades. Um projeto orientado por resultados baseia-se na concordância sobre os produtos e sua definição antes de executar as atividades para produzi-los. O conjunto de produtos acordado define o escopo do projeto e proporciona a base para o planejamento e o controle.

O propósito do projeto é atender a expectativas das partes interessadas de acordo com a justificação de negócio e, para isso, é necessário o entendimento comum dos produtos a desenvolver e as expectativas de qualidade em relação a eles. O propósito de um projeto pode ser interpretado de várias maneiras diferentes, a menos que exista um entendimento comum dos produtos a ser desenvolvidos e dos critérios a ser utilizados para aprová-los individualmente.

Um projeto PRINCE2 usa Descrições de Produto para garantir essa clareza, definindo o propósito, a composição, a derivação, o formato, os critérios de qualidade e o método de qualidade de cada produto. Isso assegura o meio para determinar estimativas de esforço, requisitos quanto a recursos, dependências e cronogramas de atividades.

O “foco no produto” apoia quase todos os aspectos do PRINCE2: planejamento, responsabilidades, relatório de status, qualidade, controle de mudanças, escopo, gerenciamento de configurações, aceitação de produtos e gerenciamento de riscos.

Sem foco no produto, os projetos ficam expostos a diversos riscos importantes, como disputas em torno da aceitação, retrabalho, mudanças sem controle (“extrapolação do escopo”), insatisfação do usuário e subestimação das atividades de aceitação.

Sem adequação, o PRINCE2 dificilmente o esforço e a abordagem de gerenciamento de projeto atenderão às necessidades do projeto. Em um extremo, isso pode levar ao gerenciamento de projeto “robótico” (o método é seguido sem nenhum questionamento); no outro, ao gerenciamento de projeto ‘heróico’ (o método simplesmente não é seguido).

O propósito da adequação é:

- Assegurar que o método de gerenciamento de projeto esteja relacionado com o ambiente do projeto (p. ex.: alinhando o método com processos de negócio que possam governar e apoiar o projeto, como recursos humanos, finanças e compras)
- Garantir que os controles do projeto baseiam-se no porte do projeto, sua complexidade, importância, capacidade e risco (p. ex.: a frequência e a formalidade na preparação de relatórios e revisões).

A adequação requer que o Gerente de Projeto e o Comitê Diretor do Projeto tomem decisões ativas sobre como o método será aplicado, um objetivo para o qual se fornece orientação. Ao adequar o PRINCE2, é importante lembrar que é necessário ter informações (não necessariamente documentos) e decisões (não necessariamente reuniões).

Para assegurar que todos os envolvidos no projeto entendam como o PRINCE2 deve ser usado, o Documento de Iniciação do Projeto deve declarar como o método está sendo adequado ao projeto específico.

2.7 ADEQUAR AO AMBIENTE DO PROJETO

O PRINCE2 é adaptado para se adequar ao ambiente do projeto, seu porte, complexidade, importância, capacidade e risco.

O valor do PRINCE2 é se tratar de um método de gerenciamento de projeto universal, que pode ser aplicado independentemente do tipo de projeto, da organização, região geográfica ou cultura de sua implementação. Pode ser usado por qualquer projeto, porque é um método concebido para adequação a necessidades específicas.

3

Introdução aos temas PRINCE2



3 Introdução aos temas PRINCE2

3.1 O QUE SÃO OS TEMAS?

Os temas PRINCE2 descrevem aspectos do gerenciamento de projeto que devem ser tratados de forma contínua. Qualquer Gerente de Projeto que dê atenção a esses temas desempenhará seu papel com profissionalismo.

Contudo, o ponto forte do PRINCE2 é a maneira como os sete temas se integram, e obtém-se isso por causa do **tratamento PRINCE2 específico** de

cada tema, ou seja, os temas são cuidadosamente projetados para se relacionar bem entre si, formando um todo.

Os processos PRINCE2 tratam do fluxo cronológico do projeto – combinando ações relacionadas a diferentes temas. Aqui, a trilha lógica que perpassa cada tema é destacada, e fornece-se mais orientação, para ampliar as atividades do processo. A Tabela 3.1 relaciona os sete temas PRINCE2, indicando o capítulo relevante

Tabela 3.1 Os temas PRINCE2

Tema	Descrição traduzida	Respostas	Capítulo
Business Case	O projeto se inicia com uma ideia com potencial de valor para a organização em questão. Este tema trata de como a ideia se desenvolve em uma proposta de investimento viável para a organização e como o gerenciamento do projeto mantém o foco nos objetivos da organização ao longo de todo o projeto.	Por quê?	4
Organização	A organização patrocinadora do projeto precisa distribuir o trabalho entre gerentes, que serão responsáveis por ele e o levarão até sua conclusão. Projetos são interfuncionais, de modo que as estruturas funcionais de linha normais não são adequadas. Este tema descreve os papéis e responsabilidades na equipe de gerenciamento do projeto PRINCE2 temporariamente necessária para gerenciá-lo com eficácia.	Quem?	5
Qualidade	A ideia inicial só será entendida como um esboço amplo. Este tema explica como esse esboço é desenvolvido de modo que todos os participantes entendam os atributos de qualidade dos produtos a ser entregues – e, então, como o gerenciamento do projeto assegurará a subsequente entrega desses requisitos.	O quê?	6
Planos	Os projetos PRINCE2 prosseguem com base em uma série de planos aprovados. Este tema complementa o tema Qualidade, descrevendo as etapas necessárias para o desenvolvimento de planos e as técnicas PRINCE2 que devem ser aplicadas. No PRINCE2, os planos correspondem a necessidades do pessoal nos vários níveis da organização. Esse é o foco para comunicação e controle ao longo de todo o projeto.	Como? Quanto? Quando?	7
Risco	Os projetos geralmente implicam mais riscos do que atividades operacionais estáveis. Este tema trata de como os gerentes de projeto gerenciam incertezas em seus planos e, mais amplamente, no ambiente do projeto como um todo.	E se...?	8

Tema	Descrição traduzida	Respostas	Capítulo
Mudança	Este tema descreve como o gerenciamento do projeto avalia e age em resposta a issues com possível impacto sobre qualquer aspecto da linha de base do projeto (seus planos e produtos concluídos). Issues podem ser problemas de imprevistos de caráter geral, requisições de mudança ou casos de falha de qualidade.	Qual é o impacto?	9
Progresso	Este tema trata da viabilidade contínua dos planos. O tema explica o processo de tomada de decisões na aprovação de planos, no monitoramento do desempenho efetivo e no processo de levar questões a níveis hierárquicos superiores, se os eventos não ocorrerem conforme planejado. No fim das contas, o tema Progresso determina como o projeto deve prosseguir.	Onde estamos agora? Aonde estamos indo? Devemos continuar?	10

3.2 APLICAÇÃO DOS TEMAS

Todos os sete temas devem ser aplicados, mas precisam ser **adequados** ao projeto específico, conforme seu porte, sua natureza e a complexidade.

Os temas podem ser adequados “para cima” ou “para baixo”, ou seja, é possível introduzir documentação detalhada adicional e disciplina de processo em projetos de alto risco, ao passo que apresentações pontuais e processos mais informais podem ser apropriados para projetos simples e de baixo risco.

3.3 FORMATO DOS TEMAS

Cada capítulo sobre os temas é estruturado da seguinte maneira:

- **Propósito** A razão pela qual é importante para a entrega bem sucedida do projeto
- **Tema definido** Termos e definições utilizados
- **Abordagem PRINCE2 do tema** O tratamento específico do aspecto particular do gerenciamento do projeto requerido para os que os processos PRINCE2 sejam totalmente eficazes
- **Responsabilidades Específicas** Específicas do tema-chave de cada papel PRINCE2.



4

Business Case

4 Business Case

4.1 PROPÓSITO

O propósito do tema Business Case é estabelecer mecanismos para julgar se o projeto é (e continua sendo) desejável, viável e realizável como meio para apoiar o processo de tomada de decisão sobre o investimento no projeto e a manutenção desse investimento.

O projeto ter justificação de negócio contínua é um princípio PRINCE2.

A justificação de negócio é a razão de ser do projeto. Nenhum projeto deve iniciar sem uma. Se a justificação de negócio for válida no início do projeto, mas deixar de ser durante sua execução, o projeto deve ser interrompido ou alterado.

No PRINCE2, a justificação de negócio é documentada em um Business Case que descreve as razões do projeto com base em estimativas de custo, riscos e benefícios esperados.

As razões da realização do projeto devem orientar a tomada de decisões. Quando o projeto enfrenta mudanças ou riscos, a análise de impacto deve se concentrar no Business Case, lembrando a todos que o projeto é somente um meio para atingir um fim, não um fim em si mesmo.

A decisão contínua e sempre presente sobre o Business Case diz respeito ao projeto ser (e continuar sendo) justificável. Isso se baseia em o projeto ser desejável (equilíbrio custo/benefício/risco), viável (o projeto poder entregar os produtos) e atingível (os produtos poderem proporcionar os benefícios).

O(s) Usuário(s) Principal(is) é/são responsável(s) por especificar os benefícios e, em seguida, usufruir dos benefícios por meio do uso dos produtos fornecidos pelo projeto. O Executivo é responsável por assegurar que os benefícios especificados pelo(s) Usuário(s) Principal(is) tenham boa relação custo/benefício, estejam alinhados com os objetivo corporativos e possam ser realizados.

No PRINCE2, o Business Case é desenvolvido no início do projeto e mantido ao longo de toda a vida do projeto, sendo formalmente verificado pelo Comitê Diretor do Projeto a cada ponto de

decisão fundamental, como as avaliações de final de estágio, e os benefícios são confirmados quando começam a se acumular. Em alguns casos, é possível iniciar o projeto com um Business Case pré-existente (da gerência corporativa ou do programa). Nesse caso, o Business Case será refinado durante a iniciação do projeto.

4.2 DEFINIÇÃO DE BUSINESS CASE

4.2.1 O que é um Business Case?

O Business Case apresenta a combinação ideal de informações utilizadas para decidir se o projeto é (e continua sendo) desejável, viável e realizável e se, portanto, vale a pena investir nele.

A qualquer momento, é imprescindível que o Comitê Diretor do Projeto e as partes interessadas tenham a confiança de que o projeto continua viável. No PRINCE2, o Business Case é o teste vital da viabilidade do projeto. Ele responde à pergunta: O investimento neste projeto ainda vale a pena?

Como a pergunta sobre a viabilidade é contínua, o Business Case não é estático. Não deve ser usado somente para a obtenção do financiamento inicial do projeto, mas ser ativamente mantido ao longo da vida do projeto e continuamente atualizado com informações de custos, riscos e benefícios.

Ao tomar decisões de investimento, é importante definir bem os benefícios que podem ser obtidos, quando podem ser obtidos, com que grau de risco e com que nível de investimento. Os projetos devem ser avaliados no que diz respeito a seu potencial de contribuição para os objetivos corporativos. Essa análise permite comparar projetos entre si, de modo que a organização pode optar por investir no melhor conjunto de projetos.

4.2.2 Saídas, resultados e benefícios

No PRINCE2:

- As **saídas** de um projeto são quaisquer dos produtos especialistas do projeto (tangíveis ou intangíveis)
- Um **resultado** é a mudança obtida com o uso das saídas do projeto

- Um **benefício** é a melhoria mensurável obtida com um resultado e que é percebida como vantagem por uma ou mais partes interessadas.

Exemplo de saídas, resultado e benefícios

Saídas: Novo sistema de vendas

Resultado: Processamento mais rápido e preciso de pedidos

Benefícios: Redução de custos de 10%, aumento de pedidos de 15% e incremento anual da receita de 10%.

Na medida em que os resultados e benefícios do projeto muitas vezes só se realizam no encerramento do projeto, infelizmente, é muito fácil os projetos se concentrarem somente na criação de produtos (as saídas). O vínculo entre as saídas e os resultados e benefícios do projeto devem ser claramente identificados e ser bem visíveis para todos os envolvidos. De outro modo, pode-se perder o propósito original do projeto (Figura 4.1).

4.2.3 Tipos de Business Case

As razões para realizar projetos variam enormemente e orientam-se, em grande parte, por seu ambiente. A natureza do projeto determinará os objetivos a serem utilizados para verificar até que ponto o projeto é desejável e, mais tarde, confirmar se os produtos do projeto atingiram esses objetivos.



Figura 4.1 Relação entre as saídas, os resultados e benefícios

Conforme o tipo de projeto, os objetivos serão medidos de maneiras diferentes. Por exemplo:

- Projeto obrigatório
- Projeto sem fins lucrativos
- Projeto em evolução
- Projeto cliente/fornecedor
- Projeto multiorganizacional.

Alguns desses projetos podem ser medidos principalmente pelo “retorno do investimento”, mas outros (sobretudo os obrigatórios e os sem fins lucrativos) podem ser medidos por seus benefícios não-financeiros.

Independentemente do tipo de medida em uso, uma questão permanece em aberto: Para o nível de investimento, os benefícios previstos são mais desejáveis, viáveis e realizáveis do que as outras opções disponíveis? Para obter mais detalhes sobre como o ambiente do projeto afeta o Business Case, consulte o Capítulo 19.

4.3 ABORDAGEM PRINCE2 PARA BUSINESS CASE

No PRINCE2, o Business Case é **desenvolvido** no início do projeto e **mantido** ao longo de toda a vida do projeto, sendo formalmente **verificado** pelo Comitê Diretor do Projeto a cada ponto de decisão fundamental, como as avaliações de final de estágio, e **confirmado** quando os benefícios começam a se acumular.

Neste contexto:

- **Desenvolver** significa obter as informações corretas para a tomada de decisões
- **Verificar** significa avaliar se o projeto (ainda) vale a pena
- **Manter** significa atualizar o Business Case com os custos e benefícios efetivos e as estimativas atuais de custos e benefícios
- **Confirmar** significa avaliar se os benefícios pretendidos foram (ou serão) realizados. A confirmação dos benefícios geralmente ocorre na fase de pós-projeto.

O Business Case está no centro de qualquer avaliação de impacto dos riscos, issues e mudanças. Parte de uma pergunta básica: Quanto o risco, o issue ou a mudança vai afetar a viabilidade do Business Case e os objetivos e benefícios pretendidos?

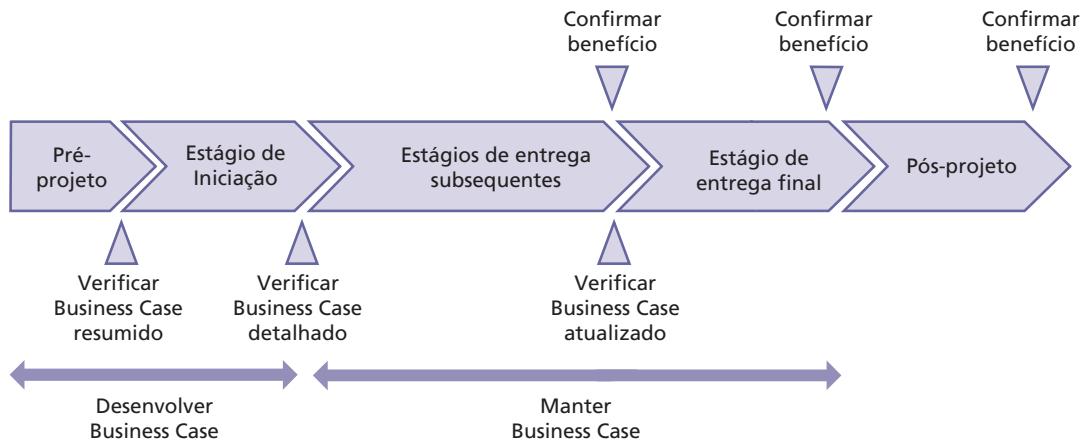


Figura 4.2 O roteiro de desenvolvimento do Business Case

4.3.1 O desenvolvimento do Business Case

No PRINCE2, o Executivo é responsável pelo Business Case. Isso não significa necessariamente que o Executivo vá escrever o Business Case, mas que ele é responsável por assegurar que o Business Case seja escrito e aprovado.

O desenvolvimento do Business Case pode ser delegado, por exemplo, para um analista de negócios ou, talvez, até para o Gerente de Projeto. Em alguns casos, a gerência do programa fornecerá um Business Case aprovado como parte do Sumário do Projeto. Seja quem for o responsável pela tarefa de desenvolver o Business Case, é importante garantir que essa pessoa tenha as habilidades de negócio necessárias (por exemplo, entender a diferença entre previsão de fluxo de caixa, uma demonstração de resultados e um balanço). Se isso não for possível, o Comitê Diretor do Projeto deve considerar a possibilidade de usar a Garantia do Projeto para ajudar no desenvolvimento do Business Case.

O Business Case preliminar deriva da proposição do projeto e é desenvolvido anteriormente ao processo Initiating a Project, para assegurar a aprovação do Comitê Diretor do Projeto, no processo Directing a Project" visando a seu início.

O Business Case detalhado deriva do Business Case preliminar, do Plano de Projeto (custos, prazos, produtos) e do Registro de Riscos. Devido às saídas necessárias para o desenvolvimento do Business Case, seu desenvolvimento será repetitivo. É necessário que exista uma justificação inicial para prosseguir com o projeto, mas, até o momento em que o projeto não tiver sido planejado detalhadamente, o esboço do Business Case se baseará, na melhor hipótese, em estimativas de custos e prazos. Depois de se conseguir compreender melhor os custos e

prazos, o desejo pelo projeto, a viabilidade e o potencial de realização do projeto podem aumentar ou diminuir, o que, por sua vez, pode implicar mudanças na abordagem do projeto que exijam algum esforço de replanejamento.

4.3.2 Verificação e manutenção do Business Case

O Business Case orienta todo o processo de tomada de decisões assegurando que o projeto se mantenha justificado e que os objetivos e benefícios de negócio pretendidos possam se realizar.

Para orientar a tomada de decisões, o Business Case deve ser revisado:

- Ao final do processo Starting up a Project pelo Comitê Diretor do Projeto, para autorizar a iniciação do projeto com base em uma justificação razoável
- Ao final do processo Initiating a Project pelo Comitê Diretor do Projeto para autorizar o projeto
- Como parte de qualquer avaliação de impacto realizada pelo Gerente de Projeto ou quaisquer issues ou riscos novos ou revisados
- Em conjunto com um Plano de Exceção do Comitê Diretor do Projeto, para autorizar o estágio revisado e a continuação do projeto
- Ao final de cada estágio pelo Gerente de Projeto, para determinar se quaisquer dos custos, prazos, riscos ou benefícios requerem atualização
- Ao final de cada estágio pelo Comitê Diretor do Projeto, para autorizar o próximo estágio e a continuação do projeto

- Durante o estágio final pelo Gerente de Projeto, para avaliar o desempenho do projeto em relação a seus requisitos e a probabilidade de os resultados proporcionarem os benefícios esperados
- Como parte da revisão de benefícios (possivelmente pela gerência corporativa ou do programa), para determinar o sucesso dos resultados do projeto na realização de seus benefícios.

Durante todo o tempo, é responsabilidade do Executivo assegurar às partes interessadas que o projeto se mantém desejável, viável e realizável. O Executivo não deve confiar exclusivamente nas avaliações de final de estágio para tirar suas conclusões e deve usar a Garantia do Projeto para assisti-lo.

A seção de análise do investimento do Business Case fornece ao Comitê Diretor do Projeto informações para verificar se o Business Case justifica a autorização ou a continuidade do projeto

Exemplo de Business Case não verificado

Um projeto para atrair turistas para Londres justificou-se com base na perspectiva de atrair 12 milhões de visitantes no primeiro ano. O número de visitantes projetado determinou a receita da exposição e, com a equipe de projeto sob pressão para a montagem de uma 'exposição de categoria internacional', o orçamento do projeto foi definido com ponto de equilíbrio de 11 milhões de visitantes. Os 12 milhões de visitantes projetados constituíam uma premissa não-testada, que estava significativamente acima do número efetivo de visitantes, de 4,5 milhões. Pelos critérios de projeto, a iniciativa foi um sucesso. A exposição foi inaugurada na data prevista, dentro da tolerância orçamentária de 5% e com todas as instalações requeridas, atendendo, portanto, aos critérios de aceitação. Contudo, o número de visitantes bem abaixo das estimativas iniciais reduziu significativamente a receita do projeto, o que exigiu que o financiamento governamental aumentasse de 399 milhões de libras esterlinas para 628 milhões. Do ponto de vista financeiro e de relações públicas, a iniciativa foi um completo desastre, o que ilustra como entregar um projeto no prazo, dentro do orçamento e conforme as especificações pode ser sinônimo de fracasso em função de premissas de benefícios não fundamentadas.

4.3.3 Confirmação dos benefícios

A abordagem de confirmação dos benefícios destina-se a:

- Identificar os benefícios
- Selecionar medidas dos objetivos que possam comprovar os benefícios de maneira confiável
- Coletar as medidas da linha de base (a partir das quais as melhorias serão quantificadas)
- Decidir como, quando e por quem as medidas dos benefícios serão coletadas.

O(s) Usuário(s) Principal(is) especifica(m) os benefícios e tem a responsabilidade de prestar contas à gerência corporativa ou do programa, demonstrando que os benefícios previstos, que serviram de base para a aprovação do projeto, foram efetivamente realizados. Isso pode envolver um compromisso que se estenderá além da vida do projeto, e é provável que muitos dos benefícios não se realizem antes de seu encerramento.

Isso coloca um dilema porque, uma vez encerrado o projeto, a "organização temporária" é desmontada, assim como o framework (e, em particular, o financiamento e os recursos), o que dificulta a realização de atividades de medição.

O PRINCE2 supera esse dilema definindo um Plano de Revisão de Benefícios. O Plano de Revisão de Benefícios usará o Business Case detalhado para definir o escopo, o prazo e a responsabilidade por uma série de revisões baseadas em prazo e na natureza dos benefícios esperados.

Por padrão, o Executivo é responsável por assegurar que as revisões de benefícios sejam planejadas e executadas, mas isso pode variar em função de algumas circunstâncias:

- Em projetos em ambiente de programa, o Plano de Revisão de Benefícios pode ser produzido e executado pelo programa, pois um dos papéis do programa é a coordenação da realização dos benefícios de seus projetos
- Se a corporação tiver um centro de excelência ou alguma outra forma de unidade de monitoramento do desempenho, esse centro pode assumir a responsabilidade pela medição dos benefícios de todos os projetos da organização
- Em atividades de medição pós-projeto, a responsabilidade pelas revisões de benefícios serão transferidas do Executivo para a gerência corporativa ou do programa quando o projeto

se encerrar, pois as revisões precisarão de financiamento e recursos.

O Plano de Revisão de Benefícios é criado, em primeiro lugar, pelo Gerente de Projeto, no estágio de iniciação e apresentado ao Comitê Diretor do Projeto, para aprovação, no momento da autorização do projeto. Se a gerência corporativa ou do programa for gerenciar as revisões de benefícios ou participar delas, o Comitê Diretor do Projeto poderá precisar de aprovação da gerência corporativa ou do programa. O Plano de Revisão de Benefícios é atualizado no final de cada estágio, com os benefícios efetivamente realizados, criando-se um plano revisado de quaisquer revisões remanescentes, dentro ou fora do período de vida do projeto.

Como o Plano de Revisão de Benefícios pode ser gerenciado pela gerência de projeto, corporativa ou do programa, o PRINCE2 recomenda mantê-lo separado do Plano de Projeto e dos Planos de Estágio.

Os benefícios que podem ser medidos durante a vida do projeto devem ser incluídos pelo Gerente de Projeto no Relatório de Final de Estágio. Quaisquer benefícios residuais devem ser reexaminados na previsão atualizada, como parte do processo Managing a Stage Boundary.

A(s) revisão(ões) de benefícios pós-projeto envolverá(ão) a gerência corporativa ou do programa, sendo que o(s) Usuário(s) Principal(is) se manterá(ão) responsável(eis) pela prestação de contas e será(ão) solicitado(s) a fornecer evidências da realização dos benefícios alocados, em relação aos benefícios prometidos na justificação do custo e do risco do projeto, em sua autorização. A(s) revisão(ões) de benefícios pós-projeto também revisarão o desempenho dos produtos do projeto em uso operacional e identificarão se houve algum efeito colateral (benéfico ou adverso) que possa fornecer lições úteis para outros projetos.

4.3.4 O conteúdo do Business Case

O Business Case deve descrever as razões do projeto, com base nos custos e riscos estimados e nos benefícios previstos. Em geral, o Business Case contém:

- Um sumário executivo
- Razões
- Opções de negócio
- Benefícios esperados
- Contra benefícios esperados
- Prazo

- Custos
- Análise do investimento
- Principais riscos.

A Descrição de Produtos de um Business Case pode ser encontrada no Apêndice A. As próximas seções oferecem mais orientação sobre o conteúdo do Business Case

4.3.4.1 Razões

O Business Case deve explicar as **razões pelas quais** o projeto é necessário. Idealmente, deve estar vinculado ao contexto organizacional e explicar como o projeto possibilitará o alcance de estratégias e objetivos corporativos.

As razões provavelmente serão definidas na proposição de projeto. Se não forem, será necessário fornecer esclarecimentos. Por exemplo, a razão de uma mudança do escritório pode ser alterações em fatores demográficos ou o aumento dos preços dos aluguéis de imóveis, porque a empresa tem crescido além da capacidade do escritório atual ou porque precisa atende uma nova lei de acessibilidade.

4.3.4.2 Opções de negócio

Há, basicamente, três opções de negócio em qualquer investimento:

- Não fazer nada
- Fazer somente o mínimo
- Fazer algo.

“Não fazer nada” deve ser sempre a opção inicial para comparação com as demais opções. A diferença entre “não fazer nada” e “fazer somente o mínimo” e “fazer algo” é o benefício que o investimento trará.

A análise de cada opção fornece ao Comitê Diretor do Projeto e às partes interessadas no projeto informações suficientes para julgar qual das opções oferece mais valor para a organização. Fundamentalmente, responde à pergunta: Para o nível de investimento, os benefícios previstos são mais desejáveis, viáveis e realizáveis do que as outras opções disponíveis?

O Business Case para a opção escolhida deve ser continuamente avaliado quanto a ser desejável, viável e realizável pois quaisquer novos riscos e/ou mudanças podem tornar as outras opções mais justificáveis.

4.3.4.3 Benefícios esperados

O Business Case deve descrever como cada benefício alegado seria alcançado pelo resultado do projeto (para a opção de negócio selecionada). É importante definir o status atual de cada benefício em termos quantificáveis, de modo que melhorias mensuráveis possam ser avaliadas depois da conclusão do projeto. O Business Case deve definir como e quanto é possível medir a melhoria. Por exemplo, um dos benefícios da mudança de escritório pode ser economia de custos na realização de eventos, mas isso só será possível se o novo local tiver mais salas de reuniões.

Os benefícios podem ser financeiros ou não-financeiros (também chamados de caixa e não-caixa). Independentemente de serem financeiros ou não, os benefícios devem:

- Estar alinhados com os objetivos e a estratégia corporativa
- Ser mapeados a partir das saídas e dos resultados do projeto
- Ser quantificados (com tolerâncias definidas)
- Ser mensuráveis
- Ser atribuídos.

Clareza na responsabilidade pelos benefícios, coletiva e individualmente definida, é um requisito-chave para a realização bem-sucedida dos benefícios. O(s) Usuário(s) Principal(is) é/são responsável(is) pelo conjunto de benefícios de sua(s) respectiva(s) área(s), mas as responsabilidades pelos benefícios individuais devem ser atribuídas a uma pessoa adequada, idealmente um participante do grupo de usuários afetado pelo benefício.

A lista de benefícios esperados influenciará o conjunto de produtos que o projeto fornecerá. O projeto não deve incluir nenhum produto que não proporcione, direta ou indiretamente, os benefícios que se espera alcançar. O mapeamento dos produtos visando aos resultados e, posteriormente, aos benefícios, ajuda na tomada de decisões de planejamento e controle do projeto. Esse mapeamento possibilita a tomada de decisões com base no impacto da realização dos benefícios esperados, ou seja, na justificação da realização do projeto.

Sempre que possível, os benefícios devem ser expressos de maneira tangível. O Usuário Principal ou o Executivo podem definir muitos benefícios como intangíveis (p. ex.: maior satisfação do

pessoal). Vale a pena empreender um esforço para pensar cuidadosamente nos benefícios intangíveis e ver se é possível expressá-los de modo tangível. Neste exemplo, o conceito “pessoal mais satisfeito” pode se traduzir em redução da rotatividade e/ou menos tempo de afastamento por problemas relacionados a estresse. Os dois benefícios podem resultar em economia financeira.

A quantificação de benefícios possibilita a definição da tolerância (p. ex.: 10-15% aumento nas vendas) e a mensurabilidade dos benefícios assegura que eles possam ser comprovados. Se o projeto incluir benefícios que não possam ser comprovados, será impossível julgar se o projeto:

- Foi bem-sucedido
- Apresentou relação custo/benefício favorável
- Deve ser (ou deveria ter sido) iniciado.

Há diversas maneiras de verificar os benefícios esperados. Uma análise de sensibilidade, por exemplo, pode ser usada para determinar se um Business Case depende excessivamente de um benefício em particular. Se depender, isso pode afetar as atividades de planejamento, monitoramento e controle do projeto, além do gerenciamento de riscos, pois seria preciso adotar medidas para proteger esse benefício específico

Outro exemplo é definir três visões da realização dos benefícios, ou seja, o que realmente esperamos, o que poderíamos atingir se tudo corresse bem e qual seria o pior cenário possível. O último pode ser afetado por uma reserva de custos para erros de estimativa, mudanças e riscos. Normalmente, essa análise revela se as expectativas de benefícios são razoáveis ou muito otimistas. O resultado da análise pode levar à revisão da decisão de manter o projeto, o que, por outro lado, poderia formar uma base para definir qualquer tolerância de benefícios.

Uma vez definidos os benefícios, as atividades para estabelecer e obter as medições devem ser descritas no Plano de Revisão de Benefícios.

4.3.4.4 Contra benefícios esperados

Um contra benefício é um resultado percebido como negativo por uma ou mais partes interessadas. É uma consequência certa de uma atividade na qual, por definição, um risco representa alguma incerteza quanto à própria materialização.

A decisão de fundir dois elementos de uma organização em um novo local, por exemplo, pode gerar benefícios (p. ex.: mais trabalho conjunto), custos (p. ex.: expansão de um dos dois locais) e contra benefícios (p. ex.: queda de produtividade durante a fusão). Todos esses fatores devem ser considerados e avaliados na análise de investimento.

4.3.4.5 Prazo

A gerência corporativa e/ou do programa desejará saber:

- O período durante o qual o projeto incorrerá em custos.
- O período no qual a análise de custo/benefício se baseará
- Quando a organização pode esperar acumular benefícios
- Qual é o período mais viável para o início
- Qual é o período mais viável para a conclusão

Identificar o requisito de escala para um projeto pode ajudar a identificar tolerâncias e prazos para as revisões de benefícios.

4.3.4.6 Custos

O Business Case deve resumir os custos derivados do Plano de Projeto combinado com as premissas nos quais se baseiam. Os custos devem incluir também os detalhes das operações em andamento, custos de manutenção e suas formas de financiamento.

4.3.4.7 Análise do investimento

Com as informações do Business Case, é possível e necessário comparar os custos de desenvolvimento, operação e manutenção com o valor dos benefícios durante um período de tempo (em geral, isso é chamado de análise do investimento). O período de análise do investimento pode ser um número fixo de anos ou a vida útil dos produtos. A autoridade contratante pode ter determinado normas contábeis definindo como o investimento será analisado.

A análise do investimento deve abranger os custos do projeto (custos de produção e de gerenciamento de projeto) e os custos de operação e manutenção. Por exemplo, os custos estimados para mudança de escritório poderiam abranger os custos das atividades de mudança, papelaria, multas pela rescisão de contratos de prestação de serviços no local atual, e o custo do aumento de aluguel/taxas e de serviços no novo local.

Técnicas de análise do investimento

As técnicas de análise do investimento incluem:

- **Custos durante a vida** Análise do custo total de implementação e de qualquer custo de novas operações e manutenção
- **Benefícios líquidos** Análise do valor total dos benefícios menos os custos de implementação e operação contínua durante um período definido
- **Retorno do investimento (ROI)** Resultado (lucro ou economia) do investimento (isto é o mesmo que benefício líquido se os benefícios forem somente financeiros)
- **Período de retorno** Cálculo do período necessário para que o ROI ‘restitua’ o valor originalmente investido
- **Fluxos de caixa descontados** Uma forma de expressar os benefícios futuros com base no valor atual do dinheiro. As vezes, os fluxos de caixa descontados incluem ajustes de risco, quando a empresa não está segura da materialização de todos os benefícios
- **Valor presente líquido** Valor atual das rendas futuras menos as despesas futuras, excluindo juros. Por exemplo, se inflação está em 6%, o valor do dinheiro cai pela metade a cada 12 anos, aproximadamente. Se um projeto prevê a materialização de um benefício de £ 500 mil no ano 12, isso equivale a somente £ 250 mil a valores de hoje
- **Análise de sensibilidade** Business Cases baseiam-se em previsões incertas. Para identificar a robustez de um Business Case, é necessário compreender as relações entre os fatores de entrada (por exemplo, custos de projeto, escala, qualidade, escopo, risco de projeto) e de saída (por exemplo, custos de operação e de manutenção, benefícios e riscos do negócio). A análise de sensibilidade envolve a manipulação dos fatores de entrada para modelar o ponto no qual os fatores de saída não justificam o investimento. Por exemplo, o projeto é vantajoso se realizável em quatro meses, mas deixa de ser vantajoso se levar seis meses.

4.3.4.8 Principais riscos

Provavelmente, toda oportunidade é contrabalançada por um elemento de risco. Portanto, para avaliar um uma ‘justificativa de negócios’, o Comitê Diretor do

Projeto precisa compreender não apenas os benefícios e os custos do projeto, mas o conjunto de riscos que podem reduzir/melhorar os benefícios ou reduzir/aumentar o custo.

O Business Case deve incluir um sumário dos riscos agregados (e sugere-se que seja na forma de um sumário do perfil de risco) e destacar os principais riscos que afetarão os objetivos e benefícios do negócio (abrangendo, portanto, a entrega, as operações em andamento e a manutenção do projeto). Por exemplo, os riscos da mudança do escritório poderiam incluir custos de mudança que

não foram previstos (por exemplo, remoção de asbestos) ou o impacto na continuidade do negócio (por exemplo, perda de funcionários-chave não dispostos a mudar de endereço).

4.4 RESPONSABILIDADES

A Tabela 4.1 define as responsabilidades relevantes ao tema Business Case. Consulte o Apêndice C para obter maiores detalhes sobre as funções da equipe de gerenciamento do projeto e suas responsabilidades.

Tabela 4.1 Responsabilidade relevantes ao assunto do Business Case

Papel	Responsabilidades
Gerência corporativa ou do programa	<p>Fornece a proposição de projeto e define todos os padrões segundo os quais o Business Case deve ser desenvolvido.</p> <p>Atribui ao(s) Usuário(s) Principal(is) a responsabilidade de realização dos benefícios pós-projeto, proporcionada pelos produtos do projeto.</p> <p>Responsável pelo Plano de Revisão de Benefícios (pós-projeto).</p>
Executivo	<p>Responsável pelo Business Case até o fim do projeto.</p> <p>Responsável pelo Plano de Revisão de Benefícios (até o fim do projeto) a menos que seja gerenciado por uma gerência corporativa ou do programa.</p> <p>Supervisiona o desenvolvimento de um Business Case viável, certificando-se que o projeto está alinhado com estratégias corporativas e garantindo o financiamento do projeto.</p>
Usuário(s) Principal(is)	<p>Responsável por especificar os benefícios que motivaram a aprovação do Business Case.</p> <p>Garantir que o resultado desejado do projeto seja especificado.</p> <p>Garantir que o projeto produza produtos que atinjam os resultados desejados.</p> <p>Garantir que os benefícios esperados (derivados dos resultados do projeto) sejam realizados.</p> <p>Fornecer uma demonstração de benefícios efetivos em comparação com previstos nas revisões de benefícios.</p>
Fornecedor(es) Principal(is)	<p>Responsável pelo Business Case(s) de fornecedor (se existirem) – veja a seção 19.6.1.1.</p> <p>Confirmar que os produtos desejados serão entregues dentro dos custos esperados e que são viáveis.</p>
Gerente de Projeto	<p>Preparar o Business Case em nome do Executivo.</p> <p>Conduzir a análise de impacto de todos os riscos, novos ou revisados, que afetam a capacidade do projeto de ser desejável, viável e realizável comparado com a base original de aprovação do projeto.</p> <p>Avaliar e atualizar o Business Case no final de cada estágio de gerenciamento.</p> <p>Avaliar e elaborar relatórios sobre o desempenho durante a conclusão do projeto.</p>

Papel	Responsabilidades
Garantia do Projeto (responsabilidade da garantia de negócio)	<p>Auxiliar no desenvolvimento do Business Case.</p> <p>Verificar e monitorar o Business Case em relação a eventos externos e ao progresso do projeto.</p> <p>Certificar que o projeto esteja, de uma forma geral, adequado à estratégia corporativa ou do programa.</p> <p>Monitorar as finanças do projeto em nome do cliente</p> <p>Garantir que a solução custo/benefício seja constantemente reavaliada.</p> <p>Monitorar as mudanças do Plano de Projeto para identificar qualquer impacto nas necessidades do negócio ou no Business Case.</p> <p>Revisar a avaliação de impacto das mudanças em potencial no Business Case e no Plano de Projeto.</p> <p>Verificar e monitorar o Plano de Revisão de Benefícios para alinhamento com a gerência corporativa ou do programa.</p>
Suporte do Projeto	O Business Case deve ter uma linha de base e, portanto, estar sujeito ao gerenciamento de configuração. O Suporte do Projeto deve avisar ao Gerente de Projeto sobre qualquer mudança, proposta ou real, em produtos que afetem o Business Case.



5

Organização

5 Organização

5.1 PROPÓSITO

O propósito do tema Organização é definir e estabelecer a estrutura do projeto de prestação de contas e responsabilidade (o “quem?”).

O PRINCE2 se baseia em um ambiente cliente/fornecedor. Supõe-se que haverá um cliente que especificará o resultado desejado (e provavelmente pagará pelo projeto) e um fornecedor que proverá os recursos e habilidades para entregar esses resultados.

Todo projeto precisa de direção, gerenciamento, controle e comunicação eficientes. Estabelecer, no início do projeto, a estrutura da equipe de gerenciamento do projeto e uma estratégia de comunicação, mantendo-os durante toda a vida de um projeto, é um elemento essencial para o sucesso do projeto.

Um dos princípios do PRINCE2 é que todos os projetos devem ter uma estrutura organizacional definida para unir as várias partes com objetivos em comum com o projeto e possibilitar governança e tomada de decisões do projeto eficazes.

Uma equipe de gerenciamento do projeto deve:

- Ter representação das partes interessadas do negócio, dos usuários e dos fornecedores.
- Garantir a governança adequada definindo responsabilidades distintas para dirigir, gerenciar e entregar o projeto e definir claramente as responsabilidades de prestação de contas a cada nível.
- Revisar as funções do projeto durante o projeto para garantir que continue a ser eficaz.
- Ter uma estratégia eficaz de gerenciamento do fluxo de comunicação para e a partir da parte interessada.

5.2 DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

5.2.1 Projeto

O PRINCE2 define um projeto como uma organização temporária criada com o propósito de entregar um ou mais produtos de negócios, de

acordo com um Business Case pré-acordado. Deve ser flexível e é provável que exija ampla base de habilidades por um período de tempo relativamente curto.

5.2.2 Programa

Um projeto pode ser executado como uma entidade autônoma ou como uma parte de um programa de projetos relacionados. Um programa é uma estrutura organizacional temporária e flexível criada para coordenar, dirigir e inspecionar a implantação de um conjunto de projetos relacionados e atividades com o objetivo de entregar resultados e benefícios relativos aos objetivos estratégicos organizacionais. É provável que tenha uma vida mais longa do que um projeto único. Um projeto que faz parte de um programa pode ser influenciado pela estrutura do programa e por requisitos para a elaboração de relatórios.

5.2.3 Organização corporativa

Um projeto pode fazer parte de um programa ou não. Independentemente disso, estará inserido no contexto mais amplo de uma organização corporativa. As estruturas de organização corporativa podem variar de estruturas tradicionais funcionais, onde o pessoal é organizado por tipo de trabalho (por exemplo, marketing, finanças, vendas etc., onde existam linhas claras para elaboração de relatórios) a organizações corporativas focadas no projeto que, como regra, trabalhem com equipes de projeto, com algumas variações.

5.2.4 Papéis e funções

Para ser flexível e satisfazer as necessidades de diferentes ambientes e tamanhos de projeto, o PRINCE2 não define **cargos** de gerenciamento a serem distribuídos para cada uma das pessoas envolvidas. Define **papéis**, sendo que cada um é definido por um conjunto de responsabilidades associadas. Os papéis talvez sejam compartilhados ou combinados de acordo com as necessidades do projeto, mas as responsabilidades devem ser sempre distribuídas. Ao combinar papéis devem ser considerados quaisquer conflitos de responsabilidades,

se uma pessoa tem capacidade de assumir responsabilidades combinadas, e se, como resultado, algum gargalo possa ter sido criado.

5.2.5 Três interesses em projetos

O princípio PRINCE2 de papéis e responsabilidades declara que um projeto PRINCE2 terá sempre três categorias principais de partes interessadas, e os interesses das três devem ser atendidos para que o projeto seja bem-sucedido. A Figura 5.1 mostra os três principais interesses que compõem o Comitê Diretor do Projeto. Isto é recomendado pelo PRINCE2 para que a totalidade do Comitê Diretor do Projeto inclua sempre um representante de interesse do negócio, um do usuário e um do fornecedor.

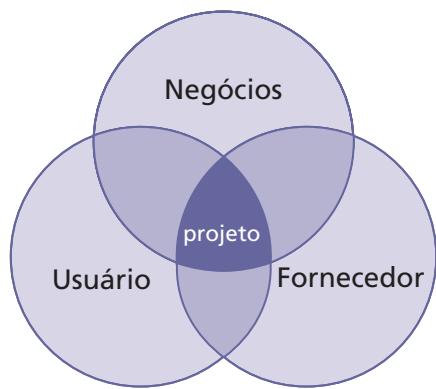


Figura 5.1 Os três interesses de projeto

- **Negócios** Os produtos do projeto devem satisfazer a necessidade de negócio que justificará o investimento no projeto. O projeto também deve proporcionar uma boa relação custo/benefício. O ponto de vista do negócio deve ser, portanto, representado para garantir que esses dois pré-requisitos existam antes do início de um projeto e que permaneçam durante todo o projeto. O papel do Executivo é cuidar dos interesses do negócio.
- **Usuário** PRINCE2 faz uma distinção entre os interesses de negócio e os requisitos necessários aqueles que usarão os resultados do projeto. O ponto de vista de usuário deve representar os indivíduos ou grupos para os quais algumas ou todas as situações a seguir se apliquem:
 - Eles usarão os resultados do projeto para realizar os benefícios depois da sua conclusão
 - Eles operarão, manterão ou darão suporte às entregas do projeto
 - As entregas do projeto os influenciarão

A presença do usuário é necessária para especificar os resultados desejados e garantir que o projeto os entregue. O(s) Usuário(s) Principal(is) representarão os interesses dessa parte interessada no Comitê Diretor do Projeto

- **Fornecedor** A criação das entregas do projeto necessitará de recursos e certas habilidades. O ponto de vista do fornecedor deve representar aqueles que fornecerão as habilidades necessárias e produzirão o produto do projeto. O projeto pode precisar de equipes de fornecedores internos e externos para construir o produto do projeto. O Fornecedor Principal (podendo ser mais do que um) representará esse interesse no Comitê Diretor do Projeto.

O nível de sobreposição entre os interesses do negócio, usuário e fornecedor mudarão de acordo com o tipo de organização corporativa e de projeto. Por exemplo, se um projeto usa um fornecedor interno da empresa, interesses do negócio e do fornecedor serão mais provavelmente sobrepostos do que se um fornecedor externo for usado.

Observe que o termo cliente também é usado no PRINCE2, normalmente no contexto de um relacionamento comercial cliente/fornecedor. O Cliente geralmente pode ser interpretado como termo coletivo para interesses do negócio e dos usuários. No entanto, um exemplo de uma exceção a esta ampla regra seria onde uma organização está desenvolvendo um novo produto para lançar no mercado. Neste caso, os interesses do negócio estão alinhados aos do fornecedor e os dos clientes aos do usuário. Se o interesse do usuário é externo à organização patrocinando o desenvolvimento, como neste exemplo, ainda deve ser representado de alguma forma – talvez pela função de vendas/marketing.

Assim como as principais categorias de interesses do negócio, do usuário e do fornecedor, que deveriam ser representados no Comitê Diretor do Projeto, haverá uma faixa mais abrangente de partes interessadas que podem afetar ou ser afetadas pelo projeto. Essas partes interessadas podem ser internas ou externas à organização corporativa e podem apoiar, se opor ou ser indiferentes ao projeto. O envolvimento eficaz dessas partes interessadas é a chave para o sucesso de um projeto (consulte a seção 5.3.5).

5.3 A ABORDAGEM DO PRINCE2 PARA ORGANIZAÇÃO

5.3.1 Níveis de organização

O nível de gerenciamento necessário para tomada de decisões e comprometimento, pode não ter tempo para um envolvimento diário com o projeto. Mas para serem bem sucedidos, projetos exigem gerenciamento diário. O PRINCE2 separa a direção e o gerenciamento do projeto da entrega dos produtos do projeto, concentrando-se no gerenciamento e usando o princípio de gerenciamento por exceção.

A estrutura de gerenciamento de projeto tem quatro níveis, três dos quais representam a equipe de gerenciamento do projeto e o quarto, que fica fora do projeto. A figura 5.2 ilustra esses quatro níveis de gerenciamento.

Os quatro níveis de gerenciamento são:

- **Gerência corporativa ou de programa** Este nível permanece fora da equipe de gerenciamento do projeto, mas será responsável pela organização do projeto, inclusive pela identificação do Executivo e pela definição das tolerâncias no nível do projeto, com as quais o Comitê Diretor do Projeto trabalhará. Essas informações devem ser registradas na proposição de projeto
- **Direção** O Comitê Diretor do Projeto é responsável pelo direcionamento geral e pelo gerenciamento do projeto dentro das limitações definidas pelo gerenciamento corporativo ou de programa. O Comitê Diretor do Projeto responde pelo sucesso do projeto.



Figura 5.2 Os quatro níveis de gerenciamento na estrutura de gerenciamento de projeto

- Como parte do direcionamento do projeto, o Comitê Diretor do Projeto irá:
 - Aprovar todos os planos e recursos principais
 - Autorizar qualquer desvio que excede ou que esteja previsto para exceder as tolerâncias de estágio
 - Aprovar a conclusão de cada estágio e autorizar o início do próximo estágio
 - Comunicar com as outras partes interessadas
- **Gerenciamento** O Gerente do Projeto é responsável pelo gerenciamento diário do projeto dentro das restrições determinadas pelo Comitê Diretor do Projeto. A principal responsabilidade do Gerente do Projeto é garantir que o projeto produza os produtos necessários, em conformidade com as metas de desempenho de tempo, custo, qualidade, escopo, risco e benefícios.
- **Entrega** Enquanto o Gerente do Projeto é responsável pelo gerenciamento diário do projeto, os membros da equipe são responsáveis pela entrega dos produtos do projeto dentro de uma qualidade adequada, em um período de tempo e custo especificados. Dependendo do tamanho e complexidade do projeto, a autoridade e responsabilidade pelo planejamento da criação de certos produtos, assim como o gerenciamento de uma equipe de especialistas para a produção dos produtos, podem ser delegados a um Gerente de Equipe Especialista.

5.3.2 A equipe de gerenciamento do projeto

5.3.2.1 Estrutura da equipe de gerenciamento do projeto

Uma equipe de gerenciamento do projeto é uma estrutura temporária criada especificamente para gerenciar o projeto até sua conclusão bem-sucedida. A estrutura permite canais de comunicação para a execução de fóruns de tomada de decisão e deve ser reforçada por descrições de papel que especifiquem as responsabilidades, metas, limites de autoridade, relacionamentos, habilidades, conhecimento e experiência exigidos para todos os papéis na equipe de gerenciamento do projeto. A figura 5.3 ilustra a estrutura da equipe de gerenciamento do projeto e suas linhas de subordinação.

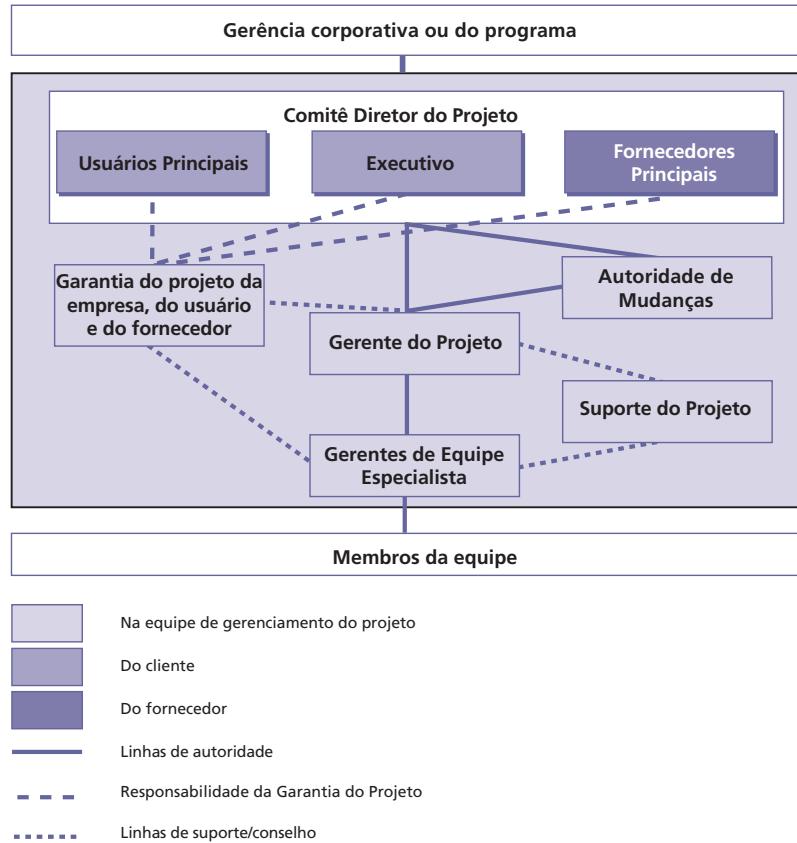


Figura 5.3 Estrutura da equipe de gerenciamento do projeto

Os papéis do Executivo (representando o ponto de vista do negócio) e do Usuário principal (representando o ponto de vista de usuário) podem ser frequentemente combinados. Em tais casos, para se evitar qualquer conflito, dois indivíduos poderiam ser indicados para executar a Garantia do Projeto, um para cuidar dos interesses do usuário e o outro para representar os interesses do negócio.

Algumas responsabilidades PRINCE2 não podem ser compartilhadas ou delegadas senão podem não se realizar com eficiência. Por exemplo:

- Os papéis do Gerente do Projeto e do Executivo não podem ser compartilhados. O Executivo também não pode ser o Gerente do Projeto, e não pode haver mais de um Executivo ou Gerente do Projeto
- As responsabilidades de tomada de decisão do Gerente do Projeto e do Comitê Diretor do Projeto não podem ser delegadas.

O PRINCE2 define as descrições de papéis no Apêndice C, que devem ser adequadas às necessidades específicas do projeto e de cada nomeação específica.

5.3.2.2 Comitê Diretor do Projeto

Juntos, o Executivo, Usuário(s) Principal(is) e Fornecedor(es) Principal(is) compõem o Comitê Diretor do Projeto. O Comitê Diretor do Projeto tem autoridade e responsabilidade sobre o projeto dentro das instruções (inicialmente contidas na proposição de projeto) definidas pelo gerenciamento corporativo ou de programa.

O PRINCE2 define as funções do Comitê Diretor do Projeto como:

- Responder pelo sucesso ou falha do projeto em termos de interesses de negócio, usuário e fornecedor
- Fornecer direção unificada ao projeto. Como uma das responsabilidades chave do Comitê Diretor do Projeto é direcionar o Gerente do Projeto, é importante que todos os membros tenham uma visão unificada quanto à direção do projeto
- Delegar com eficiência, usando a estrutura organizacional do PRINCE2 e os controles projetados para esse propósito
- Facilitar a integração da equipe de gerenciamento do projeto com as unidades

funcionais das organizações corporativas ou externas participantes

- Fornecer os recursos e autorizar os fundos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto
- Assegurar tomadas de decisão eficazes
- Fornecer apoio visível e constante ao Gerente do Projeto
- Assegurar a comunicação eficaz dentro da equipe de projeto e com as partes interessadas externas.

Mais orientações sobre essas funções podem ser encontradas em *Directing Successful Projects with PRINCE2* da OGC (TSO, 2009).

Um bom Comitê Diretor do Projeto exibe quatro características chave:

- **Autoridade** Os membros do Comitê Diretor do Projeto devem ser experientes o suficiente dentro da organização corporativa para tomar decisões estratégicas sobre o projeto. Como o Comitê Diretor do Projeto é responsabilizado pelo projeto, os indivíduos escolhidos devem ter autoridade suficiente para tomar essas decisões e fornecer recursos ao projeto, tais como pessoal, fundos e equipamento. O nível de gerenciamento exigido para preencher as funções dependerá de fatores como orçamento, escopo e importância do projeto
- **Credibilidade** A credibilidade dos membros do Comitê Diretor do Projeto dentro da organização corporativa afetará sua capacidade de direção do projeto
- **Habilidade de delegar** Uma parte chave do papel do Comitê Diretor do Projeto é assegurar que o Gerente do Projeto tenha espaço suficiente para gerenciar o projeto, mantendo as atividades do Comitê Diretor do Projeto no nível correto. Os membros do Comitê Diretor do Projeto não devem ser envolvidos nos detalhes de gerenciamento do projeto, nem no conteúdo especialista do projeto
- **Disponibilidade** Os membros do Comitê Diretor do Projeto, que satisfazem todas as características acima, são de pouco valor ao projeto se não estiverem disponíveis para tomar decisões e direcionar o Gerente do Projeto.

Os membros do Comitê Diretor do Projeto são frequentemente oriundos de posições sênior de gerenciamento, e suas responsabilidades no Comitê Diretor do Projeto são somadas às

sus responsabilidades normais. O conceito de gerenciamento por exceção permite que o Gerente do Projeto informe-os regularmente sobre progresso do projeto, mas só exige a tomada de decisão nos pontos chave do projeto.

A frequência e detalhes da comunicação requerida pelo Comitê Diretor do Projeto, durante um projeto, devem ser documentados na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação. Os membros do Comitê Diretor do Projeto podem exigir informações mais detalhadas ou frequentes no início do projeto.

Com o andamento do projeto, o Comitê Diretor do Projeto torna-se mais confortável com o progresso alcançado e, consequentemente, passa a exigir os Relatórios de Destaques com menor freqüências e detalhamento.

É importante analisar o nível e frequência da elaboração de relatórios para cada estágio durante o processo de Gerenciamento de Limite de Estágio.

Executivo

Embora o Comitê Diretor do Projeto seja responsável pelo projeto, o Executivo -apoiado pelo(s) Usuário(s) Principal(is) e Fornecedor(es) Principal(is) – responde, em última instância, pelo sucesso do projeto e é quem tem a responsabilidade pelas tomadas de decisão-chave. O Comitê Diretor do Projeto não é uma democracia controlada por votos.

O papel do Executivo é garantir que, durante todo o ciclo de vida, o projeto mantenha o foco em alcançar seus objetivos e entregar um produto que alcançará os benefícios esperados. O Executivo precisa garantir que o projeto gere valor financeiro (ou dê lucro), garantindo uma abordagem consciente dos custos e equilibrando as demandas de negócios, dos usuários e dos fornecedores.

O Executivo é indicado pela gerência corporativa ou de programa durante o pré-projeto no processo 'Starting Up a Project'. O papel do Executivo é atribuído a um indivíduo para que exista um único ponto responsável por prestar contas pelo projeto. O Executivo será responsável pelo design e por indicar o restante da equipe de gerenciamento do projeto, inclusive os outros membros do Comitê Diretor do Projeto. Se o projeto é parte de um programa, a gerência corporativa ou de programa pode indicar alguns ou todos os membros do Comitê Diretor do Projeto.

Durante todo o projeto, o Executivo é responsável pelo Business Case.

Usuário Principal

O Usuário Principal é responsável por especificar as necessidades dos usuários dos produtos do projeto, pelo contato entre os usuários e a equipe de gerenciamento do projeto, e por monitorar qual solução cumprirá essas necessidades em conformidade com as restrições do Business Case em termos de qualidade, funcionalidade e facilidade de uso.

O papel representa os interesses de todos os que usarão os produtos do projeto (incluindo operações e manutenção), de todos aqueles que terão seus objetivos alcançados com o projeto ou, ainda, de todos que usarão os produtos para entregar benefícios. O papel de Usuário Principal compromete os recursos dos usuários e monitora os produtos em relação aos requisitos. Esse papel poderá requerer mais de uma pessoa para abranger todos os interesses dos usuários. Porém, para maximizar a eficácia, o papel não deve ser dividido entre muitas pessoas.

O(s) Usuário(s) Principal(is) especifica(m) os benefícios e tem a responsabilidade de prestar contas à gerência corporativa ou do programa, demonstrando que os benefícios previstos, que serviram de base para a aprovação do projeto, foram efetivamente realizados. Isso provavelmente envolverá um compromisso além do fim do ciclo de vida do projeto.

Fornecedor Principal

O Fornecedor Principal representa os interesses das pessoas que concebem, desenvolvem, facilitam, compram e implantam os produtos do projeto.

Este papel presta contas pela qualidade dos produtos entregues pelos fornecedores e pela integridade técnica do projeto. Ele inclui o fornecimento de recursos do fornecedor ao projeto e assegura que as propostas para o design e desenvolvimento dos produtos sejam viáveis e realistas.

Na maioria dos casos, o Fornecedor Principal representa os interesses das pessoas que manterão os produtos especialistas do projeto depois do encerramento, por exemplo, engenharia de manutenção e suporte. Exceções a isso ocorrem, por exemplo, quando um fornecedor externo entrega produtos a um cliente que irá mantê-

los em serviço/operação. Neste exemplo, é mais provável que os interesses de operação e manutenção sejam representados por um Usuário Principal. Na verdade, a distinção não é realmente importante; o que importa é que os interesses de operação, serviço e suporte estejam devidamente representados.

Se necessário, mais de uma pessoa poderá representar os fornecedores.

5.3.2.3 Garantia do Projeto

O Comitê Diretor do Projeto é responsável, devido ao seu papel de Garantidor do Projeto, pela monitoração de todos os aspectos do desempenho do projeto e produtos independentemente do Gerente do Projeto.

Os membros do Comitê Diretor do Projeto são responsáveis pelos aspectos de Garantia do Projeto alinhados às suas respectivas áreas de interesse: de negócios, dos usuários ou dos fornecedores. Se eles têm tempo suficiente disponível e o nível apropriado de habilidade e conhecimento, podem conduzir suas próprias tarefas de Garantia do Projeto ou podem designar outros indivíduos para realizá-las.

O Comitê Diretor do Projeto também pode usar outros membros da organização corporativa para assumir papéis específicos de Garantia do Projeto, tal como designar o gerente de qualidade da corporação para monitorar os aspectos de qualidade do projeto. Os membros do Comitê Diretor do Projeto são responsáveis pelas ações de Garantia do Projeto alinhadas às suas áreas de interesse, ainda que isso seja atribuído a diferentes indivíduos.

Contudo, a Garantia do Projeto não é somente uma verificação independente. O pessoal envolvido na Garantia do Projeto também é responsável por apoiar o Gerente do Projeto, fornecendo recomendações e orientações em issues, como o uso de padrões corporativos ou de pessoal adequado a ser envolvido em diferentes aspectos do projeto (por exemplo, inspeções de qualidade ou revisões).

Quando as tarefas de Garantia do Projeto são compartilhadas entre membros do Comitê Diretor do Projeto e outros indivíduos, é importante esclarecer as responsabilidades de cada um. Qualquer pessoa indicada para o papel de Garantia do Projeto responde aos membros do Comitê Diretor do Projeto, responsáveis pela

supervisão da área de interesse relevante, e deve ser independente do Gerente do Projeto. O Comitê Diretor do Projeto não deve designar papel algum de Garantia do Projeto ao Gerente do Projeto.

Como parte do seu papel de monitorar de todos os aspectos de desempenho do projeto e produtos, independentemente do Gerente do Projeto, a Garantia do Projeto deve ser envolvida em todos os processos PRINCE2.

5.3.2.4 Autoridade de Mudanças

Uma consideração a ser feita no início do projeto é sobre quem terá permissão para autorizar a requisição de mudança ou a não conformidade. É responsabilidade do Comitê Diretor do Projeto concordar com cada mudança potencial, antes que seja implantada. Em um projeto onde poucas mudanças são previstas, pode ser razoável deixar essa autoridade nas mãos do Comitê Diretor do Projeto. Mas os projetos podem estar em um ambiente dinâmico, onde provavelmente existirão muitas petições de mudança no escopo inicialmente acordado para o projeto. Nesse caso, poderá ser necessário ter conhecimento técnico para avaliar as mudanças potenciais.

O Comitê Diretor do Projeto precisa decidir, antes do término do estágio de iniciação, se ele deseja delegar alguma autoridade para aprovar ou rejeitar requisições de mudança ou de não conformidade.

Para facilitar, o Comitê Diretor do Projeto deve definir, na Estratégia de Gerenciamento de Configuração, uma escala de classificações de severidade para requisições de mudança. Dependendo da severidade, a requisição de mudança pode ser tratada por:

- Gerência corporativa ou do programa
- Comitê Diretor do Projeto
- Delegação para uma Autoridade de Mudanças
- Delegação para o Gerente do Projeto

Essas delegações de autoridade devem ser feitas por escrito nas descrições de papel apropriadas. Para projetos que existem dentro de um programa, o gerenciamento de programa deve definir o nível de autoridade que o Comitê Diretor do Projeto terá para ser capaz de aprovar mudanças.

O Gerente do Projeto e/ou as pessoas com responsabilidade de Garantia do Projeto delegada podem agir como Autoridade de Mudanças. Consulte o Capítulo 9 para obter mais informações sobre mudanças.

Exemplo de uma Autoridade de Mudanças

Um Gerente do Projeto recebe a autoridade para aprovar mudanças em produtos individuais somente se as mudanças:

- Custarem menos do que um limite pré-acordado
- Cause impactos nos prazos do projeto por não mais de uma semana
- Não exija qualquer mudança na Descrição do Produto do Projeto ou em qualquer outro produto.

As mudanças que não se enquadrem nestes limites devem ser encaminhadas ao Comitê Diretor do Projeto.

5.3.2.5 Tamanho do Comitê Diretor do Projeto

O Executivo, apoiado pelo Gerente do Projeto, é responsável por montar uma estrutura de equipe adequada e ajustá-la ao tamanho, risco e complexidade do projeto. O Comitê Diretor do Projeto deve representar todas as partes interessadas na organização corporativa e envolver todos os fornecedores (internos ou externos) que tenham sido identificados.

Em projetos grandes, a adequação da equipe de gerenciamento do projeto pode significar a quebra dos papéis do PRINCE2 em múltiplas indicações – por exemplo, vários Usuários Principais ou Fornecedores Principais podem ser indicados.

No entanto, é uma boa prática manter o tamanho do Comitê Diretor do Projeto o menor possível ao representar os interesses de negócio, usuário e fornecedor. A fim de se evitar o aumento do Comitê Diretor do Projeto, grupos de usuários ou de fornecedores podem ser usados para manter o envolvimento de gerentes graduados e com experiência mais abrangente nos projetos que causam impacto em uma comunidade grande de usuários ou fornecedores. Esses grupos discutem os issues e riscos de usuários ou fornecedores e encaminham recomendações ao(s) Usuário(s) Principal(is) ou Fornecedor(es) Principal(is) no Comitê Diretor do Projeto. Se um grupo de usuários ou fornecedores é envolvido, é importante definir

no início quem está autorizado a representar sua visão coletiva e como isso acontecerá. Também pode ser apropriado designar membros desses grupos como Garantia do Projeto de usuários ou de fornecedores; múltiplos indivíduos podem cumprir os papéis de Garantia do Projeto. O contexto comercial também afetará a estrutura organizacional do projeto (por exemplo, se um fornecedor principal for indicado).

A Figura 5.4 exibe uma estrutura potencial para elaboração de relatórios do projeto que inclui grupos de usuários e de fornecedores.

Producir uma matriz entre as partes interessadas e os produtos do projeto também ajuda a separar as partes interessadas do projeto (que devem estar envolvidas como parte da Estratégia de Gerenciamento da Comunicação) e dos tomadores de decisão do projeto (que devem fazer parte do Comitê Diretor do Projeto).

A decisão de incluir fornecedores externos no Comitê Diretor do Projeto pode ser cultural, baseada no receio da divulgação de informações comerciais ou financeiras. Deixá-los fora do processo de Gerenciamento de um Projeto poderia causar demora devido à falta de recursos do fornecedor para lidar com mudanças e com issues dos especialistas. Na prática, como resolver esse dilema é decisão do Executivo.

5.3.2.6 Gerente do Projeto

O Gerente do Projeto é o foco único do gerenciamento diário de um projeto. Essa pessoa tem autoridade para gerenciar o projeto em nome do Comitê Diretor do Projeto, em conformidade com as restrições definidas pelo Comitê Diretor do Projeto. Em um ambiente PRINCE2 o papel de Gerente do Projeto não deve ser compartilhado.

Normalmente, o Gerente do Projeto virá da organização corporativa do cliente, mas é possível, em alguns projetos, que o Gerente do Projeto venha do fornecedor. Consulte o Capítulo 19 para obter mais informações sobre relacionamentos entre clientes e fornecedores.

O Gerente do Projeto é responsável por todos os processos PRINCE2 com exceção do Directing a Project e da atividade designando o Executivo e o Gerente do Projeto no processo Starting Up a Project. O Gerente do Projeto também delega a responsabilidade para o processo Managing Product Delivery ao(s) Gerente(s) de Equipe Especialista

O Gerente do Projeto gerencia os Gerentes de Equipe Especialista e o Suporte do Projeto, e é responsável pelo relacionamento com a Garantia do Projeto e com o Comitê Diretor do Projeto. Em projetos sem indicação individual para o papel de Gerente de Equipe Especialista, o Gerente do Projeto é responsável pelo gerenciamento do trabalho diretamente com os membros da equipe envolvidos. Em projetos onde nenhum papel é separado para o Suporte do Projeto, as tarefas

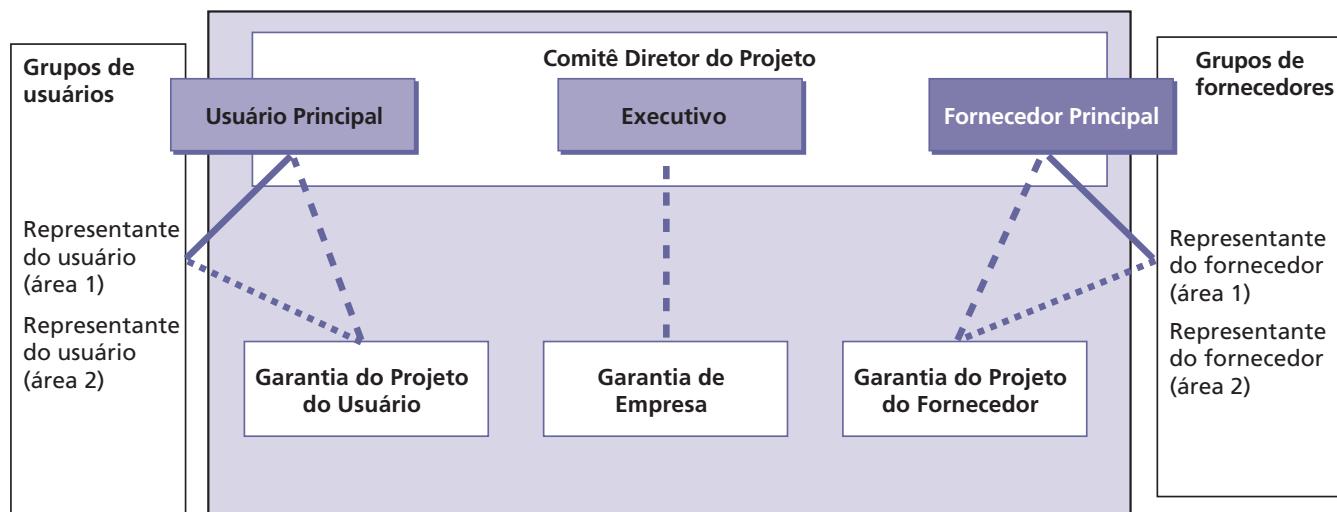


Figura 5.4 Estrutura de possível para elaboração de relatórios usando grupos de usuários e de fornecedores

de suporte também são atribuídas ao Gerente do Projeto, embora possam ser compartilhados com membros da equipe.

Assim como o foco no gerenciamento diário de um projeto, existem diferentes aspectos atribuídos ao papel de Gerente do Projeto. A Figura 5.5 exibe alguns desses diferentes aspectos.



Figura 5.5 Os muitos aspectos do papel de Gerente do Projeto

5.3.2.7 Gerente de Equipe Especialista

A responsabilidade primária do Gerente de Equipe Especialista é assegurar a produção dos produtos indicados pelo Gerente do Projeto. O Gerente de Equipe Especialista está subordinado ao Gerente do Projeto.

O papel de Gerente de Equipe Especialista pode ser atribuído ao Gerente do Projeto ou a outra pessoa. Existem muitas razões que podem fazer com que o Gerente do Projeto decida designar outras pessoas para serem Gerentes de Equipe Especialista antes que ele mesmo assuma o papel. Entre esses estão o tamanho do projeto, as habilidades particulares de especialista ou o conhecimento necessário para certos produtos, a localização geográfica de alguns membros da equipe e as preferências do Comitê Diretor do Projeto. O Gerente do Projeto deve discutir a necessidade de separar indivíduos como Gerentes de Equipe Especialista com o Comitê Diretor do Projeto e, se necessário, deve planejar o papel ao iniciar o projeto, durante o processo Initiating a Project ou para cada estágio no processo Managing a Stage Boundary.

O PRINCE2 usa Pacotes de Trabalho para distribuir trabalhos entre os Gerentes de Equipe Especialista ou membros da equipe. Eles podem ser usados

formalmente ou informalmente dependendo das necessidades do projeto. Além das informações incluídas no Apêndice A, um Pacote de Trabalho pode incluir itens como custos de recurso, códigos de contabilidade, recursos alocados e outras informações de gerenciamento. Definir as entregas no nível apropriado também ajudará aos novos Gerentes de Equipe Especialista a tornarem-se mais eficazes quanto à clareza do que deve ser produzido. Com a definição da frequência e método de preparação de relatórios, o feedback do Gerente de Equipe Especialista pode ser claramente controlado.

Se o Gerente de Equipe Especialista vier da organização corporativa do fornecedor, poderá haver uma linha de subordinação para um Fornecedor Principal. É vital que todos os vínculos desse tipo sejam compreendidos para se evitar conflitos de interesse e o enfraquecimento da autoridade do Gerente do Projeto.

A estrutura da equipe de gerenciamento do projeto não reflete, necessariamente, a estrutura funcional ou senioridade, e sim representa os papéis no projeto. Um Gerente de Equipe Especialista, por exemplo, pode ser mais graduado na organização corporativa do que o Gerente do Projeto, ou pode ser um representante sênior de um fornecedor externo. No contexto do projeto, entretanto, o Gerente de Equipe Especialista responde e recebe orientações do Gerente do Projeto.

5.3.2.8 Suporte do Projeto

O Suporte do Projeto é responsabilidade do Gerente do Projeto. Se necessário, o Gerente do Projeto pode delegar o trabalho ou parte para um Suporte do Projeto: isto pode incluir o fornecimento de serviços administrativos, recomendações e orientações no uso das ferramentas de gerenciamento do projeto ou gerenciamento de configuração. Também poderia fornecer funções especialistas para um projeto tal como planejamento ou gerenciamento de riscos. A menos que realizado por uma função de gerência corporativa ou do programa, o Suporte do Projeto é geralmente responsável pelo gerenciamento de todos os procedimentos e ferramentas de gerenciamento de configuração, como definido na Estratégia de Gerenciamento de Configuração.

É importante realçar que o papel de Suporte do Projeto não é opcional, mas a alocação de um indivíduo ou grupo em separado para executar

as tarefas necessárias é. O Suporte do Projeto responde ao Gerente do Projeto se não for alocado de outra forma.

Algumas organizações corporativas podem ter um escritório de projeto (um escritório temporário criado para dar suporte à entrega de um projeto específico) ou estrutura semelhante, que pode atender a todos ou alguns dos papéis do Suporte do Projeto. Consulte Portfolio, Programme and Project Offices (P3O®), da OGC, para obter informações adicionais sobre o uso de um escritório de projeto.

Os papéis Suporte do Projeto e Garantia do Projeto devem ser mantidos separados para manter a independência da Garantia do Projeto.

5.3.2.9 Lidando com as mudanças da equipe de gerenciamento do projeto

Idealmente, o Gerente do Projeto e os membros do Comitê Diretor do Projeto devem permanecer no projeto durante toda sua vida. Na prática, entretanto, isto nem sempre é possível e a equipe de gerenciamento do projeto pode ser alterada durante o projeto. Uma estrutura de equipe claramente definida, junto com as descrições de papéis detalhadas definindo as responsabilidades de cada papel, devem ajudar a aliviar os inconvenientes causados pelas alterações na equipe de gerenciamento do projeto.

O uso dos estágios de gerenciamento também permite uma transição suave entre as alterações na equipe de gerenciamento do projeto. Os papéis de projeto devem ser revisados para o próximo estágio durante o processo de Managing a Stage Boundary. O uso de Relatórios de Final de Estágio e de Planos de Estágio pode ajudar a assegurar que todos os procedimentos de transferência sejam concluídos e estejam bem documentados. Idealmente, o Executivo do projeto e o Gerente do Projeto devem permanecer com o projeto durante todo seu ciclo de vida, um limite de estágio fornece uma oportunidade de entregar o papel durante o projeto se for necessário.

5.3.3 Trabalhando com a equipe de projeto

5.3.3.1 Equilibrando o projeto, a equipe e os indivíduos

As pessoas são cruciais para o sucesso de um projeto. Não é suficiente ter os processos necessários e sistemas no lugar: se as pessoas em um projeto não trabalharem juntas e com eficácia, as chances de

sucesso do projeto são severamente reduzidas. O conhecimento de tipos diferentes de personalidades e como essas trabalham em conjunto pode ajudar o Gerente do Projeto a estruturar equipes equilibradas que podem trabalhar juntas e com eficácia durante um projeto.

Exemplo de mudanças na equipe de gerenciamento do projeto

Um projeto pode incluir um estágio de aquisição, durante o qual um fornecedor é selecionado para desenvolver alguns dos produtos do projeto. Antes da seleção do fornecedor, um representante sênior do departamento de aquisições pode representar o Fornecedor Principal no projeto. Depois que o fornecedor foi selecionado e o projeto evolui para o estágio de desenvolvimento, um representante sênior selecionado da organização do fornecedor pode ser incluído na equipe como um Fornecedor Principal.

Pessoas diferentes possuem características diferentes e certos tipos de pessoas são mais adequados a certos papéis. Em um dado ambiente, algumas combinações de tipos de personalidade funcionam melhor que outras.

Exemplo montagem de equipe usando diferentes personalidades

Algumas pessoas são muito sociáveis e entusiásticas, gerando muitas ideias diferentes. Outros são mais analíticos, qualificados em trabalhos detalhados e assegurando que nenhuma tarefa seja esquecida. Apesar de não ser normalmente possível alterar as características das pessoas, é possível equilibrar uma equipe de modo que tenha uma mistura apropriada de tipos de personalidade que possibilite a conclusão das tarefas com eficácia. Os Gerentes de Projeto que sabem os papéis naturais dos membros da equipe podem usar esse conhecimento para construir equipes eficazes durante o processo Starting Up a Project, para a equipe de gerenciamento e no processo Initiating a Project ao identificar os membros da equipe. É importante alcançar o equilíbrio correto: por exemplo, uma equipe constituída de somente pessoas idealistas corre o risco de perder o foco nos detalhes das tarefas que precisam ser realizadas. Inversamente, uma equipe composta de pessoas detalhistas pode não ter uma visão estratégica geral de uma solução.

5.3.3.2 Necessidades de treinamento para as equipes do projeto

No início do projeto, os membros da equipe podem necessitar de treinamento. Isso pode incluir treinamento em qualquer um dos processos e padrões que serão usados no projeto (tais como, procedimentos de gerenciamento de configuração, métodos de qualidade, relatórios de progresso e outras áreas específicas do projeto) ou uma introdução ao projeto e seus objetivos, elaborada para motivar os membros da equipe. Os membros do Comitê Diretor do Projeto também podem necessitar treinamento em seus papéis, incluindo sobre o que é esperado deles e os procedimentos necessários para executarem suas responsabilidades. O treinamento no processo e na terminologia do PRINCE2 pode ser necessário para Gerentes de Equipe Especialista e para outros membros da equipe de gerenciamento do projeto.

Durante um projeto, os membros da equipe também podem necessitar treinamento especialista que os capacite a concluir suas tarefas. O Gerente do Projeto deve assegurar que as necessidades de treinamento são incluídas nos planos apropriados.

5.3.3.3 Equipes temporárias

As equipes de projeto são montadas para permanecerem até o fim de um projeto, para depois retornar ao trabalho rotineiro. Portanto, é provável que o gerente de um pequeno projeto tenha que trabalhar com os membros da equipe alocados em tempo parcial. Esses membros da equipe apresentam mais ausências e distrações, devido ao percentual de seu tempo de trabalho, do que os membros das equipes que trabalham em tempo integral. O Gerente do Projeto deve levar isso em conta ao conceber um plano – seja negociando a garantia de disponibilidade ou maior tolerância.

Se forem atribuídos muitos projetos a um indivíduo, ele perderá eficiência em todos os projetos, gastando muita energia e sem progredir. As soluções incluem assumir menos projetos em paralelo ou, quando possível, alocar funcionários em tempo integral para projetos por um período de tempo limitado.

5.3.4 Trabalhar com a organização corporativa

5.3.4.1 Gerenciamento de linha/ Gerenciamento funcional

Em um ambiente intensamente funcional, os Gerentes de Projeto podem encontrar dificuldades ao gerenciar projetos interfuncionais devido à sua incapacidade de chegar a um acordo sobre a liderança de vários grupos. Como resultado, pode ser necessário um envolvimento maior do Comitê Diretor do Projeto para liderar, administrar, priorizar os trabalhos e resolver issues. Qualquer que seja o ambiente, o Gerente do Projeto terá que se adaptar e trabalhar em conjunto com a organização corporativa e isso afetará o nível de gerenciamento necessário para os membros da equipe.

Exemplo de uma das responsabilidades do Gerente do Projeto quanto ao gerenciamento de linha/funcional

O Gerente do Projeto pode ser responsável por executar análises de desempenho como parte de um projeto, ou pode fornecer informações para a análise realizada pela área funcional da organização corporativa responsável pelo membro da equipe.

Compreender e trabalhar em uma organização corporativa maior pode ser desafiador para o Gerente do Projeto, particularmente se ele trabalhar meio-expediente ou como prestador de serviço terceirizado. Elaborar controles de projetos claros no início do projeto e obter a colaboração do Comitê Diretor do Projeto, ajudará a assegurar que o Gerente do Projeto compreenda o nível de interação e suporte esperados durante o projeto, além de proporcionar a exposição apropriada a outras áreas da organização corporativa.

5.3.4.2 Centro de excelência

O conceito de um centro de excelência é o de uma unidade padrão central, que define padrões (tais como processo, modelos e ferramentas) e fornece habilidades, treinamento e possivelmente funções independentes de garantia a uma quantidade de projetos.

Exemplo de um centro de excelência

Uma organização estabeleceu um centro de excelência que fornece:

- Um sistema de arquivamento central para todos os projetos
- Um sistema de gerenciamento de configuração
- Expertise para técnicas de estimativas
- Orientação na preparação dos planos
- Um banco de dados com o histórico do tempo gasto por atividades específicas (métricas) e uma análise de produtividade
- Expertise e orientações do PRINCE2
- Relatórios consolidados que resumem o status de todos os projetos no portfólio.

Um centro de excelência poderia ser útil onde:

- Falta de recurso, seja em números ou habilidades, dificultam o fornecimento de pessoas para executar o gerenciamento do projeto para cada projeto em andamento
- Há um número de pequenos projetos, de diversas naturezas que, individualmente, exigem apenas um suporte limitado do Suporte do Projeto
- Há um programa grande que exige coordenação de projetos individuais
- Um grande projeto exige vários recursos para dar suporte aos papéis de Suporte do Projeto.

Consulte a orientação do OGC, *Portfolio, Programme and Project Offices* (TSO, 2008), para obter informações adicionais sobre o centro de excelência e seu relacionamento com projetos.

5.3.5 Trabalhar com partes interessadas

5.3.5.1 Tipos de partes interessadas

Provavelmente existem indivíduos ou grupos que não fazem parte da equipe de gerenciamento do projeto, mas que precisam interagir com o projeto ou que podem ser afetados pelo resultado do projeto. Essas pessoas podem:

- Apoiar ou ir contra o projeto
- Ganhar ou perder em consequência da entrega do projeto
- Enxergar o projeto como uma ameaça ou oportunidade à sua posição
- Apoiar ou bloquear o projeto e seu andamento.

É importante analisar quem são essas partes interessadas e lidar com elas adequadamente.

Exemplo de análise das partes interessadas

A análise das partes interessadas identificou os seguintes interessados para um projeto de relocação de uma indústria química:

- Um número de sindicatos de trabalhadores
- Um grupo de pressão ambientalista
- Um órgão regulador setorial
- O responsável de garantia de qualidade do programa
- Um número de responsáveis pelas funções de gerenciamento corporativo (por exemplo, auditoria interna, financiamento, legal)
- O contratado externo
- Alguns membros do público afetados pelo projeto.

Observe que alguns destes eram externos à equipe de gerenciamento do projeto, mas internos da organização de gerência corporativa ou do programa.

5.3.5.2 Engajamento das partes interessadas

O engajamento das partes interessadas é o processo eficaz de identificação e comunicação com pessoas ou grupos com interesse ou influência nos resultados do projeto. Normalmente, é executado em nível de programa. Todos os projetos devem ter algum nível de engajamento da parte interessada, principalmente se ele não fizer parte de um programa.

As partes externas à equipe de gerenciamento do projeto podem exercer uma influência poderosa em um projeto. A comunicação eficaz com as partes-chave interessadas, internas e externas à organização corporativa, é essencial ao sucesso do projeto.

Exemplo de engajamento da parte interessada

O Managing Successful Programmes (MSP™), da OGC, identifica um procedimento de seis passos para que o compromisso da parte interessada exista:

■ Identificando partes interessadas (Quem)?

Identificar as partes interessadas individuais envolvidas ou afetadas pelo projeto e, talvez, formar grupos de partes interessadas semelhantes, de modo que as mensagens chave possam ser apontadas com eficácia.

- **Criando e analisando perfis de partes interessadas (O ‘que?’)** Ter um entendimento das influências, interesses e atitudes das partes interessadas em relação ao projeto, além da importância e do poder de cada parte interessada. Por exemplo, é mais provável que um grupo particular seja negativo, indiferente à mensagem e exija tratamento especial? As influências e objetivos das partes interessadas, racionais ou emocionais, devem ser levados em conta. Eles têm o potencial para afetar o sucesso do projeto. As percepções podem estar erradas, mas eles devem ser consultados. A percepção da parte interessada dos benefícios deve ser quantificada
- **Definindo a estratégia de engajamento das partes interessadas (Como)?** Definir como o projeto está envolvendo as partes interessadas com eficácia, inclusive definindo as responsabilidades de comunicação e mensagens chave que devem ser transmitidas. Para cada parte interessada, concordar com:
 - As informações que a parte necessita do projeto
 - As informações que a parte deve fornecer ao projeto
 - O método, formato e frequência de comunicação
 - O remetente e recipiente da comunicação
- **Planejando o engajamento (Quando)?** Definir os métodos e a medida de tempo da comunicação. O planejamento é melhor elaborado depois que é definido como o projeto envolverá as diferentes partes interessadas. Ao selecionar os responsáveis pela transmissão das informações é importante selecionar comunicadores que possuam o respeito e confiança da audiência. Sua posição na organização corporativa e expertise no assunto influenciará muito sua credibilidade. Muitos projetos tem uma reunião formal inicial para apresentação do próprio projeto e de seus objetivos com relação à organização corporativa. Se esse for o tipo de reunião usada, é importante que os membros do Comitê Diretor do Projeto participem, demonstrando seu apoio e compromisso com o projeto

- **Engajando as partes interessadas (Fazer)** Executar os engajamentos e comunicação planejados. Os dois primeiros passos no engajamento das partes interessadas – identificar e analisar – também as envolvem até certo ponto
- **Medindo a eficácia (Resultados)** Verificar a eficácia dos engajamentos. A Garantia do Projeto pode ser envolvida na verificação de que todas as partes interessadas, as informações necessárias e os canais de comunicação mais apropriados estejam cobertos.

5.3.5.3 A Estratégia de Gerenciamento da Comunicação

A Estratégia de Gerenciamento da Comunicação contém uma descrição dos meios e da frequência da comunicação com partes internas e externas ao projeto. Facilita o envolvimento com partes interessadas por meio do estabelecimento de um fluxo bidirecional e controlado de informações. Onde o projeto é parte de um programa, a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação também deve definir quais informações são necessárias ao programa e como serão comunicadas.

Se um procedimento formal de engajamento da parte interessada foi concluído, tal como o descrito anteriormente, isso também deve ser documentado como parte da Estratégia de Gerenciamento da Comunicação. Consulte o Apêndice A para obter mais detalhes sobre o conteúdo sugerido para a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação.

O Gerente do Projeto deve ser responsável por documentar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação durante o processo Initiating a Project. É importante revisar, e talvez atualizar, a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação em cada limite de estágio para assegurar que ainda inclui todas as partes-chave interessadas. Durante o planejamento do estágio final do projeto, também é importante revisar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação assegurando que todas as partes que devem ser informadas sobre o final do projeto sejam incluídas.

Durante um projeto, a gerência corporativa ou de programa detém o controle recebendo informações sobre o projeto, conforme definido na Estratégia

de Gerenciamento da Comunicação, e tomando decisões selecionadas pelo Comitê Diretor do Projeto, no nível de exceções do projeto.

Se um projeto faz parte de um programa, deverá haver consistência e comunicação entre os níveis de gerenciamento de projeto e de programa. Consulte o Capítulo 19 para obter informações mais detalhadas sobre os papéis do programa e como eles podem interagir com os papéis do projeto.

5.4 RESPONSABILIDADES

A Tabela 5.1 define as responsabilidades relevantes ao tema Organização. Consulte o Apêndice C para obter mais detalhes sobre as funções da equipe de gerenciamento do projeto e suas responsabilidades.

Tabela 5.1 Responsabilidades relevantes ao tema Organização

Papel	Responsabilidades
Gerência corporativa ou do programa	Designar o Executivo e (possivelmente) o Gerente do Projeto. Fornecer informações ao projeto como definido na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação.
Executivo	Designar o Gerente do Projeto (se não tiver sido feito pela gerência corporativa ou do programa). Confirmar as designações da equipe de gerenciamento do projeto e a estrutura da equipe de gerenciamento do projeto. Aprovar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação
Usuário Principal	Fornecer recursos de usuário Definir e verificar os requisitos e as expectativas de usuário.
Fornecedor Principal	Fornecer recursos de fornecedor.
Gerente do Projeto	Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação Revisar e atualizar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação. Conceber, revisar e atualizar a estrutura de equipe de gerenciamento do projeto. Preparar as descrições de papéis.
Gerente de Equipe Especialista	Gerenciar membros da equipe de projeto. Aconselhar sobre os membros da equipe de projeto e o comprometimento das partes interessadas.
Garantia do Projeto	Aconselhar sobre a seleção dos membros da equipe do projeto Aconselhar sobre envolvimento de partes interessadas Assegurar que a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação é apropriada e que as atividades de comunicação planejadas realmente aconteçam.
Suporte do Projeto	Fornecer apoio administrativo à equipe de gerenciamento do projeto.



6

Qualidade

6 Qualidade

6.1 PROPÓSITO

O propósito do tema Qualidade é definir e implantar o meio pelo qual o projeto criará e confirmará os produtos adequados ao propósito.

O tema Qualidade define a abordagem do PRINCE2 para assegurar que os produtos do projeto:

- Satisfazam às expectativas do negócio
- Permitam que os benefícios desejados sejam alcançados posteriormente.

O princípio do foco no produto é o centro da abordagem do PRINCE2 para Qualidade. Fornece uma explícita compreensão comum a todos sobre o que o projeto criará (o escopo) e os critérios para sua avaliação (a qualidade). Sem essa compreensão, os projetos ficam expostos a diversos riscos importantes (como disputas em torno da aceitação, retrabalho, mudanças sem controle, insatisfação do usuário), que podem enfraquecer ou invalidar o Business Case.

O custo total e prazos do projeto só podem ser estimados depois de se estabelecer os critérios de qualidade dos produtos e as atividades de gerenciamento de qualidade devem ser incluídas nos planos do projeto. Subestimar ou omitir atividades de gerenciamento de qualidade provavelmente levará a deslizes, gastos em excesso e/ou resultados de má qualidade. O tema Qualidade aborda os métodos e responsabilidades de qualidade não somente quanto à especificação, desenvolvimento e aprovação dos produtos do projeto, como também para o gerenciamento do projeto.

O tema Qualidade também abrange a implantação da melhoria contínua durante o projeto – por exemplo, a busca por formas de aumentar a eficiência ou eficácia no gerenciamento do projeto e nos produtos do projeto. Coletar e aprender com as lições contribui com a abordagem de qualidade do PRINCE2, como forma de alcançar a melhoria contínua.

6.2 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

Os termos usados no contexto de qualidade são, às vezes, interpretados de forma diferente ou trocados por diversas pessoas. Isso pode levar a um mal-entendido. Para os fins do PRINCE2, a terminologia usada é derivada dos padrões da ISO 9000, mas é voltado especificamente aos trabalhos do projeto.

6.2.1 Qualidade

Qualidade é normalmente definida como a totalidade das funcionalidades e características inerentes ou associadas a produto, pessoa, processo, serviço e/ou sistema que confirme sua habilidade de alcançar as expectativas ou satisfazer às necessidades estabelecidas, requisitos ou especificações.

No PRINCE2, um produto também pode ser uma pessoa, processo, serviços e/ou sistemas, portanto o foco da qualidade está na habilidade de um produto satisfazer seus requisitos.

6.2.2 Escopo

O escopo de um plano é a soma total de seus produtos. É definido pela estrutura analítica de produtos para o plano e as Descrições de Produtos associadas.

6.2.3 Gerenciamento de qualidade e sistemas de gerenciamento de qualidade

Gerenciamento de qualidade é definido como atividades coordenadas para se dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade. O Sistema de Gerenciamento da Qualidade é o conjunto completo de padrões, procedimentos e responsabilidades de qualidade para um local ou organização.

No contexto do projeto, ‘locais’ e ‘organizações’ podem ser interpretados como a organização patrocinando o trabalho do projeto de maneira permanente ou temporária, isto é, eles são externos à organização temporária do projeto. Um programa, por exemplo, pode estar relacionado

com uma organização temporária que patrocina o projeto – e pode haver um Sistema de Gerenciamento da Qualidade documentado.

Com frequência, mais de uma organização permanente será envolvida em um projeto – por exemplo, clientes e fornecedores em negócios separados – e acontece que cada um pode ter seu próprio sistema de gerenciamento de qualidade. Por outro lado, se o projeto tem uma única organização patrocinadora, ou faz parte de um programa, é mais comum que somente um Sistema de Gerenciamento da Qualidade seja usado. Estas várias circunstâncias devem ser tratadas ao determinar a abordagem de qualidade do projeto.

6.2.4 Planejamento da qualidade

Para controlar qualquer coisa, inclusive qualidade, deve haver um plano. O planejamento da qualidade diz respeito à definição dos produtos necessários ao projeto, com seus respectivos critérios e métodos de qualidade (inclusive o esforço necessário para controle da qualidade e aceitação de produto) e as responsabilidades de qualidade dos envolvidos.

6.2.5 Controle da qualidade

O controle da qualidade foca nas técnicas operacionais e atividades usadas por aqueles envolvidos no projeto para:

- Cumprir os requisitos necessários da qualidade (por exemplo, inspeções de qualidade ou testes)
- Identificar meios de eliminar as causas de desempenho insatisfatório (por exemplo, introduzindo melhorias de processo em consequência das lições aprendidas).

6.2.6 Garantia da qualidade

É uma boa prática cuidar da garantia da qualidade independente da equipe de gerenciamento do projeto. A garantia da qualidade fornece uma verificação de que a direção e gerenciamento do projeto são adequados à natureza do projeto e que atende às diretivas e padrões da gerência corporativo ou de programa relevantes. As atividades de garantia da qualidade estão fora do escopo do PRINCE2 como é de responsabilidade da organização corporativa ou do programa.

A garantia da qualidade é a verificação independente de que existem a organização e os processos para o controle e planejamento da qualidade (isto é, não exatamente executando o controle e planejamento da qualidade, que será realizado pela equipe de gerenciamento do projeto). Fornece confiança às partes interessadas do projeto de que os requisitos necessários de qualidade podem ser cumpridos.

O termo garantia da qualidade é usado com dois sentidos:

Tabela 6.1 Relacionamento entre Garantia do Projeto e Garantia de Qualidade

	Garantia do Projeto	Garantia da qualidade
O que eles fazem	Fornecer garantia às partes interessadas do projeto de que o projeto está sendo conduzido adequadamente e apropriadamente.	Fornecer garantia à organização corporativa ou do programa como um todo, de que o projeto está sendo conduzido apropriadamente, adequadamente e está em conformidade com as diretivas e padrões relevantes da gerência corporativa ou do programa.
Como eles diferem	Devem ser independentes do Gerente do Projeto, Suporte do Projeto, Gerentes de Equipe Especialista e equipes de projeto.	Realizado por uma equipe que não faz parte do projeto (ou seja, não são membros da equipe de gerenciamento do projeto).
	Responsabilidade do Comitê Diretor do Projeto, portanto, realizada de dentro do projeto .	Responsabilidade da gerência corporativa ou do programa, portanto, externo ao projeto .
Como se relacionam	A garantia da qualidade como uma função da gerência corporativa ou do programa pode ser usada pelo Comitê Diretor do Projeto como parte de seu regime de Garantia do Projeto (por exemplo, garantia da qualidade avaliada por pares).	A garantia da qualidade procura (ou exige) por uma Garantia do Projeto eficaz como um dos indicadores de que o projeto está sendo conduzido adequadamente.

- Como a função dentro de uma organização (ou local ou programa) que estabelece e mantém o sistema de gerenciamento de qualidade
- Como a atividade de revisar a organização, processos e/ou de produtos do projeto para avaliar de forma independente se os requisitos de qualidade serão satisfeitos.

Observe que, em ambos os sentidos do termo, garantia da qualidade envolve contribuições que não dependem da equipe de gerenciamento do projeto, enquanto o planejamento e o controle de qualidade são realizados pelo projeto. Não obstante, é uma responsabilidade do gerenciamento do projeto assegurar que a garantia de qualidade adequada é aplicada.

A Garantia da qualidade não deve ser confundida com Garantia do Projeto. A Garantia do Projeto diz respeito, especificamente, à responsabilidade do Comitê Diretor do Projeto de assegurar que o projeto seja conduzido adequadamente sob todos os aspectos. Portanto, é uma responsabilidade da equipe de gerenciamento do projeto. Embora a Garantia do Projeto seja independente do Gerente do Projeto, ao contrário da garantia da qualidade, é dependente do projeto. Entretanto, a Garantia do Projeto e a garantia da qualidade sobrepõem-se, conforme ilustrado na Tabela 6.1.

6.3 A ABORDAGEM DO PRINCE2 PARA QUALIDADE

O tratamento específico da Qualidade no PRINCE2 é o foco nos produtos desde o início, exigindo atividades sistemáticas para:

- Identificar todos os produtos do projeto (ou seja, no nível em que o projeto pretende exercer controle)
- Definir os critérios de qualidade pelos quais serão avaliados; os métodos de qualidade que serão usados no design, desenvolvimento e aceitação dos produtos; e as responsabilidades de qualidade dos envolvidos
- Implantar e rastrear os métodos de qualidade empregados durante todo o projeto.

Os dois primeiros estão cobertos pelo **planejamento de qualidade** (seção 6.3.1) e o último é coberto pelo **controle de qualidade** (seção 6.3.2) e **garantia da qualidade** (seção 6.2.6).

A abordagem do PRINCE2 para qualidade pode ser resumida caminho de auditoria da qualidade exibido na Figura 6.1 Os termos usados no diagrama são explicados no final desta seção.

6.3.1 Planejamento da qualidade

O propósito do planejamento da qualidade é fornecer uma base segura para que:

- **O Comitê Diretor do Projeto** chegue a um acordo sobre as expectativas gerais de qualidade, os produtos exigidos associados aos seus critérios de qualidade (incluindo corporativo e outros padrões a serem observados), os meios pelos quais a qualidade será alcançada e avaliada e, por fim, os critérios de aceitação pelos quais o prduto do projeto será julgado.
- **A Comunicação** destes acordos não apresentem ambiguidades, de forma que as partes interessadas do projeto tenham uma compreensão comum do objetivo do projeto
- **Seja feito o Controle**, ou seja, seja estabelecida uma linha de base eficiente para os controles de qualidade do projeto (inclusive tolerâncias de qualidade) e um meio seguro de se alcançar os produtos adequados ao propósito.

Quando esses aspectos do planejamento são negligenciados, as pessoas envolvidas no projeto podem ter visões contraditórias com relação ao escopo da solução ao que se constitui um resultado bem-sucedido, à abordagem a ser adotada, à extensão de trabalho necessária, a quem deve estar envolvido e a quais papéis devem estar envolvidos.

O planejamento da qualidade é constituído de:

- Compreender as expectativas de qualidade do cliente (seção 6.3.1.1)
- Definir os critérios de aceitação do projeto (seção 6.3.1.2)
- Documentar as expectativas de qualidade do cliente e os critérios de aceitação do projeto na Descrição do Produto do Projeto (seção 6.3.1.3)
- Formular uma Estratégia de Gerenciamento da Qualidade (seção 6.3.1.4)
- Escrever Descrições de Produtos claras que contenham critérios de qualidade, tolerâncias de qualidade, método de qualidade e responsabilidade de qualidade (seção 6.3.1.5)
- Definir o Registro da Qualidade (seção 6.3.1.6).

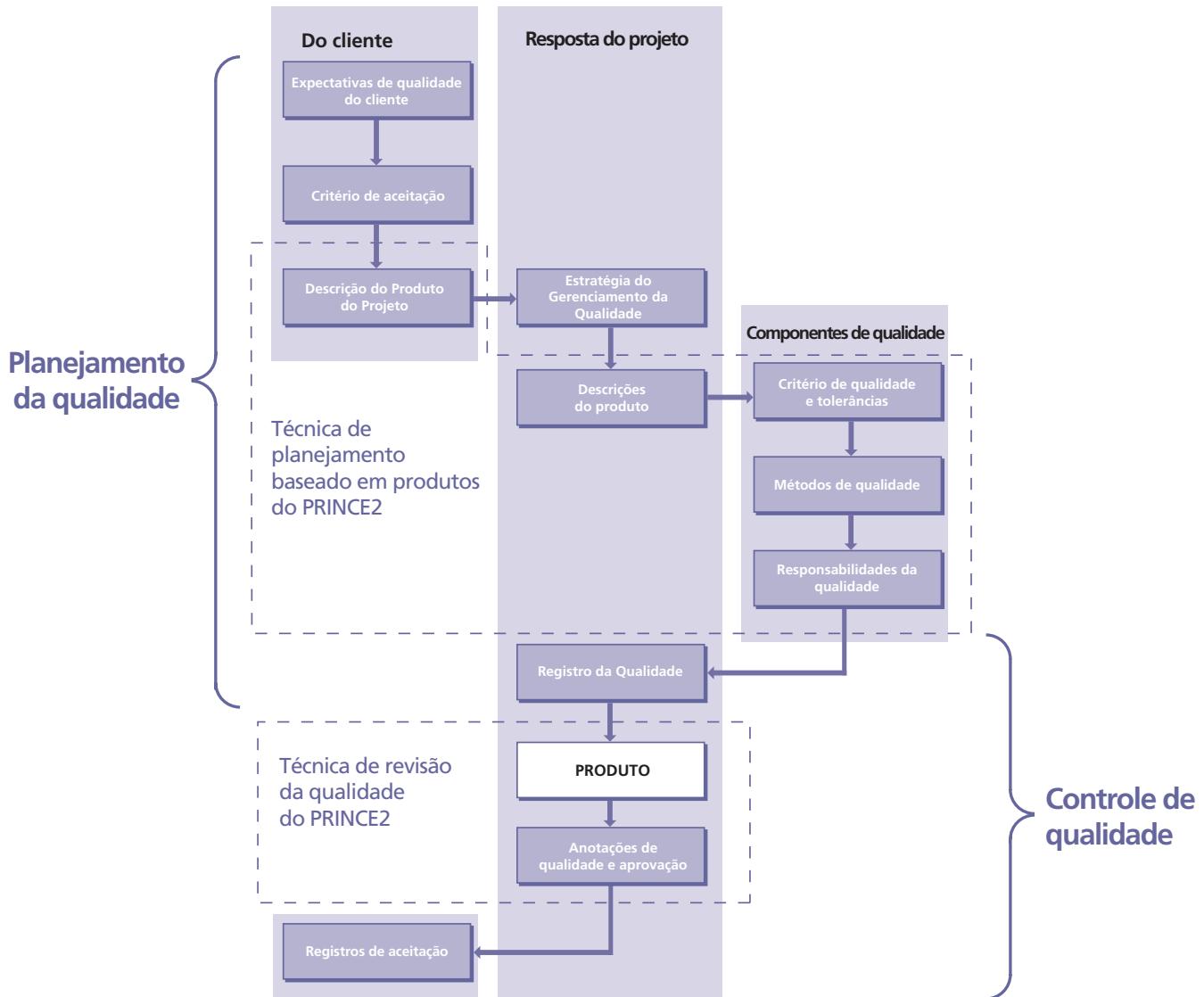


Figura 6.1 Caminho de auditoria da qualidade

6.3.1.1 As expectativas de qualidade do cliente

As expectativas de qualidade do cliente formam uma declaração sobre a qualidade esperada do produto do projeto. Eles são definidos e acordados cedo, durante o processo Starting Up a Project. As expectativas são coletadas em discussões com o cliente e são refinadas para inclusão na Descrição do Produto do Projeto.

Para se evitar interpretações erradas e suposições imprecisas sobre os requisitos de qualidade do projeto, as expectativas de qualidade do cliente devem abranger:

- Os requisitos-chave de qualidade do produto do projeto

- Todos os padrões e processos que deverão ser aplicados para se alcançar os requisitos necessários específicos de qualidade, incluindo a extensão de uso do sistema de gerenciamento de qualidade do cliente e/ou do fornecedor.
- Todas as medidas que podem ser úteis para se avaliar se o produto de projeto satisfaz os requisitos necessários de qualidade (por exemplo, medidas existentes de satisfação do cliente).

Os requisitos de qualidade chave guiarão a escolha da solução e influenciarão as metas de desempenho para tempo, custo, escopo, risco e benefícios do projeto.

Exemplos de expectativa de qualidade

A expectativa de qualidade para uma bomba de água em uma aldeia remota é que ela seja robusta o suficiente para durar uma vida inteira, enquanto que uma bomba de óleo em um carro de corrida deve ser o mais leve possível, para durar somente o tempo de uma corrida.

As expectativas de qualidade do cliente são frequentemente expressadas em termos genéricos, como uma forma de se conseguir a compreensão comum dos requisitos gerais de qualidade. Em seguida, eles são usados para identificar critérios de aceitação mais detalhados, que devem ser específicos e precisos.

Onde possível, as expectativas de qualidade do cliente devem ser priorizadas, pois serão usadas como entradas para se definir as tolerâncias de qualidade dos produtos do projeto.

As expectativas de qualidade do cliente devem ser revisadas no final de cada estágio de gerenciamento, caso fatores externos os tenham alterado.

6.3.1.2 Critérios de aceitação

Os critérios de aceitação do projeto formam uma lista priorizada de definições mensuráveis dos atributos necessários para que as partes interessadas aceitem um conjunto de produtos. Exemplos: facilidade de uso, suporte, manutenção, aparência, funções principais, custos de desenvolvimento, custos de operação, capacidade, disponibilidade, confiabilidade, segurança, precisão e desempenho.

Os critérios de aceitação devem ser priorizados, pois isso ajudará se houver a necessidade de algum tipo de troca de alguns critérios. Alta qualidade, entrega antecipada e baixo custo, por exemplo, podem ser incompatíveis, tornando-se necessário sacrificar um deles para que os outros dois sejam realizados.

Exemplo de técnica de priorização – MoSCoW

Cada critério de aceitação é avaliado como **Must have**, (precisa ter) **Should have** (deve ter), **Could have** (pode ter) ou **Won't have for now** (não tem por enquanto) – MoSCoW.

Todos os critérios de aceitação 'Must have' e 'Should have' devem ser mutuamente realizáveis.

Quando o projeto puder demonstrar que todos os critérios de aceitação foram satisfeitos, as obrigações do projeto estarão cumpridas e o projeto pode ser encerrado.

Os critérios de aceitação devem ser acordados entre o cliente e o fornecedor durante o processo Starting Up a Project e deve ser documentado como parte da Descrição do Produto do Projeto. É importante reconhecer que nesse estágio inicial, pouco pode ser compreendido sobre os produtos do projeto. Consequentemente, o refinamento dos critérios de aceitação será realizado com frequência durante o processo Initiating a Project e revisado ao final de cada estágio de gerenciamento. Uma vez concluída a Descrição do Produto do Projeto, os critérios de aceitação ficam sujeitos ao controle de mudanças e só podem ser alterados com a aprovação do Comitê Diretor do Projeto.

Quanto aos critérios de aceitação, é útil selecionar medidas aproximadas que serão indicadores precisos e confiáveis de que os benefícios desejados 'sejam ou não' alcançados posteriormente.

Exemplo de critério de aceitação

Se a expectativa de qualidade de um cliente é de que uma bomba de água dure a vida inteira, os critérios de aceitação devem focar nas medidas que forneçam indicação suficiente ou confiança de que a bomba é durar capaz de durar a vida inteira (definido como um número específico de anos), incluindo estar em conformidade com certos padrões de engenharia relacionados à durabilidade do produto.

Identificar os métodos de aceitação é crucial porque eles perguntam: como comprovamos se o produto do projeto foi concluído e é aceitável para o cliente?

6.3.1.3 Descrição do Produto do Projeto

A Descrição de Produtos para o produto do projeto é criada no processo Starting Up a Project como parte da atividade inicial de escopo e é aprimorada durante o processo Initiating a Project, durante a criação do Plano de Projeto. Está sujeito a controle de mudanças formal e deve ser verificado nos limites de estágio (no processo Managing a Stage Boundary), para se verificar se alguma mudança é necessária. É usado no processo Closing a Project como parte da verificação de que o projeto atendeu às expectativas e de que o critério de aceitação foi alcançado.

A Descrição do Produto do Projeto inclui:

- O propósito geral do produto
- Sua composição (ou seja, o conjunto de produtos que deve compreender)
- As expectativas de qualidade do cliente
- Critérios de aceitação, método e responsabilidades
- Tolerâncias de qualidade no nível de projeto.

A Descrição do Produto do Projeto aprovada é incluída como um componente do Sumário do Projeto e é usada para ajudar na seleção da abordagem do projeto. A Descrição do Produto do Projeto define o que o cliente espera que o projeto entregue, e que a abordagem do projeto indique a solução ou o método a ser usado pelo fornecedor para criar o produto de projeto.

A Descrição do Produto do Projeto é uma forma especial da Descrição de Produtos onde estão incluídas as expectativas de qualidade do cliente e, neste nível, os critérios de qualidade e métodos de qualidade constituem os critérios de aceitação e métodos de aceitação para o projeto de uma forma geral.

6.3.1.4 Estratégia de Gerenciamento da Qualidade

A Estratégia de Gerenciamento da Qualidade é preparada durante o processo Initiating a Project e posteriormente aprovada pelo Comitê Diretor do Projeto. Incrementa a abordagem do projeto e pode ser considerada como a proposta da equipe de gerenciamento do projeto em resposta às expectativas de qualidade e critérios de aceitação do cliente.

A Estratégia de Gerenciamento da Qualidade descreve como os sistemas de gerenciamento de qualidade das organizações participantes serão aplicados ao projeto e confirma todos os padrões, procedimentos, técnicas e ferramentas de qualidade que serão usados. Onde modelos e padrões serão adequados, essa adequação também deverá ser descrita na Estratégia de Gerenciamento da Qualidade para aprovação.

A Estratégia de Gerenciamento da Qualidade também fornece um meio pelo qual os níveis de formalidade que serão aplicados aos planos e controles de qualidade possam ser escalados e convencionados de acordo com as necessidades particulares do projeto.

Deve-se definir os acordos para a garantia de qualidade incluindo auditorias independentes, as quais são exigidas pelas diretrizes das organizações participantes.

As responsabilidades chave para qualidade devem ser definidas (dentro e fora da equipe de gerenciamento do projeto), incluindo-se um resumo da abordagem à Garantia do Projeto.

Onde já existe um sistema de gerenciamento de qualidade estabelecido para projetos, por exemplo, em um programa, somente as medições específicas do projeto podem necessitar ser documentadas.

A Estratégia de Gerenciamento da Qualidade é mantida, sujeita ao controle de mudanças, durante toda a vida do projeto.

6.3.1.5 Descrição de Produtos

Uma vez iniciado o planejamento detalhado, as Descrições dos Produtos devem ser criadas para todos os produtos do projeto. Descrições de Produtos não são opcionais. Elas governam o desenvolvimento dos produtos, sua revisão e posterior aprovação.

O nível de detalhes em uma Descrição de Produtos é uma questão de julgamento, sendo que o principal objetivo é selecionar um nível que forneça uma medida de controle, segura e adequada, suficiente para cumprir as expectativas de qualidade do cliente.

O conteúdo de uma Descrição de Produtos é completamente detalhado no Apêndice A. A seção ‘propósito’ da Descrição de Produtos deve deixar absolutamente claro quem precisa do produto, por que precisa e o que ele fará. Além do propósito, as seções especificamente ligadas à qualidade são: critérios, tolerâncias, métodos, habilidades e responsabilidades de qualidade necessárias. Essas seções definem os controles de qualidade que devem ser aplicados durante o desenvolvimento do produto e nos procedimentos de revisão e aprovação do produto concluído.

Deve se tomar cuidado para não se escrever as Descrições de Produtos demasiadamente em detalhes. Eles existem para ajudar nos métodos de planejamento, desenvolvimento, qualidade e aprovação. As Descrições de Produtos muito detalhadas podem levar a um aumento desnecessário no custo da qualidade para o projeto. Descrições de Produtos incompletas ou imprecisas podem levar a discussões de aceitação caso os resultados não

correspondam às expectativas do cliente. Onde necessário, a Descrição de Produtos deve fazer referência às informações de apoio, tais como todos os documentos de design padrão ou especiais.

O tempo necessário para se criar as Descrições de Produtos dependerá de fatores como a importância, complexidade e raridade do produto, de quantas partes interessadas revisarão e aprovarão o produto e se a organização tem uma biblioteca de Descrições de Produtos padrão para reutilização. As bibliotecas de Descrição de Produtos são frequentemente melhoradas por usuários PRINCE2, a fim de se promover sua consistência e reutilização.

Critério de qualidade

A Descrição de Produtos deve incluir as especificações de qualidade que o produto deve alcançar, assim como as medições de qualidade que serão aplicadas por aqueles que inspecionarem o produto acabado.

Os critérios de qualidade devem ser detalhados e claros o suficiente para permitir que os revisores de um produto confirmem, sem ambiguidade, se o produto satisfaz ou não seus requisitos.

Exemplo de critérios de qualidade

Considere um projeto para desenvolver e fabricar uma nova câmera. Um critério de qualidade é que a câmera e sua embalagem não devam pesar mais que 1 Kg. A estrutura analítica de produtos identifica o produto manual do usuário. O tamanho e peso do manual do usuário são fatores importantes mas, por exemplo, o número de páginas não é.

Podem ser feitas as seguintes perguntas: Qual é o mercado alvo da câmera? Isso também implica que o manual precisa ser escrito em vários idiomas? Isso significa que ficará mais pesado? Ou um manual em CD-ROM será suficiente? Isso pode reduzir o peso do manual e tornar a câmera mais pesada.

Considere que os critérios de qualidade frequentemente destacam conexões e fatores como esses, os quais informam o processo de planejamento subsequente.

Tolerâncias de qualidade

As tolerâncias de qualidade para um produto podem ser especificadas no critério de qualidade, pela definição de um intervalo aceitável de valores.

Por exemplo: "A duração da apresentação é de 30 minutos (+/- 5 minutos)?, A temperatura é mantida no intervalo de 1 a 5° C?"

Métodos de qualidade

A seção métodos de qualidade da Descrição de Produtos é usada para especificar as atividades de qualidade que serão implantadas durante o desenvolvimento de um produto, para revisão e aprovação após a conclusão. Onde habilidades especializadas são implícitas aos métodos de qualidade, esses também devem ser especificados. Existem dois principais tipos de métodos de qualidade: métodos inclusos no processo e métodos de análise (consulte a seção 6.3.2.1).

Responsabilidades de qualidade

Para se evitar dúvidas, as responsabilidades de qualidade de um produto devem ser especificadas. As responsabilidades cairão em uma das três categorias:

- **Produtor** Pessoa ou grupo responsável por desenvolver um produto.
- **Revisor(es)** Pessoa ou grupo independente do produtor que avalia se um produto alcançou seus requerimentos, conforme definido em uma Descrição de Produto.
- **Aprovador(es)** Pessoa ou grupo (por exemplo, Comitê Diretor do Projeto) qualificado e autorizado para aprovar um produto (de gerenciamento ou especialista) como concluído e que atende ao seu propósito.

6.3.1.6 Registro da Qualidade

O Registro da Qualidade é um diário eficiente dos acontecimentos de qualidade planejados e realizados (por exemplo, workshops, revisões, inspeções, testes, pilotos, aceitação e auditorias). É criado durante o processo Initiating a Project enquanto os produtos e as medidas de controle de qualidade estão sendo definidos. É mantido (sempre alinhado com os planos de linha de base) durante todo o projeto.

À medida que o projeto progride e os registros das atividades de qualidade são recebidos, o Registro da Qualidade é atualizado para refletir (em forma de resumo) os resultados reais das atividades de qualidade. O Registro da Qualidade fornece auditoria chave e garantia das informações, relacionando o que foi planejado e acordado (na

Estratégia de Gerenciamento da Qualidade e nas Descrições de Produtos) às atividades de qualidade executadas de fato.

A quantidade de informações incluídas no Registro da Qualidade pode variar consideravelmente, dependendo da extensão com que cada métrica de qualidade (por exemplo, contagem de defeitos) precise ser analisada, com o objetivo de melhorar o processo. Um exemplo de um Registro da Qualidade é exibido na Tabela 6.2.

6.3.2 Controle da qualidade

O controle da qualidade é alcançado com a implantação, monitoramento e registro dos métodos de qualidade e responsabilidade definidos na Estratégia de Gerenciamento da Qualidade e Descrições de Produtos (e posteriormente acordados nos Pacotes de Trabalho).

O controle da qualidade é constituído de:

- Execução dos métodos de qualidade (seção 6.3.2.1)
- Manutenção da qualidade e registros de aprovações (seção 6.3.2.2 e 6.3.2.3)
- Obtenção da aceitação (seção 6.3.2.4).

6.3.2.1 Métodos de qualidade

O custo de se corrigir falhas de produtos aumenta proporcionalmente com o tempo que elas passarem despercebidas. É muito mais fácil e mais barato corrigir um documento de design no início do projeto do que corrigir um design errado durante os testes do produto acabado ou, pior ainda, quando o produto já está em uso operacional. As inspeções de qualidade, implantadas no início dos processos de design e desenvolvimento, são os métodos de qualidade com a melhor relação custo/benefício potencialmente disponíveis.

Há dois tipos de métodos de qualidade:

- **Métodos incluídos no processo** São os meios pelos quais a qualidade pode ser construída à medida em que os produtos vão sendo desenvolvidos. Isso pode envolver o uso de técnicas e/ou métodos especiais, inclusive controles de processo calibrados, automação (por exemplo, robótica, ferramentas de software), exercícios piloto, workshops, pesquisas e consultas, ou, simplesmente, o uso de inspeções de qualidade durante ou após o desenvolvimento do produto.
- **Método de apreciação** É o meio pelo qual os produtos acabados são avaliados em função da completude e aptidão ao propósito. Há, em essência, dois tipos de análise, dependendo da extensão na qual se é possível definir os critérios

Tabela 6.2 Exemplo de um Registro da Qualidade

ID de Atividade da Qualidade	ID do Produto	Produto	Método de Qualidade	Produtor	Revisores	Aprovadores	Revisão Planejada Data	Revisão Real Data	Aprovação Planejada Data	Aprovação Real Data	Resultado
1	121	Planejar Teste	Inspeção	Ali	Paulo	John, Rita	14/02	21/02	2/02	28/02	Aprovado
2	124	Bomba de água	Teste de desempenho	Paulo	Ali, Bob	John	20/03	20/03	27/03	NA	Reprovado
3	124	Bomba de água	Teste de manutenção	Paulo	Ali, Amir	Rita	21/03	21/03	27/03	27/03	Aprovado
.
.
9	124	Bomba de água	Test de desempenho	Paulo	Ali, Bob	John	14/06		21/06		

de qualidade objetivos: **testes** (se os critérios de qualidade são verdadeiramente objetivos e quantificáveis) ou **inspeção de qualidade** (se algum julgamento subjetivo for necessário).

Uma inspeção de qualidade é uma avaliação estruturada e sistemática de um produto, conduzida de forma planejada, documentada e organizada. Uma abordagem sistemática, mas flexível da inspeção de qualidade pode ser usada:

- Durante o desenvolvimento de produtos desse tipo, seja formalmente (ou seja, em linha com o que foi acordado durante o planejamento de qualidade) ou informalmente (simplesmente como um meio para se avaliar a qualidade de um trabalho em andamento)
- Para marcar quais produtos foram concluídos e aprovados
- Para complementar o teste como, por exemplo, simplesmente para se verificar seus resultados.

As técnicas de inspeção de qualidade são especialmente aplicáveis quando uma avaliação profissional é necessária para determinar se o produto está adequado ao seu propósito. As técnicas podem ser usadas dentro do projeto, como controles de qualidade e por especialistas independentes, como parte da garantia de qualidade. Revisões formais e por pares são exemplos de atividades de garantia de qualidade que podem ser implantadas, usando-se ou adaptando-se uma técnica genérica de inspeção. Usado como um controle da equipe de gerenciamento do projeto, a condução de inspeções sistemáticas de qualidade também pode ser de grande valor para os benefícios colaterais da montagem de equipes.

Mesmo quando ‘testar’ for o método principal de análise, é frequentemente necessário que alguém tenha que verificar se os resultados dos testes satisfazem os critérios de sucesso. Então, uma simples inspeção será ainda necessária.

Há uma variedade de técnicas sistemáticas de inspeção, algumas específicas a certas indústrias ou tipos de produtos. O PRINCE2 é compatível com o uso dessas técnicas, além de fornecer uma técnica de revisão de qualidade útil, que complemente o uso das Descrições de Produtos do PRINCE2.

A aprovação formal de um produto pode, ou não, resultar de uma revisão de qualidade. Produtos que foram atribuídos como concluídos em uma inspeção ou revisão ainda poderão precisar ser submetidos à aprovação de uma autoridade em separado.

A técnica de revisão de qualidade PRINCE2

Objetivos

- Avaliara conformidade de um produto, o qual tem a forma de um documento (ou item semelhante como, por exemplo, uma apresentação ou resultados de testes) com os critérios definidos
- Envolver as partes interessadas na verificação da qualidade do produto e na promoção de uma aceitação mais abrangente do produto
- Confirmar que o produto esteja concluído e pronto para aprovação
- Estabelecer a linha de base do produto com objetivo de controlar mudanças.

Papéis da equipe de revisão

- **Presidente** Este papel é responsável pela condução geral da revisão
- **Apresentador** Apresenta o produto para revisão e representa o(s) produtor(es) do produto. O apresentador também coordena e acompanha o trabalho após a revisão, ou seja, aplica ao produto as mudanças acordadas pela equipe de revisão.
- **Revisor** Revisa o produto, envia perguntas e confirma correções e/ou melhorias
- **Administrador** Oferece suporte administrativo ao Presidente e registra os resultados e ações.

A forma mais simples de revisão (usada para inspeções simples, como por exemplo, testar resultados) envolve somente duas pessoas: uma nas funções de Presidente e revisor, e outro como apresentador e administrador.

Nota: a revisão de qualidade é uma técnica genérica que pode ser usada de forma independente ao contexto do projeto. Assim, os papéis de revisão de qualidade não tem qualquer relação específica com os papéis na estrutura da equipe de gerenciamento do projeto. Contudo, os benefícios da montagem de uma equipe podem ser observados nas revisões regulares do Presidente com os Gerentes de projeto e da equipe especialista. Presidir revisões de qualidade exige competência em facilitação e independência do produto que está sendo revisado (a responsabilidade principal é garantir que a revisão seja realizada adequadamente).

Preparação da revisão

- Fazer os arranjos administrativos para a revisão (presidente/administrador)
- Verificar se o produto está pronto para revisão e confirmar a disponibilidade dos revisores (Presidente)
- Distribuir cópias do produto e da Descrição de Produtos relevantes à equipe de revisão, possibilitando, assim, que os revisores tenham tempo suficiente para se preparar. (Apresentador)
- Revisar o produto conforme os critérios de qualidade da Descrição de Produtos associada (Revisores)
- Enviar uma lista de perguntas ao Presidente e ao Apresentador para a revisão (Revisores)
- Fazer anotações na cópia do produto que apresentar erros de ortografia/gramática, e devolvê-la ao Apresentador (Revisores)
- Preparar uma lista consolidada de perguntas (Presidente) e enviar ao Apresentador antes da reunião.

Agenda das reuniões de revisão

- **Introduções pessoais**, se necessário (Presidente)
- **Introdução ao produto** (Apresentador) Um curto resumo com o propósito do produto: quem precisa, por que precisa e o que fará.
- **Perguntas principais/globais** Convide cada revisor a responder a todas as perguntas principais ou globais sobre o produto. Perguntas globais são aquelas que aparecem repetidamente ao longo do produto. A equipe de revisão chega a um acordo com relação às ações a serem tomadas para cada questão levantada. O administrador registra as ações e responsabilidades
- **Product 'talk-through'** (Apresentador) Lidera a equipe de revisão do produto, seção por seção ou página por página, conforme apropriado, revisando a lista consolidada de questões e solicitando esclarecimento quando necessário. A equipe de revisão chega a um acordo com relação às ações para cada questão levantada. O administrador registra as ações e responsabilidades
- **Ações de releitura** (Administrador) Confirmam as ações e responsabilidades

- **Determinar o resultado da revisão** (Presidente) Lidera a equipe de revisão na tomada de decisão coletiva. As opções são:

- **Concluído** (o produto está adequado ao propósito)
- **Condisionalmente concluído** (o produto é adequado ao propósito e condicionado a ações)
- **Incompleto** (o produto exige outro ciclo de revisão de qualidade)

- **Encerrar a revisão** (Presidente)

- **Informar as partes interessadas sobre o resultado** (Presidente).

Acompanhamento da revisão

- Coordenar as ações (Apresentador)
- Confirmar ações individuais (revisores, conforme acordado na reunião)
- Após concluir todas as ações, confirmar a conclusão do produto (Presidente)
- Comunicar o resultado da revisão de qualidade aos gerentes/equipe de apoio (Administrador) adequados
- Armazenar os registros de qualidade (Administrador)
- Solicitar a aprovação do produto (Apresentador).

Sugestões e dicas

- **Revisores** Revisar o produto, e **não** a pessoa. Isso significa evitar questões personalizadas (Você ...) e proporcionar a atuação como uma equipe (Nós ...)
- **Revisores** Operar como equipe, porém respeitando a opinião dos especialistas. Alguns revisores podem ser selecionados para tratar os aspectos específicos do produto, e seus comentários podem ser considerados com mais atenção em suas especialidades
- **Revisores** Não apresentar trivialidades em revisões (ortografia, pontuação etc.), a menos que seja uma questão grande/global (por exemplo, se o documento estiver para ser divulgado a uma audiência importante, tal como o público)
- **Presidente** Encorajar o Apresentador a manter um ritmo constante durante a explicação do produto. Os revisores devem ter a oportunidade de apresentar suas issues, mas permitir a eles muito tempo é um

- convite a comentários desnecessários. O apresentador não deve iniciar discussões desnecessárias
- **Presidente** Resolver cada ponto como foi levantado, obtendo uma decisão da equipe de revisão. O produto deve ser alterado ou não? Não permita que as discussões se arrastem. Lembre-se de que o propósito da revisão é identificar erros e não sugerir soluções. Evite a tentação de formular e concordar com soluções. Elas devem ser elaboradas após a revisão
- **Presidente** Foco no produto. Não permitir que a discussão seja direcionada para outros produtos relacionados. Se houver sinais de que existe um problema associado a um produto, trate do assunto como uma issue, fora da reunião.
- **Presidente** Certificar –se de que os revisores contribuam com eficácia. É sua responsabilidade garantir que o produto aprovado está adequado ao propósito
- **Presidente** Se um revisor não puder participar da revisão, aceite sua lista de perguntas e pergunte em nome dele, ou aceite um representante ou substituto.
- **Apresentador** Uma ação complementar pode ser inviável de ser implantada ou pode não ser executada dentro das tolerâncias acordadas. Nesse caso, uma issue deve ser encaminhada ao Gerente do Projeto
- **Aprovador** Se a pessoa (ou grupo) que aprovará o produto participar da revisão de qualidade, a aprovação do produto pode fazer parte da revisão.

A técnica de revisão de qualidade do PRINCE2 (e outras técnicas de inspeção de qualidade) pode resultar em benefícios colaterais substanciais, particularmente em termos de:

- **Envolvimento das partes interessadas** Inspeções de qualidade são oportunidades para o desenvolvimento de uma comunicação interfuncional eficiente. Muitas partes interessadas importantes só podem ter contato direto com o projeto através dessas revisões. Assim, elas (as revisões) fornecem uma 'janela' no projeto. Isso é particularmente verdadeiro para os usuários. As inspeções estruturadas de qualidade estão entre os meios mais eficientes para se aumentar a credibilidade do projeto.

Geralmente, quanto mais sistemática e eficaz for a revisão, melhor a impressão nas partes interessadas

- **Liderança** Sob muitas circunstâncias, o foco na qualidade (produtos adequados ao propósito) levam os membros da equipe de revisão (e usuários) a uma melhor resposta do que o foco em orçamentos e cronogramas apenas. Com frequência, as técnicas de inspeção de qualidade fornecem dicas excelentes e 'leve orientação' sobre o efetivo comportamento e a tomada de decisão em reuniões
- **Montagem de equipes** Inspeções de qualidade formais e informais são oportunidades de se focar na montagem de uma equipe de projeto eficiente, onde os membros compreendam as contribuições, necessidades e prioridades uns dos outros.
- **Desenvolvimento de indivíduos** Os iniciantes aprendem mais com os mais experientes, e percebem omissões que outros não perceberiam. Os mais experientes aprendem com as novas perspectivas dos recém-chegados
- **Documentação de qualidade** Anotações de qualidade consistentes e conhecidas melhoram a comunicação e as análises de métricas da qualidade
- **Cultura de qualidade** A técnica de revisão de qualidade PRINCE2 é genérica. Pode ser empregada em programas, projetos e serviços por toda a organização, resultando em uma cultura de qualidade positiva e familiar.

6.3.2.2 Anotações de qualidade

A coleta de evidências é importante para demonstrar que as atividades de qualidade planejadas foram realizadas. As anotações apoiam as entradas no Registro da Qualidade, garantindo ao Gerente do Projeto e ao Comitê Diretor do Projeto que:

- Os produtos estejam realmente concluídos (e, consequentemente, as atividades relacionadas terminadas)
- Os produtos atendam aos critérios de qualidade associados e estejam adequados aos seus propósitos (do contrário, haverá anotações das falhas de qualidade e das ações corretivas)
- Os processos acordados tenham sido observados

- As autoridades de aprovação e partes interessadas de produtos-chave estejam satisfeitas
- Tenham sido elaborados relatórios das auditorias planejadas e realizadas.

As anotações de qualidade devem incluir referências à documentação de inspeção de qualidade, tal como um plano de prova; detalhe de qualquer estatística de defeitos e ações necessárias para correção de erros e omissões do produto inspecionado; e todos os relatórios relacionados à qualidade (por exemplo, uma auditoria). Quando essas anotações são recebidas pelo Suporte do Projeto, as entradas de Registro da Qualidade para os produtos relacionados podem ser preenchidas. Durante e na conclusão do projeto, os registros de qualidade fornecem uma fonte valiosa de informações para análise, de acordo com o princípio PRINCE2 de que projetos devem aprender com a experiência. Por exemplo, medidas de qualidade, como tipos de defeitos e tendências, podem ser usadas como fonte de aprendizado e melhorias de processo.

6.3.2.3 Registros de aprovação

Enquanto registros de qualidade fornecem evidências de que cada produto tenha atendido aos requisitos necessários, conforme especificado em sua Descrição de Produtos, é uma boa prática se obter um registro de que o produto foi aprovado.

O PRINCE2 não especifica o formato ou composição dos registros de aprovação, pois eles dependem do nível necessário de formalidade, do relacionamento cliente/fornecedor e do sistema de gerenciamento de qualidade das organizações envolvidas. O formato para registros de aprovação pode incluir, por exemplo, uma anotação durante uma reunião, um e-mail, uma carta, uma assinatura em um documento ou um certificado.

6.3.2.4 Registros de aceitação

Os produtos são aprovados durante a vida do projeto e a propriedade pode até ser transferida ao cliente como parte de uma passagem para a operação. Mas, durante o processo Closing a Project, é importante se verificar se todas as formas de aprovação foram obtidas e se os registros foram mantidos para propósitos de auditoria e/ou contratuais.

O PRINCE2 usa o termo 'aceitação' para descrever a aprovação final do produto do projeto. A aceitação por mais de uma parte interessada é frequentemente exigida, por exemplo, daqueles que usam os produtos do projeto e dos que mantêm esses produtos (no caso, ambas as categorias de parte interessada devem ser envolvidas na definição dos produtos relevantes, participar de inspeções de qualidade e conceder aprovações durante o projeto).

A aceitação pode ser qualificada e concessões documentadas podem ser fornecidas (por exemplo, se houver falha na solução ou se alguns critérios de desempenho não forem completamente atendidos). Uma recomendação de ações subsequentes pode ser necessária, onde concessões sejam concedidas pelo Comitê Diretor do Projeto, proporcionando melhorias posteriores ou para corrigir os produtos específicos.

6.4 RESPONSABILIDADES

A Tabela 6.3 define as responsabilidades relevantes ao tema Qualidade. Consulte o Apêndice C para obter mais detalhes sobre as funções da equipe de gerenciamento do projeto e suas responsabilidades.

Tabela 6.3 Responsabilidades relevantes ao tema Qualidade.

Papel	Responsabilidades
Gerência corporativa ou do programa	<p>Fornecer detalhes do Sistema de Gerenciamento da Qualidade corporativa ou do programa.</p> <p>Fornecer garantia de qualidade.</p>
Executivo	<p>Aprovar a Descrição do Produto do Projeto</p> <p>Implantar a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade</p> <p>Confirmar a aceitação do produto do projeto</p>
Usuário Principal	<p>Fornecer as expectativas de qualidade do cliente e definir critérios de aceitação</p> <p>Aprovar a Descrição do Produto do Projeto</p> <p>Aprovar a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade</p> <p>Aprovar Descrições de Produtos para produtos-chave do usuário.</p> <p>Fornecer recursos para a realização de atividades de qualidade do usuário e aprovação do produto.</p> <p>Confirmar a aceitação do produto do projeto</p>
Fornecedor Principal	<p>Aprovar a Descrição do Produto do Projeto (se apropriada)</p> <p>Aprovar a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade</p> <p>Aprovar os métodos de qualidade, técnicas e ferramentas adotadas no desenvolvimento do produto.</p> <p>Fornecer recursos para a realização das atividades de qualidade do fornecedor.</p> <p>Aprovar Descrições de Produtos para produtos especialistas.</p>
Gerente do Projeto	<p>Documentar as expectativas de qualidade do cliente e os critérios de aceitação.</p> <p>Preparar a Descrição do Produto do Projeto (com usuários).</p> <p>Implantar a Estratégia de Gerenciamento de Configuração</p> <p>Preparar e manter as Descrições de Produtos.</p> <p>Assegurar que os Gerentes de Equipe Especialista implantem as medidas de controle de qualidade acordadas nas Descrições de Produtos e nos Pacotes de Trabalho.</p>
Gerente de Equipe Especialista	<p>Producir produtos consistentes com as Descrições de Produtos.</p> <p>Gerenciar controles de qualidade para os produtos específicos.</p> <p>Montar anotações de qualidade.</p> <p>Avisar ao Gerente do Projeto sobre o status da qualidade do produto.</p>
Garantia do Projeto	<p>Aconselhar o Gerente do Projeto na Estratégia de Gerenciamento da Qualidade.</p> <p>Ajudar o Comitê Diretor do Projeto e o Gerente do Projeto revisando as Descrições de Produtos.</p> <p>Aconselhar o Gerente do Projeto sobre revisores/aprovadores de qualidade adequados.</p> <p>Assegurar aos membros do Comitê Diretor do Projeto sobre a implantação da Estratégia de Gerenciamento da Qualidade, ou seja, sobre a conduta adequada de gerenciamento de projeto e os procedimentos de qualidade.</p>
Suporte do Projeto	<p>Fornecer suporte administrativo aos controles de qualidade.</p> <p>Manter o Registro da Qualidade e as anotações de qualidade.</p> <p>Ajudar os Gerentes de Equipe Especialista e membros com a implantação dos processos de qualidade do projeto.</p>



Planos



7 Planos

7.1 PROPÓSITO

O propósito do tema Planos é facilitar a comunicação e o controle, definindo os meios de entrega dos produtos (onde e como, por quem, e estimando quando e quanto).

O gerenciamento eficaz do projeto depende de planejamento eficaz porque, sem um plano, não há controle. O planejamento fornece a todo o pessoal envolvido no projeto informações sobre:

- O que é necessário
- Como será alcançado e por quem, usando quais equipamentos e recursos especializados
- Quando os eventos ocorrerão
- Se as metas (para tempo, custo, qualidade, escopo, risco e benefícios) são alcançáveis.

O desenvolvimento e a manutenção de planos viáveis fornecem uma linha de base em relação à qual o progresso pode ser mensurado. Eles habilitam a divulgação das informações de planejamento para as partes interessadas, a fim de garantir quaisquer compromissos que apoiam o plano.

O próprio ato de planejar ajuda a equipe de gerenciamento do projeto a pensar o futuro e 'ensaiar mentalmente o projeto'. Esse ensaio permite que omissões, duplicação, ameaças e oportunidades sejam identificadas e gerenciadas.

O tema Planos fornece uma estrutura para fazer o design, desenvolver e manter os planos do projeto (Plano do Projeto, Planos de Estágio e Planos de Equipe).

7.2 DEFINIÇÃO DE PLANOS

7.2.1 O que é um plano?

Quando solicitadas a descrever um plano, muitas pessoas pensam em um gráfico mostrando prazos para execução.

Um plano do PRINCE2 é mais abrangente. É um documento que descreve como, quando e por quem uma meta específica ou um conjunto de metas

devem ser concretizadas. Essas metas incluirão os produtos do projeto, prazos, custos, qualidade e benefícios.

Portanto, um plano deve conter informações e detalhes suficientes para confirmar que as metas são alcançáveis.

Os planos são a espinha dorsal do sistema de informações de gerenciamento necessário para qualquer projeto. É importante que os planos sejam mantidos em linha com o Business Case em todas as ocasiões. Um plano requer a aprovação e o compromisso dos níveis relevantes da equipe de gerenciamento do projeto.

7.2.2 O que é planejamento?

Planejamento é o ato ou processo de criar e manter um plano. O termo também é usado para descrever os procedimentos formais usados neste exercício, como a criação de documentos e diagramas. O planejamento é essencial, não importa qual seja o tipo ou tamanho do projeto. Não é um exercício trivial: é essencial para o êxito do projeto.

Sem planejamento eficaz, o resultado de projetos complexos não pode ser previsto em termos de escopo, qualidade, risco, prazo, custo e benefícios. Os envolvidos no fornecimento de recursos não podem otimizar suas operações.

Projetos mal planejados causam frustração, desperdício e retrabalho. Portanto, é essencial alocar tempo suficiente para o estágio de planejamento.

O PRINCE2 requer uma abordagem baseada em produtos para o planejamento.

7.2.3 Níveis de plano

Todos os aspectos do planejamento ficam mais difíceis quanto mais se estendem no futuro. O período de tempo para o qual é possível planejar com precisão é conhecido como horizonte de planejamento. Por causa disso, raramente é desejável, ou possível, planejar um projeto inteiro em detalhes no início. Portanto, os planos precisam ser produzidos em diferentes níveis de escopo e detalhes (veja a seção 2.4).

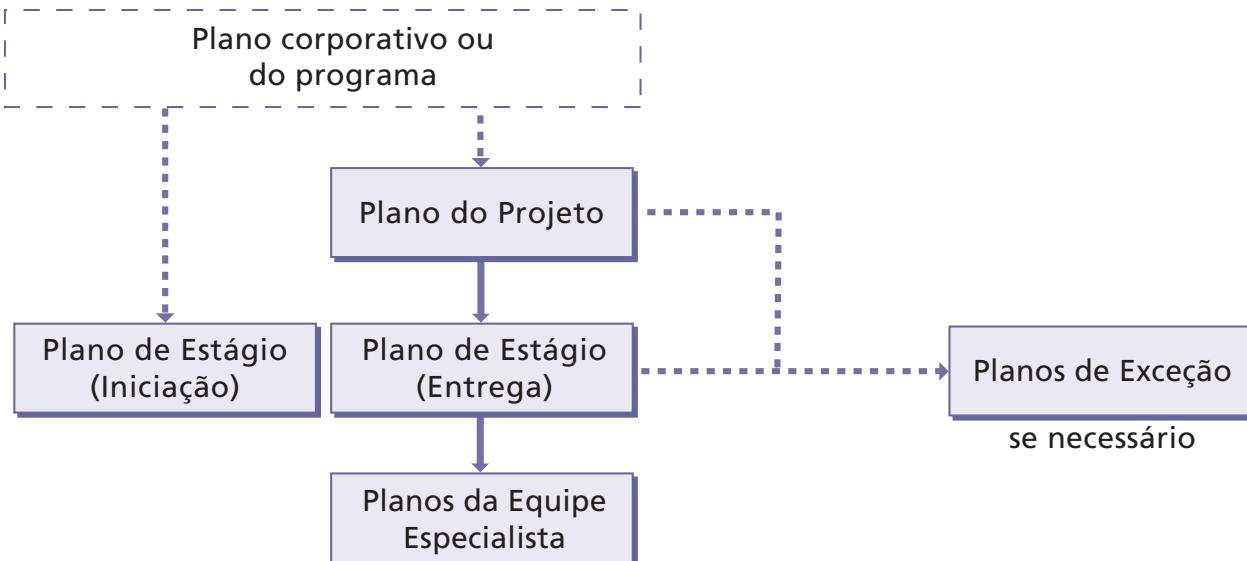


Figura 7.1 Níveis de planejamento do PRINCE2

O PRINCE2 recomenda três níveis de plano para refletir as necessidades dos diferentes níveis de gerenciamento envolvidos no projeto, no estágio e na equipe. Uma Descrição de Produtos para um plano está disponível no Apêndice A.

Os níveis de planejamento do PRINCE2 estão ilustrados na Figura 7.1.

O Plano de Projeto é criado com o processo Initiating a Project.

O Plano de Estágio de Iniciação é criado com o processo Starting up a Project e cada Plano de Estágio posterior é criado com o processo Managing a Stage Boundary. Observe que, como o Plano do Estágio de Iniciação é criado antes do Plano de Projeto, é influenciado pelo plano corporativo ou do programa (ou equivalente) da organização que encomendou o projeto.

Os Planos da Equipe Especialista são criados pelo processo Managing Product Delivery.

O único outro plano em PRINCE2 é o Plano de Revisão de Benefícios (veja o Capítulo 4 para mais detalhes). Ele abrange atividades durante e após o projeto e, portanto, pode ser parte de um plano corporativo ou de programa. O Plano de Revisão de Benefícios abrange os níveis corporativo, de projeto e de estágio.

7.2.4 O Plano de Projeto

O Plano de Projeto fornece uma declaração de como e quando as metas de tempo, custo, escopo e qualidade de um projeto devem ser alcançadas,

mostrando os principais produtos, atividades e recursos necessários para o projeto. O Plano de Projeto:

- Fornece ao Business Case os custos e prazos planejados para o projeto, e identifica os principais pontos de controle, como estágios de gerenciamento e pontos de controle.
- É usado pelo Comitê Diretor do Projeto como linha de base em relação à qual monitorar o progresso do projeto, estágio por estágio
- Deve se alinhar com o plano da gerência corporativa ou do programa.

7.2.5 Planos de Estágio

Um Plano de Estágio é necessário para cada estágio de gerenciamento. O Plano de Estágio é semelhante ao Plano de Projeto em conteúdo, mas cada elemento será desdobrado com o nível de detalhes necessário para que seja uma base adequada para o controle do dia-a-dia pelo Gerente de Projeto.

Cada Plano de Estágio para o próximo estágio de gerenciamento é produzido próximo ao fim do estágio de gerenciamento atual. Esta abordagem permite que o Plano de Estágio:

- Seja produzido próximo à ocasião em que os eventos planejados ocorrerão
- Exista durante um período mais curto do que o Plano de Projeto (superando assim a questão do horizonte de planejamento)

- Seja produzido com o conhecimento do desempenho de estágios de gerenciamento anteriores.

Veja o Capítulo 10 para obter orientação adicional sobre como particionar um projeto em estágios de gerenciamento.

7.2.6 Planos da Equipe Especialista

Um Plano da Equipe Especialista é produzido por um Gerente de Equipe Especialista para facilitar a execução de um ou mais Pacotes de Trabalho. Os Planos da Equipe Especialista são opcionais; a necessidade e a quantidade serão determinadas pelo tamanho e complexidade do projeto, e pelo número de recursos envolvidos.

O PRINCE2 não prescreve o formato ou a composição de um Plano da Equipe Especialista. Pode haver mais de uma equipe em um projeto e cada equipe pode ter origem em organizações separadas, que seguem diferentes padrões de gerenciamento de projetos (não necessariamente o PRINCE2). Em alguns contextos de cliente/fornecedor, pode ser até inadequado que o Gerente de Projeto veja os detalhes de um Plano da Equipe

Especialista do fornecedor; em vez disso, um sumário de informações pode ser suficiente para que o Gerente de Projeto exerça o controle seriam fornecidas. Portanto, a formalidade do Plano da Equipe Especialista pode variar desde simplesmente acrescentar um cronograma ao Pacote de Trabalho até um plano integral em estilo semelhante a um Plano de Estágio.

O Gerente de Equipe Especialista pode criar seus Planos da Equipe Especialista em paralelo com a criação pelo Gerente de Projeto do Plano de Estágio para o estágio de gerenciamento.

7.2.7 Planos de Exceção

Um Plano de Exceção é um plano elaborado para o nível de gerenciamento apropriado, para mostrar as ações necessárias para recuperação do efeito de um desvio de tolerância. Se aprovado, o Plano de Exceção substituirá o plano que está em exceção e será a nova linha de base do Plano de Projeto ou Plano de Estágio atual, conforme apropriado.

Se um Plano de Estágio está sendo substituído, é necessária a aprovação do Comitê Diretor do Projeto. A substituição de um Plano de Projeto deve

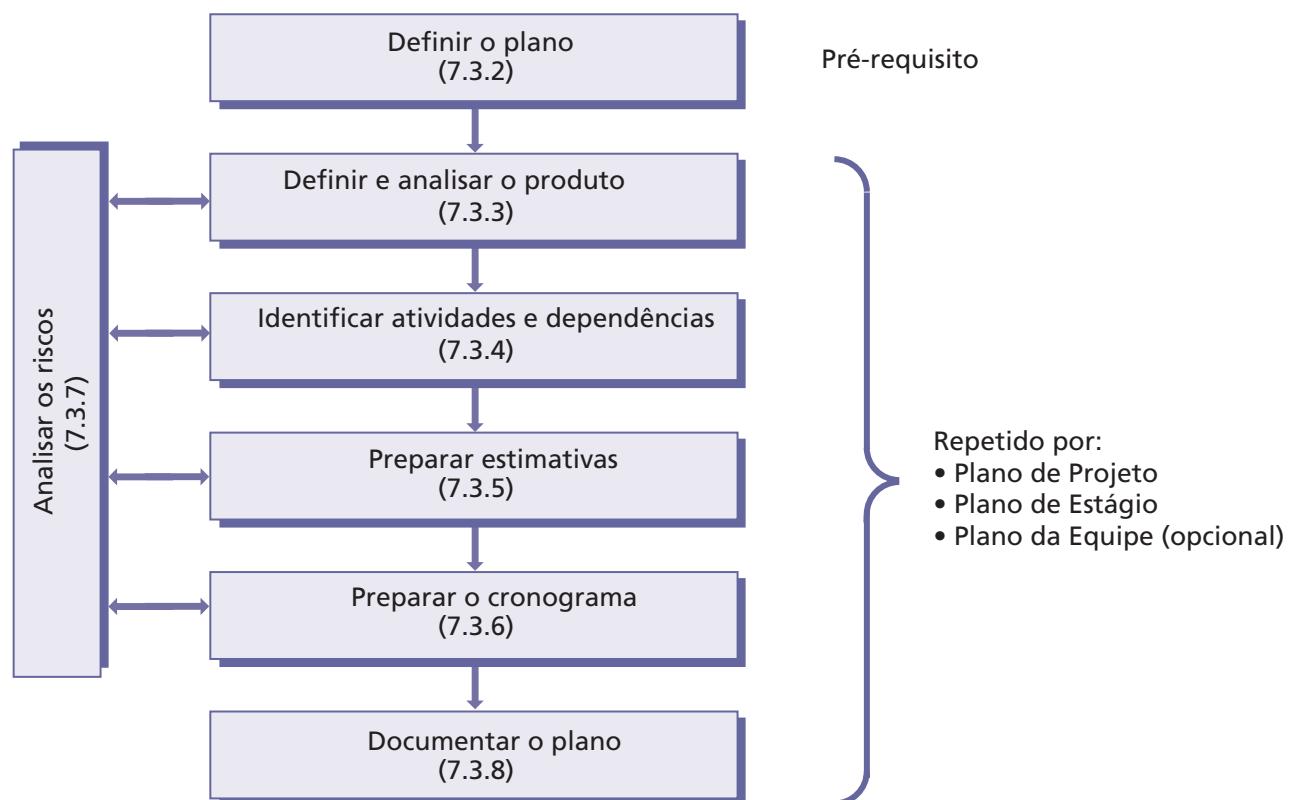


Figura 7.2 A abordagem do PRINCE2 para planos

ser encaminhada pelo Comitê Diretor do Projeto para a gerência corporativa ou do programa, se estiver além da autoridade do Comitê Diretor do Projeto.

Um Plano de Exceção é elaborado no mesmo nível de detalhes do plano que substitui. Ele incorpora o realizado no plano atual e continua a partir desse ponto até o fim do plano. Não são produzidos Planos de Exceção para Pacotes de Trabalho. Se um Gerente de Equipe Especialista prevê que o Pacote de Trabalho a ele designado poderá superar as tolerâncias, deve notificar o Gerente de Projeto com a criação de uma issue. Se a issue relacionada ao Pacote de Trabalho pode ser solucionada dentro das tolerâncias do estágio, o Gerente de Projeto adotará ação corretiva, atualizando o Pacote de Trabalho ou emitindo um novo Pacote de Trabalho e instruindo o Gerente de Equipe Especialista conforme adequado.

Para obter mais explicações sobre os tipos e o uso de tolerâncias no PRINCE2, veja o Capítulo 10.

7.3 A ABORDAGEM DO PRINCE2 PARA PLANOS

7.3.1 Filosofia

A filosofia por trás da produção de planos no PRINCE2 é que os produtos necessários são identificados primeiro, e só depois as atividades, as dependências e os recursos necessários para entregar esses produtos são identificados. Isso é conhecido como **planejamento baseado em produtos** e é usado para o Plano de Projeto, o Plano de Estágio e, opcionalmente, o Plano da Equipe Especialista. A Figura 7.2 ilustra as etapas necessárias para produzir um plano do PRINCE2.

Pode ser necessário rever cada etapa no procedimento de planejamento por ocasião da conclusão de etapas posteriores (por exemplo, ao elaborar o cronograma se atividades ou dependências adicionais forem identificadas).

7.3.2 Pré-requisitos para planejamento – Definir o design do plano

É necessário tomar decisões sobre como o plano pode ser apresentado da melhor forma, considerando o público e como será usado, e também sobre a apresentação e o layout do plano, ferramentas de planejamento, métodos de estimativa, níveis do plano e métodos de monitoramento que serão usados para o projeto.

Isso incluirá o uso de diagramas em oposição a texto, e será orientado parcialmente pelos padrões adotados pelo projeto.

Se o projeto é parte de um programa, o programa pode ter desenvolvido uma abordagem comum para o planejamento dos projetos. Isso pode abranger padrões – por exemplo, nível de planejamento – e ferramentas. Esses fatores serão o ponto de início para a elaboração de qualquer Plano de Projeto. Quaisquer variações específicas do projeto devem ser destacadas e o acordo da gerência do programa deve ser obtido. Também pode haver um padrão corporativo para auxiliar o planejamento e controle, ou o cliente pode requerer o uso de um conjunto específico de ferramentas. A escolha da ferramenta de planejamento pode depender da complexidade do projeto – assim, talvez precise ser adiada até que o nível de complexidade seja conhecido.

Os métodos de estimativa que serão usados no planejamento podem afetar o design do plano. Portanto, as decisões sobre métodos devem ser tomadas como parte do design do plano em si.

O uso de ferramentas de planejamento não é obrigatório, mas pode economizar muito tempo se o plano deverá ser atualizado e alterado periodicamente. Uma boa ferramenta também pode validar que as dependências corretas foram integradas e não foram corrompidas por quaisquer atualizações no plano.

7.3.3 Definir e analisar os produtos

O PRINCE2 usa uma técnica conhecida como planejamento baseado em produtos para identificar, definir e analisar os produtos do plano, conforme é mostrado na Figura 7.3.

O planejamento baseado em produtos provavelmente será iterativo. No caso de Descrições de Produtos, isso significa que primeiro precisa incluir simplesmente um título e uma declaração de objetivo. Portanto, na anotação a seguir, ‘escrever’ (como em ‘escrever uma Descrição de Produtos’) deve ser interpretado como significando ‘começar a escrever e prosseguir até concluir o mais completamente conforme apropriado, assim que for conveniente’.

O formato e a apresentação da estrutura analítica de produtos e do diagrama de fluxo de produtos são determinados por preferência pessoal. Veja o Apêndice D para obter exemplos.

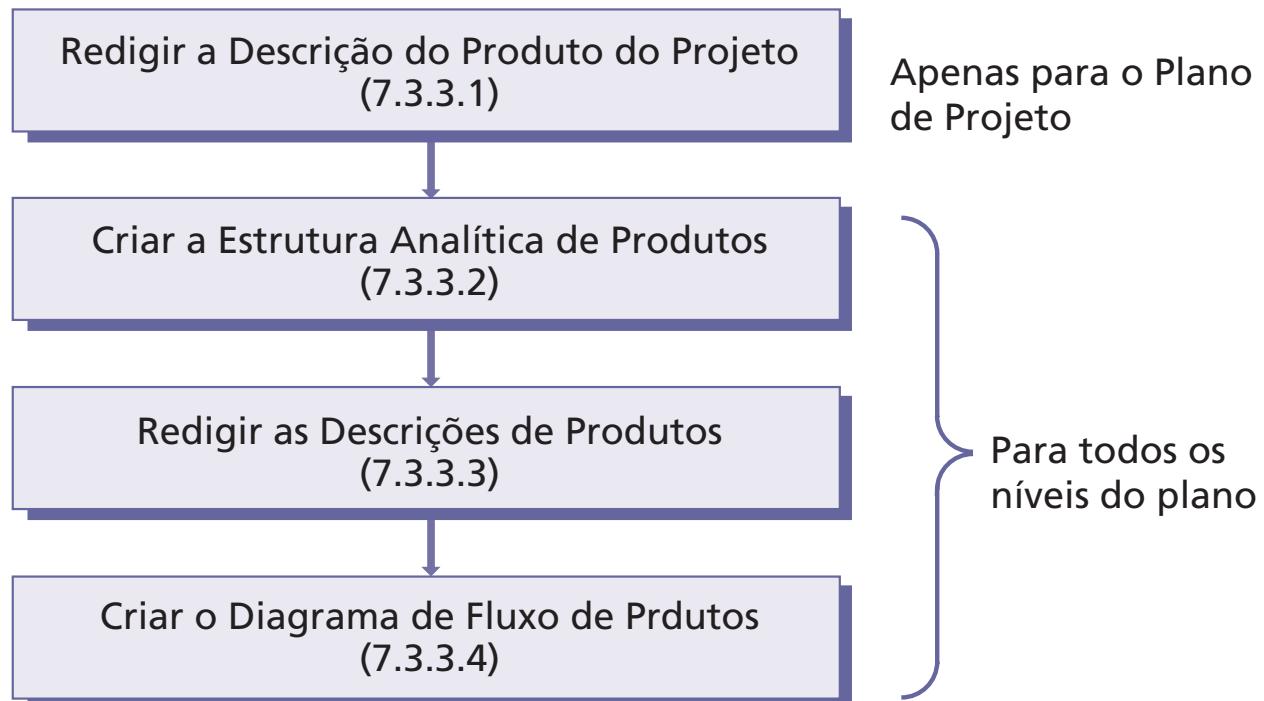


Figura 7.3 Técnica de planejamento baseado em produtos

Os benefícios do planejamento baseado em produtos incluem:

- Identificar com clareza e consistência e documentar os produtos do plano e as interdependências entre eles. Isso reduz o risco de que aspectos importantes do escopo sejam negligenciados ou ignorados
 - Remover qualquer ambiguidade em relação às expectativas
 - Envolver usuários na especificação dos requisitos de produtos, aumentando assim a adesão e reduzindo disputas de aprovação
 - Melhorar a comunicação: a estrutura analítica de produtos e o diagrama de fluxo de produtos fornecem meios simples e potentes para compartilhar e discutir opções de escopo e abordagem para adoção no projeto
 - Especificar o limite de escopo: definir produtos que estão dentro ou fora do escopo para o plano e fornecer uma base para controle de alterações, evitando assim alterações descontroladas ou 'desvios de escopo'
 - Identificar produtos que são externos ao escopo do plano, mas são necessários para que prossiga, e alocá-los a outros projetos ou organizações
 - Preparar o caminho para a produção de Pacotes de Trabalho para fornecedores

- Obter um acordo claro sobre as responsabilidades de produção, revisão e aprovação

7.3.3.1 Escrever a Descrição do Produto do Projeto

A primeira tarefa do planejamento baseado em produtos é escrever a Descrição do Produto do Projeto. Embora o Usuário Principal seja responsável por especificar o produto do projeto, na prática a Descrição do Produto do Projeto com frequência é escrita pelo Gerente de Projeto, com apoio do Usuário Principal e do Executivo. Deve-se esforçar ao máximo para tornar esta Descrição de Produtos tão completa possível desde o início. Veja o Apêndice A para a composição sugerida da Descrição do Produto do Projeto.

7.3.3.2 Criar a estrutura analítica de produtos

O plano é desdobrado em seus produtos principais, que são desdobrados adicionalmente, até que um nível de detalhes apropriado para o plano seja alcançado. Um produto de nível mais baixo pode ser um componente de apenas um produto de nível mais alto. A hierarquia de produtos resultante é conhecida como estrutura analítica de produtos.

Ao criar uma estrutura analítica de produtos, considere o seguinte:

- É usual envolver uma equipe de pessoas na criação de uma estrutura analítica de produtos, talvez representando os diferentes interesses e diversos conjuntos de habilidades envolvidos nas saídas do plano
- É comum identificar produtos fazendo uma sessão estruturada de brainstorming (por exemplo, usando anotações adesivas ou um quadro branco) para capturar cada produto à medida que é identificado
- Quando uma equipe está criando uma estrutura analítica de produtos, provavelmente haverá discussão sobre como desdobrar os produtos. Por exemplo, se a saída(entrega) do plano é um sistema de contas computadorizado, os usuários poderão querer separar o sistema em Contas a Pagar, Contas a Receber, Razão, etc. Os fornecedores, porém, poderão preferir Telas, Relatórios, Bancos de Dados, etc. Nenhum dos desdobramentos está errado, mas a equipe de gerenciamento do projeto precisará obter um consenso sobre qual abordagem será usada na estrutura analítica de produtos (e, portanto, no plano)
- É útil identificar quaisquer **produtos externos** requeridos pelo plano. Os produtos externos já existem ou estão sendo criados ou atualizados fora do escopo do plano e são necessários para criar um ou mais dos produtos do plano. Por exemplo, um projeto de compras deverá mostrar as respostas dos ofertantes a licitações como produtos externos. O Gerente do Projeto não presta contas pela criação de produtos externos, porque eles serão fornecidos por partes externas à equipe de gerenciamento do projeto. Para cada produto externo, deve haver uma entrada correspondente no Registro de Riscos, detalhando a ameaça ao plano se houver atraso ou não corresponder à especificação. Considere se produtos externos requerem Descrições de Produtos para reduzir a probabilidade de que não forneçam o que é esperado
- Ao usar planejamento baseado em produtos, é importante considerar se serão incluídos diferentes **estados** de um produto específico. Um exemplo de estados de produtos é 'maquinaria desmontada, maquinaria transferida e maquinaria remontada'. Pode ser apropriado identificar os diferentes estados como produtos separados, em que cada estado requer sua própria Descrição de Produtos, com diferentes critérios e controles de qualidade. Isso pode ser especialmente útil quando a responsabilidade pela criação de cada estado passará de uma equipe para outra. Como alternativa, uma única Descrição de Produtos poderia ser usada com um conjunto de critérios de qualidade que o produto precisa cumprir para obter aprovação para cada estado
- Ao apresentar a estrutura analítica de produtos, considere o uso de diferentes formas, estilos ou cores para os diferentes tipos de produtos. Por exemplo, um retângulo poderia ser usado em uma estrutura analítica de produtos para representar a maioria dos tipos de produtos, mas pode ser útil usar diferentes formas, como elipses ou círculos, para distinguir produtos externos. Cores podem ser usadas para indicar qual equipe é responsável pelo produto ou em que estágio o produto será criado
- Se o projeto é desdobrado em diversos estágios, os produtos para cada estágio são extraídos da estrutura analítica de produtos do projeto para formar a estrutura analítica de produtos do estágio. Os estágios podem ser expandidos em mais níveis de detalhes e, portanto, 'produtos extra' podem ser adicionados para fornecer os detalhes requeridos do Plano de Estágio. É necessário ter cuidado para usar nos diagramas do Plano de Estágio os mesmos nomes que foram usados no Plano de Projeto. A criação de diagramas de Plano de Estágio pode gerar reconsiderações que requerem modificação adicional dos diagramas do Plano de Projeto para manter a consistência
- Em alguns casos, o modelo de ciclo de vida da organização pode ter uma estrutura analítica de produtos e um diagrama de fluxo de produtos predefinidos para tipos comuns de projetos, e uma biblioteca de modelos de Descrição de Produtos para produtos comuns. Nesses casos, as etapas na técnica de planejamento baseado em produtos do PRINCE2 não devem ser puladas e devem ser usadas para verificar a completude de qualquer material de biblioteca. Como cada projeto é único, pode haver requisitos adicionais de produtos para este projeto ou diferenças sutis nos critérios de qualidade; os locais podem ser diferentes, ou as pessoas e as responsabilidades envolvidas podem ser diferentes. Além disso, os

modelos de ciclo de vida com frequência abordam apenas um aspecto do escopo do projeto.

7.3.3.3 Escrever as Descrições de Produtos

Uma Descrição de Produtos é necessária para todos os produtos identificados. Ao criar uma Descrição de Produtos, considere o seguinte:

- As Descrições de Produtos devem ser escritas assim que possível após a identificação da necessidade do produto. Inicialmente, podem ser apenas 'esqueletos' com pouco mais do que o título e o identificador como informação. Podem ser refinadas e alteradas à medida que o produto for melhor entendido e as etapas de planejamento posteriores sejam concluídas
- A linha de base da Descrição de Produtos deve ser concluída quando a linha de base para o plano que contém a criação do produto é concluída. Se o produto for alterado posteriormente, a Descrição de Produtos também deve passar pelo controle de alterações
- Embora a responsabilidade por escrever Descrições de Produtos seja oficialmente do Gerente do Projeto ou do Gerente de Equipe Especialista, é recomendado envolver representantes da área com conhecimento do produto e aqueles que usarão o produto em questão. Estes últimos certamente devem ser consultados ao definir os critérios de qualidade para o produto
- Descrições de Produtos bem-sucedidas podem ser reutilizadas para outros projetos do programa ou da organização. Para que isso ocorra, uma biblioteca de Descrições de Produtos para reutilização deverá ser criada e um mecanismo para inclusão de Descrições de Produtos na biblioteca também precisará ser implementado. Portanto, o Gerente do Projeto deve consultar a biblioteca para ver se qualquer das Descrições de Produtos que contém é adequada para reutilização e/ou modificação para o projeto
- Se uma especificação de requisitos detalhada para um produto já está disponível, pode ser usada como substituta para a Descrição de Produtos, desde que cubra os componentes e cumpra os critérios de qualidade esperados de uma Descrição de Produtos. Como alternativa, deve ser criada uma Descrição de Produtos

referenciando o conteúdo da especificação de requisitos, quando apropriado

- Para um projeto pequeno, pode ser necessário escrever apenas a Descrição do Produto do Projeto
- Os critérios de qualidade, com o objetivo de distinguir um produto aceitável de um inaceitável, requerem análise cuidadosa. Uma forma de testar critérios de qualidade é perguntar: como saberei quando o trabalho neste produto está concluído, conforme deve?

7.3.3.4 Criar o diagrama de fluxo de produtos

Um diagrama de fluxo de produtos precisa ser criado para identificar e definir a sequência em que os produtos do plano serão desenvolvidos e quaisquer dependências entre eles.

O diagrama de fluxo de produtos também identifica dependências em quaisquer produtos fora do escopo do plano. Leva naturalmente em consideração as atividades necessárias e fornece as informações para outras técnicas de planejamento, como estimativas e cronogramas.

Ao criar um diagrama de fluxo de produtos, considere o seguinte:

- Embora o Gerente do Projeto ou Gerente de Equipe Especialista seja responsável pela criação do diagrama de fluxo de produtos, pode envolver aqueles que devem desenvolver ou contribuir para os produtos contidos no plano
- Em vez de criar o diagrama de fluxo de produtos depois que a estrutura analítica de produtos foi elaborada, alguns planejadores preferem criar o diagrama de fluxo de produtos em paralelo com a estrutura analítica de produtos
- Um diagrama de fluxo de produtos precisa de poucos símbolos. Cada produto a ser desenvolvido no plano em questão é identificado (por exemplo, pode ser incluído em um retângulo) e a sequência em que devem ser criados é mostrada (os retângulos podem ser conectados por setas, por exemplo). Quaisquer produtos que já existam ou que venham de trabalho fora do escopo do plano devem ser identificados claramente como produtos externos (por exemplo, podem ser incluídos em outra forma, como uma elipse)
- Também pode ser útil adicionar um ponto de início no diagrama de fluxo de produtos, a partir do qual todos os pontos de entrada são

vinculados. Sempre há uma saída em um diagrama de fluxo de produtos mas, quando há muitas entradas, um marcador desse tipo evita que alguma delas seja ignorada. O símbolo torna-se o predecessor para todos os pontos de entrada e seria o único símbolo em um diagrama de fluxo de produtos que não está na estrutura analítica de produtos.

7.3.4 Identificar atividades e dependências

7.3.4.1 Atividades

Simplesmente identificar produtos pode não ser suficiente para propósitos do cronograma e controle. As atividades necessárias para criar ou alterar cada um dos produtos planejados precisam ser identificadas para fornecer uma imagem mais completa da carga de trabalho do plano.

Há diversas formas de identificar atividades, incluindo:

- Fazer uma lista separada das atividades, embora ainda usando o diagrama de fluxo de produtos como fonte da informação
- Retirar os produtos da estrutura analítica de produtos e criar uma estrutura analítica de trabalhos (WBS) para definir as atividades necessárias.

As atividades devem incluir gerenciamento e verificação de qualidade, e também as atividades necessárias para desenvolver os produtos especialistas. As atividades devem incluir qualquer atividade que seja necessária para interagir com partes externas – por exemplo, obter um produto de uma fonte externa ou converter produtos externos em algo que o plano requer.

Cuidado para evitar uma proliferação de atividades além dos detalhes apropriados ao nível do plano. Em caso de dúvida, opte pela simplicidade.

7.3.4.2 Dependências

Quaisquer dependências entre atividades (e produtos) também devem ser identificadas. Existem dois tipos de dependências: **internas** e **externas**. Um exemplo de dependência interna é que a atividade C só pode começar depois que as atividades A e B estiverem concluídas. As dependências externas podem ser, por exemplo:

- A entrega de um produto por outro projeto que é necessário para esse projeto

- O fornecimento de um pedido pelo usuário
- Uma decisão da gerência do programa.

7.3.5 Preparar estimativas

Uma decisão sobre quanto tempo e recursos são necessários para realizar um trabalho em conformidade com padrões de desempenho aceitáveis deve ser tomada com base em:

- Identificar o tipo de recurso necessário. Habilidades específicas podem ser necessárias, dependendo do tipo e da complexidade do plano. Os requisitos podem incluir recursos não-humanos, como equipamentos, viagens ou dinheiro
- Estimar o esforço requerido por cada atividade por tipo de recurso. Neste ponto, as estimativas serão aproximadas e, portanto, provisórias.

Exemplos de técnicas de estimativa

Estimativa de Top-down Depois que uma boa estimativa geral foi definida para o plano (por qualquer meio), pode ser subdividida nos níveis da estrutura analítica de produtos. Por exemplo, historicamente, o desenvolvimento pode ser 50% do total e os testes podem ser 25%. Subdividir o desenvolvimento e o teste em seus componentes e alocar o esforço conforme adequado

Estimativa Bottom-up Cada item de trabalho individual é estimado com base em seu próprio mérito. Em seguida, os itens são somados para encontrar os esforços estimados para as diversas atividades em nível de resumo e o plano geral

Abordagem Top-down e Bottom-up Uma estimativa geral é calculada para o plano. Em seguida, estimativas individuais são calculadas, ou extraídas de planos anteriores, para representar as ponderações relativas das tarefas. Em seguida, a estimativa geral é distribuída pelas diversas tarefas de resumo e detalhadas, usando os números de baixo para cima como ponderações

Estimativas comparativas Existem muitos dados sobre o esforço requerido e a duração de itens de trabalho específicos. Ao longo do tempo, uma organização pode acumular seus próprios dados históricos sobre projetos que realizou (experiência anterior ou lições aprendidas). Quando esses dados existem, pode ser útil referenciá-los para projetos semelhantes e aplicá-los às estimativas

- **Estimativa paramétrica** Basear as estimativas em dados mensurados/empíricos, quando possível (por exemplo, existem modelos para estimativas no setor de construção que prevêem materiais, esforços e duração com base na especificação de um edifício)
- **Estimativa de ponto único** O uso de dados de amostra para calcular um único valor que servirá como 'best guess' para a duração de uma atividade
- **Estimativa de três pontos** Perguntar a recursos com habilidades apropriadas quais são suas estimativas para melhor cenário, mais provável e pior cenário. O valor que o Gerente do Projeto deve escolher é a média ponderada dessas três estimativas
- **Técnica Delphi** Baseia-se em obter a colaboração do grupo para ideias e solução de problemas, sem requerer participação presencial. Usa uma série de questionários intercalados com resumos de informações e feedback de respostas anteriores para alcançar uma estimativa.

Normas básicas para estimativas

Muitos livros e pacotes de software incluem algumas normas básicas para ajudar a garantir que uma estimativa precisa e realista seja produzida. Os exemplos dessas normas de planejamento incluem:

- Pressupor que os recursos só serão produtivos, por exemplo, 80% do tempo
- Os recursos que trabalham em vários projetos levam mais tempo para concluir tarefas, devido a tempo perdido ao alternar entre eles
- As pessoas em geral são otimistas e com frequência subestimam o tempo necessário para as tarefas
- Usar as experiências de outras pessoas e a sua própria
- Garantir que a pessoa responsável por criar o produto também é responsável por criar as estimativas de esforço
- Sempre integrar uma provisão para solução de problemas, reuniões e outros eventos inesperados
- Custear cada atividade, em vez de tentar custear o plano como um todo
- Comunicar quaisquer premissas, exclusões ou restrições que você tenha ao(s) usuário(s).

As estimativas não podem garantir a precisão mas, quando aplicadas, fornecem uma visão geral sobre o custo e o tempo necessários para concluir o plano. As estimativas inevitavelmente mudam, à medida que mais informações são descobertas sobre o projeto.

As estimativas devem ser questionadas, porque o mesmo trabalho nas mesmas condições pode ser estimado de forma diferente por diversos estimadores, ou pelo mesmo estimador em ocasiões diferentes.

7.3.6 Preparar o cronograma

Um plano só pode mostrar a viabilidade final de alcançar seus objetivos quando as atividades são reunidas em um cronograma que define quando cada atividade será realizada. Há muitas abordagens diferentes para a elaboração de cronogramas. Os cronogramas podem ser criados manualmente ou usando uma ferramenta de planejamento e controle em computador.

7.3.6.1 Definir a sequência de atividades

Depois de identificar as atividades e suas dependências, e estimar sua duração e esforço, a tarefa seguinte é determinar a sequência ótima em que devem ser realizadas.

Esta é uma tarefa iterativa, porque a designação de recursos efetivos pode afetar o esforço e a duração estimados.

A quantidade de tempo que uma atividade pode ser atrasada sem afetar o tempo de conclusão do plano geral é conhecida como **folga** (às vezes denominada **flutuação**). A folga pode ser considerada como uma provisão dentro do plano, ou como tempo sobressalente.

Os caminhos críticos no diagrama são a sequência de atividades que têm folga zero. Assim, se qualquer atividade no(s) caminho(s) crítico(s) terminar atrasada, o plano inteiro também terminará atrasado (por exemplo, se a tarefa 4 na Figura 7.4 atrasar, a conclusão do plano também atrasará).

Identificar o caminho crítico de um plano permite ao Gerente do Projeto a monitorar as atividades:

- Que devem ser concluídas no prazo para que o plano inteiro possa ser concluído de acordo com o cronograma
- Que podem ser atrasadas por algum tempo, se os recursos necessários precisam ser realocados para adiantar atividades atrasadas.

Exemplo de técnica de atividade no nó

Um diagrama de atividade no nó (às vezes denominado diagrama de seta) pode ser usado para programar atividades dependentes em um plano. Ajuda o Gerente do Projeto a identificar a sequência de eventos mais eficiente necessária para concluir qualquer plano e habilita a criação de um cronograma realista.

O diagrama de atividade no nó exige interdependências entre atividades com o uso de caixas e setas. As setas que apontam para uma caixa de atividade vêm de suas atividades predecessoras, que devem estar concluídas antes que a atividade possa começar. As setas que saem de uma caixa de atividade vão para suas atividades sucessoras, que só podem começar depois que pelo menos esta atividade esteja concluída. Um diagrama simples de atividade no nó é mostrado na Figura 7.4.

7.3.6.2 Avaliar a disponibilidade de recursos

O número de pessoas que estarão disponíveis para fazer o trabalho (ou o custo de obter recursos) deve ser calculado. Qualquer informação específica deve ser anotada (por exemplo, nomes, níveis de experiência, disponibilidade percentual, datas de disponibilidade).

7.3.6.3 Designar recursos

Usar a disponibilidade de recursos e as informações da sequência de atividades permite que o Gerente do Projeto designe recursos para atividades. O resultado será um cronograma que mostra a carga de trabalho para cada pessoa e o uso de recursos não-humanos.

Uma abordagem útil é alocar recursos às atividades com folga zero primeiro (por definição, estão no caminho crítico). As atividades com maior folga são a menor prioridade para alocação de recursos.

É importante que os proprietários das tarefas sejam definidos. Se um grupo precisa concluir uma tarefa, solicite que uma pessoa do grupo preste contas em nome do grupo pela tarefa.

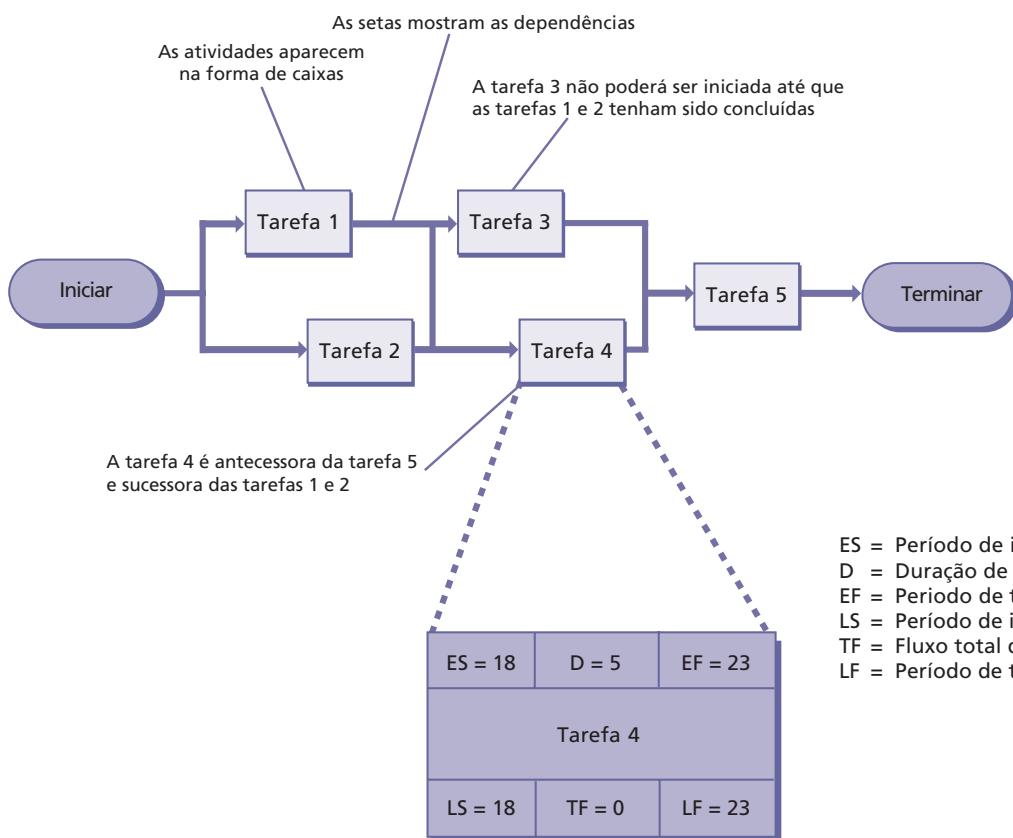


Figura 7.4 Diagrama simples de atividade no nó

Se algum dos proprietários da tarefa não participar da criação do cronograma, confira com eles antes a disponibilidade e disposição para possuir a tarefa. Não pressuponha que incluir seus nomes em um plano ou cronograma automaticamente fará com que o trabalho seja feito. Colabore, comunique e faça acompanhamento com cada proprietário de tarefa, para garantir que entenderam o que significa concluir a tarefa.

Ao designar recursos, é importante verificar novamente o caminho crítico, porque os recursos efetivos designados podem ser mais ou menos produtivos do que a premissa assumida ao calcular o esforço e a duração da atividade.

7.3.6.4 Nivelar o uso de recursos

A primeira alocação de recursos pode resultar em uso de recursos desigual ou uso excessivo de alguns recursos. Portanto, pode ser necessário reorganizar os recursos – isso é denominado **nívelamento**.

Atividades podem ser redesignadas, ou podem ter datas de início e durações alteradas dentro da folga disponível.

O resultado é um cronograma final com todas as atividades designadas e a utilização de recursos equivalente à disponibilidade de recursos.

A técnica da cadeia crítica

O método da cadeia crítica para planejamento coloca mais ênfase nos recursos necessários para executar o plano e em sua disponibilidade. Isso é em contraste com os métodos tradicionais, que enfatizam a ordem das tarefas e cronogramas rígidos. Uma rede de cadeia crítica tenderá a manter os recursos niveladamente carregados, mas exigirá que sejam flexíveis nas horas de início e alternem rapidamente entre tarefas e cadeias de tarefas para manter o plano todo no cronograma.

7.3.6.5 Acordar pontos de controle

O draft do cronograma habilita a confirmação dos pontos de controle pelo Comitê Diretor do Projeto.

As atividades relacionadas ao fim de um estágio de gerenciamento (por exemplo, preparar o Relatório de Final de Estágio e o próximo Plano de Estágio) devem ser adicionadas à rede de atividades e ao cronograma revisado.

Um erro comum ao criar um cronograma é não permitir tempo para aprovações de produtos ou liberações.

7.3.6.6 Definir pontos de controle

Um ponto de controle é um evento em um cronograma que marca a conclusão de atividades principais. Isso poderia ser a conclusão de um Pacote de Trabalho, um estágio técnico ou um estágio de gerenciamento. Em um ambiente comercial, alcançar um ponto de controle poderia ser o gatilho para um pagamento a um fornecedor.

Desdobrar o plano em intervalos associados com um ponto de controle permite que o Gerente do Projeto tenha uma indicação antecipada de issues associadas com o cronograma e também uma visão melhor das atividades cuja conclusão é crítica para a linha de tempo do plano.

Embora não exista um número ‘correto’ de pontos de controle ou duração entre eles, o valor se perde quando são excessivos ou insuficientes. Deverá haver menos pontos de controle do que entregas ou Pacotes de Trabalho, mas deve haver pontos de controle suficientes em intervalos principais para mensurar se o plano está prosseguindo conforme esperado.

7.3.6.7 Calcular os requisitos de recursos e custos totais

Os requisitos de recursos podem ser tabulados e o custo dos recursos e outros custos podem ser calculados para elaborar o orçamento do plano.

O orçamento deve incluir:

- Custos das atividades para desenvolver e verificar os produtos especialistas, e o custo das atividades de gerenciamento do projeto
- Orçamento de riscos (veja o Capítulo 8)
- Orçamento para mudanças (veja o Capítulo 9)
- Tolerâncias de custo.

O uso de orçamentos de risco e orçamentos para mudanças é opcional.

7.3.6.8 Apresentar o cronograma

Um cronograma é melhor apresentado em formato gráfico. Há várias formas de apresentar um cronograma e a opção de formato dependerá da escala e complexidade do plano, e das necessidades

das pessoas que vão recebê-lo. A maioria das ferramentas de planejamento oferecerão diversos formatos para exibição do cronograma.

Exemplos de formatos de apresentação para o cronograma

Gráficos de Gantt

Um gráfico de Gantt é uma representação gráfica da duração de tarefas em relação à progressão de tempo. Permite que o Gerente do Projeto:

- Avalie quanto tempo um plano deve levar
- Determine a ordem em que as tarefas precisam ser realizadas
- Gerencie as dependências entre tarefas
- Veja o que deve ter sido alcançado em um determinado ponto no tempo
- Veja como uma ação corretiva pode recolocar o plano nos trilhos.

Diagrama de caminho crítico

Um diagrama de caminho crítico destaca as tarefas que não podem ser atrasadas sem que o plano se atrasse, e as tarefas que podem ser atrasadas sem afetar a data final do plano. Ajuda no monitoramento e na comunicação.

Planilhas

É possível criar uma lista de tarefas em uma planilha e uma linha de tempo ‘atravessando’, e depois colorir as células para representar onde as tarefas ocorrerão na linha de tempo, e o progresso até a data. Para projetos simples, em que a linha de tempo provavelmente não mudará, isso pode ser adequado. Para projetos grandes ou complexos, a linha de tempo poderá mudar com frequência. Isso significa que o Gerente do Projeto poderá dedicar um tempo significativo a alterar o cronograma, negligenciando as tarefas do dia-a-dia necessárias para gerenciar o projeto.

Lista de produtos

Uma lista de produtos é uma lista dos principais produtos de um plano, incluindo as datas chaves para sua entrega. Um exemplo de uma lista de produtos é mostrada na Descrição de Produtos (template) para um plano no Apêndice A.

7.3.7 Analisar os riscos

Esta atividade de planejamento em geral será paralela com as outras etapas, porque os riscos podem ser identificados em qualquer parte na criação ou revisão de um plano.

Exemplos de riscos de planejamento

- Omissão de planos nos níveis de gerenciamento apropriados
- A entrada de muitos recursos no projeto na mesma ocasião pode retardar o progresso e causar problemas de comunicação (plotar uma curva S para o perfil do recurso ao longo do tempo pode identificar isso – curvas íngremes devem ser evitadas)
- O plano inclui recursos não nomeados, fazendo com que a produtividade do recurso efetivo seja diferente da produtividade estimada no plano
- O plano contém uma alta proporção de dependências externas
- O plano usa fornecedores não testados ou depende de novas tecnologias
- Há uma alta proporção de atividades no caminho crítico – um atraso em qualquer uma delas atrasará o plano
- O plano não habilita pontos de decisão de gerenciamento suficientes, como limites de estágio
- Não há muita folga no plano (criar um histograma mostrando o número de atividades por quantidade de folga é um método útil para identificar este risco)
- Um grande número de produtos precisam ser concluídos simultaneamente
- O plano é restrito no tempo por limites fiscais (por exemplo, o orçamento não pode ser transferido deste ano para o seguinte) ou por limites de calendário (por exemplo, os projetos de bug do milênio tinham um limite de calendário)
- O cronograma mostra muitos caminhos que correm paralelos bem perto do caminho crítico e podem se tornar críticos também, se houver um pequeno atraso.

Cada recurso e atividade, e todas as informações de planejamento, devem ser examinados quanto ao conteúdo de risco potencial. Todos os riscos

identificados devem ser inseridos no Registro de Riscos (ou no Diário do Projeto ao planejar o estágio de iniciação).

Depois que o plano foi produzido, ainda deve ser considerado preliminar até que os riscos inerentes ao plano tenham sido identificados, avaliados e o plano possivelmente modificado.

Veja o Capítulo 8 para mais detalhes sobre identificação e análise de riscos.

7.3.8 Documentar o plano

Depois de concluir o cronograma de forma satisfatória, o plano, seus custos, os controles requeridos e seu texto de apoio precisam ser consolidados em conformidade com o design do plano.

É necessário adicionar uma narrativa para explicar o plano, quaisquer restrições, dependências externas, premissas, qualquer monitoramento e controle requeridos, os riscos identificados e as respostas necessárias.

É uma boa prática manter os planos o mais simples possível, conforme apropriado. Considere diagramas resumidos, se o plano deve ser apresentado ao Comitê Diretor do Projeto.

Pode ser uma boa ideia ter um formato de plano para apresentação em solicitações de aprovação e um formato mais detalhado para os propósitos de controle do dia-a-dia. Considere também diferentes níveis de apresentação do plano para os diferentes níveis de público. A maioria dos pacotes de software de planejamento oferece essas opções.

Veja o Apêndice A para a composição sugerida de um plano.

7.4 RESPONSABILIDADES

A Tabela 7.1 resume as responsabilidades relevantes para o tema Planos. Consulte o Apêndice C para detalhes adicionais de papéis da equipe de gerenciamento do projeto e suas responsabilidades associadas.

Tabela 7.1 Responsabilidades relevantes para o tema Planos

Papel	Responsabilidades
Gerência corporativa ou do programa	<p>Definir tolerâncias do projeto e documentá-las na proposição de projeto.</p> <p>Aprovar Planos de Exceção quando há previsão de que as tolerâncias em nível do projeto serão excedidas.</p> <p>Fornecer os padrões de planejamento da gerência corporativa ou do programa.</p>
Executivo	<p>Aprovar o Plano de Projeto.</p> <p>Definir tolerâncias para cada estágio e aprovar Planos de Estágio.</p> <p>Aprovar Planos de Exceção quando há previsão de que as tolerâncias do estágio serão excedidas.</p> <p>Comprometer recursos de negócios para Planos de Estágio (por exemplo, finanças).</p>
Usuário Principal	<p>Garantir que os Planos de Projeto e os Planos de Estágio permaneçam consistentes da perspectiva dos usuários.</p> <p>Comprometer recursos de usuários para Planos de Estágio.</p>
Fornecedor Principal	<p>Garantir que os Planos de Projeto e os Planos de Estágio permaneçam consistentes da perspectiva dos fornecedores.</p> <p>Comprometer recursos de fornecedores para Planos de Estágio.</p>

Papel	Responsabilidades
Gerente do Projeto	<p>Projetar os planos.</p> <p>Elaborar o Plano de Projeto e os Planos de Estágio.</p> <p>Decidir como os estágios de gerenciamento e técnico devem ser aplicados e projetar Planos de Estágio.</p> <p>Instruir ação corretiva quando há previsão de que as tolerâncias do Pacote de Trabalho serão excedidas.</p> <p>Elaborar um Plano de Exceção para implementar a decisão da gestão corporativa, da gestão do programa ou do Comitê Diretor do Projeto em resposta a Relatórios de Exceção.</p>
Gerente de Equipe Especialista	<p>Elaborar Planos da Equipe Especialista.</p> <p>Elaborar cronogramas para cada Pacote de Trabalho.</p>
Garantia do Projeto	<p>Monitorar mudanças no Plano de Projeto para ver se há impacto nas necessidades de negócios ou no Business Case do projeto.</p> <p>Monitorar o progresso do estágio e do projeto em relação às tolerâncias acordadas.</p>
Suporte do Projeto	<p>Apoiar a compilação de Planos de Projeto, Planos de Estágio e Planos da Equipe Especialista.</p> <p>Contribuir com conhecimentos especializados (por exemplo, ferramentas de planejamento).</p> <p>Criar a linha de base, armazenar e distribuir Planos de Projeto, Planos de Estágio e Planos da Equipe Especialista.</p>



8

Risco

8 RISCO

8.1 PROPÓSITO

O propósito do tema Risco é identificar, avaliar e controlar as incertezas e, como resultado, aumentar a capacidade de êxito do projeto.

Assumir riscos em projetos é inevitável, porque os projetos são habilitadores de mudanças. Mudanças introduzem incertezas e, portanto, risco.

O gerenciamento de riscos deve ser sistemático e não se basear no acaso. Envolve identificação proativa, avaliação e controle de riscos que poderiam afetar a entrega dos objetivos do projeto.

O projeto deve definir e manter um procedimento de gerenciamento de riscos com eficácia de custos. A meta é apoiar um melhor processo decisório com um bom entendimento dos riscos – suas causas, probabilidade, impacto, oportunidade e a escolha de respostas para eles.

O gerenciamento de riscos é uma atividade contínua, realizada ao longo de toda a vida do projeto. Sem um procedimento continuado e eficaz de gerenciamento de riscos, não é possível fornecer confiança de que o projeto poderá cumprir seus objetivos e, portanto, de que vale a pena continuar. Portanto, o gerenciamento de riscos eficaz é um pré-requisito do princípio de justificação continuada dos negócios.

8.2 DEFINIÇÃO DE RISCOS

8.2.1 O que é um risco?

Um risco é um evento incerto ou conjunto de eventos que, se ocorrer, terá efeito na concretização dos objetivos. Consiste em uma combinação da probabilidade de que uma ameaça percebida ou oportunidade ocorra, e a magnitude de seus impactos nos objetivos, onde:

- **Ameaça** é usado para descrever um evento incerto que poderia ter um impacto negativo nos objetivos
- **Oportunidade** é usado para descrever um evento incerto que poderia ter um impacto favorável nos objetivos.

8.2.2 O que está em risco?

No contexto de um projeto, são os objetivos do projeto que estão em risco. Eles incluirão concluir o projeto em conformidade com determinadas metas, que em geral se referem a prazo, custo, qualidade, escopo, benefícios e risco.

Para mais informações sobre essas metas, veja a seção 2.5.

8.2.3 O que é gerenciamento de riscos?

O termo gerenciamento de riscos refere-se à aplicação sistemática de procedimentos às tarefas de identificar e avaliar riscos, e depois planejar e implementar respostas a riscos. Isso fornece um ambiente disciplinado para um processo decisório proativo.

Para que o gerenciamento de riscos seja eficaz, os riscos precisam ser:

- **Identificados** Isso inclui considerar riscos que poderiam afetar a concretização dos objetivos do projeto e depois descrevê-los para garantir que haja um entendimento comum desses riscos
- **Avaliados** Isso inclui garantir que cada risco possa ser classificado em termos de probabilidade estimada, impacto e iminência, e entender o nível geral de risco associado com o projeto
- **Controlados** Isso inclui identificar respostas apropriadas a riscos, designar donos para os riscos e depois executar, monitorar e controlar essas respostas.

O gerenciamento de riscos aplica-se das perspectivas estratégica, operacional, de programa e de projeto. A abordagem ao gerenciamento do risco pode ser comum em todas essas perspectivas, mas os procedimentos para gerenciamento de riscos devem ser adaptados para cada uma. Veja a Figura 8.1 para as perspectivas organizacionais.

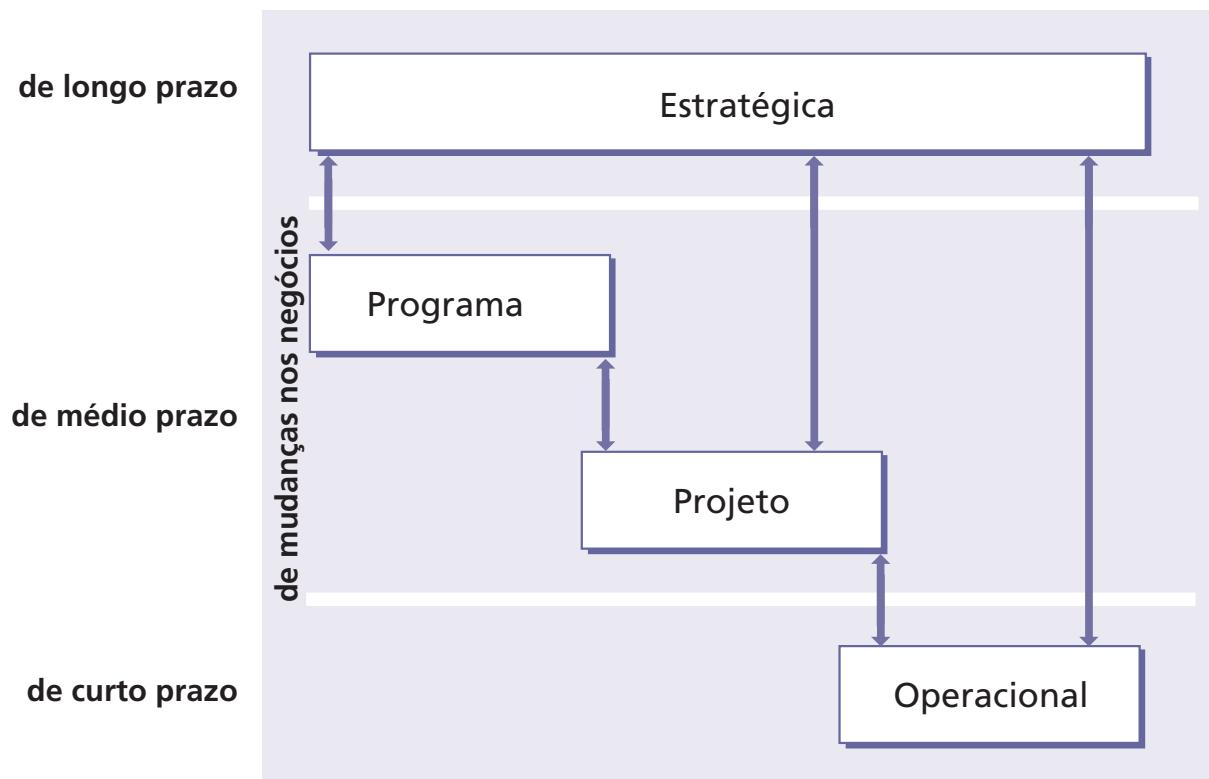


Figura 8.1 Perspectivas organizacionais

8.3 A ABORDAGEM DO PRINCE2 PARA RISCOS

8.3.1 Princípios de Gerenciamento de Riscos (M_o_R®)

A abordagem do PRINCE2 para o gerenciamento de riscos baseia-se na publicação do OGC *Management of Risk: Guidance for Practitioners* (TSO, 2007).

O M_o_R baseia-se em alguns princípios de gerenciamento de riscos, dos quais os seguintes são apropriados em um contexto de projeto:

- Entender o contexto do projeto
- Envolver as partes interessadas
- Definir objetivos claros para o projeto
- Desenvolver a abordagem para gerenciamento de riscos do projeto
- Relatar periodicamente sobre os riscos
- Definir papéis e responsabilidades claros
- Criar uma estrutura de apoio e uma cultura apoiadora para o gerenciamento de riscos
- Monitorar indicadores de alerta precoce
- Definir um ciclo de revisão e buscar a melhoria contínua.

8.3.2 Gerenciamento de riscos em projetos

Um ponto de início para todos os projetos será identificar se há políticas e processos corporativos ou do programa que devem ser aplicados. Essa informação poderá estar na forma de uma política de gerenciamento de riscos e/ou um guia de processo de gerenciamento de riscos (ou documentos semelhantes).

- A política de gerenciamento de riscos de uma organização deve comunicar como o gerenciamento de riscos será implementado na organização para apoiar a realização de seus objetivos estratégicos. Isso incluirá informações como o apetite para riscos da organização (a atitude única de uma organização em relação a assumir riscos, que por sua vez determina a quantidade de riscos que considera aceitável), tolerâncias de risco, procedimentos para escalação, e papéis e responsabilidades definidos.
- O guia de processo de gerenciamento de riscos de uma organização deve descrever a série de etapas e suas atividades associadas respectivas necessárias para implementar o gerenciamento de riscos. Este guia deve fornecer uma abordagem de melhores práticas que apoiará um método consistente para gerenciamento de riscos em toda a organização.

Quando o projeto é parte do programa, a abordagem do projeto para gerenciamento de riscos será determinada pela Estratégia de Gerenciamento de Riscos do programa.

O PRINCE2 recomenda que cada projeto deve ter sua própria Estratégia de Gerenciamento de Riscos (definindo os procedimentos do projeto para gerenciamento de riscos, desde a identificação até a implementação) e um meio de controle, como um Registro de Riscos.

Para mais informações sobre os documentos de política de gerenciamento de riscos e guia de processo, consulte o documento do OGC: *Management of Risk: Guidance for Practitioners* (TSO, 2007).

8.3.3 Estratégia de Gerenciamento de Riscos

Depois da revisão dos documentos em nível organizacional e de programa, e antes de quaisquer atividades de gerenciamento de riscos, uma Estratégia de Gerenciamento de Riscos deve ser desenvolvida para o projeto. O propósito dessa estratégia é descrever como o gerenciamento de riscos será incorporado nas atividades de gerenciamento do projeto.

Uma decisão essencial que precisa ser registrada na Estratégia de Gerenciamento de Riscos é a atitude do Comitê Diretor do Projeto em relação a assumir riscos, que por sua vez determina a quantidade de risco que considera aceitável. Esta informação é capturada na forma de tolerâncias de risco, que representam os níveis de exposição que, quando excedidos, darão início a um Relatório de Exceção para chamar a atenção do Comitê Diretor do Projeto.

Exemplo de tolerância de risco

Um grande varejista do setor elétrico não toleraria qualquer interrupção desnecessária em seus sistemas de apoio durante o período de pico, que vai de meados de novembro até o fim de janeiro. Os projetos não são autorizados a introduzir quaisquer alterações nos sistemas de suporte durante esse período. Portanto, quaisquer riscos no Registro de Riscos que signifiquem que os sistemas de suporte mudariam nessa janela de pico precisariam ser escalados para o Comitê Diretor do Projeto.

Veja o Apêndice A para a Descrição de Produto de uma Estratégia de Gerenciamento de Riscos.

8.3.4 Registro de Riscos

O propósito do Registro de Riscos é capturar e manter informações sobre todas as ameaças e oportunidades identificadas relacionadas ao projeto. Para cada risco no Registro de Riscos, é alocado um identificador exclusivo e também detalhes como:

- Quem identificou o risco
- Quando foi identificado
- A categoria de risco
- A descrição do risco (causa, evento de risco, efeito)
- Probabilidade, impacto e valor esperado
- Proximidade
- Categoria de resposta a risco
- Ações de resposta a risco
- Status do risco
- Dono do risco
- Tomador de ação para riscos.

O Suporte do Projeto em geral manterá o Registro de Riscos em nome do Gerente do Projeto. A Estratégia de Gerenciamento de Riscos descreverá o procedimento para registrar riscos e manter o registro de riscos.

Veja o Apêndice A para a Descrição de Produto de um Registro de Riscos.

8.3.5 Procedimento para gerenciamento de riscos

O PRINCE2 recomenda um procedimento para gerenciamento de riscos que consiste nas seguintes cinco etapas:

- Identificar (contexto e riscos)
- Avaliar (ou seja, Estimar e Avaliar)
- Planejar
- Implementar
- Comunicar.

As primeiras quatro etapas são sequenciais, com a etapa 'Comunicar' em paralelo, porque pode ser necessário comunicar as descobertas de qualquer das outras etapas antes da conclusão do processo geral. Todas as etapas são iterativas em natureza, porque, quando informações adicionais ficam disponíveis, com frequência é necessário revisitar etapas anteriores e realizá-las novamente para alcançar o resultado mais eficaz.

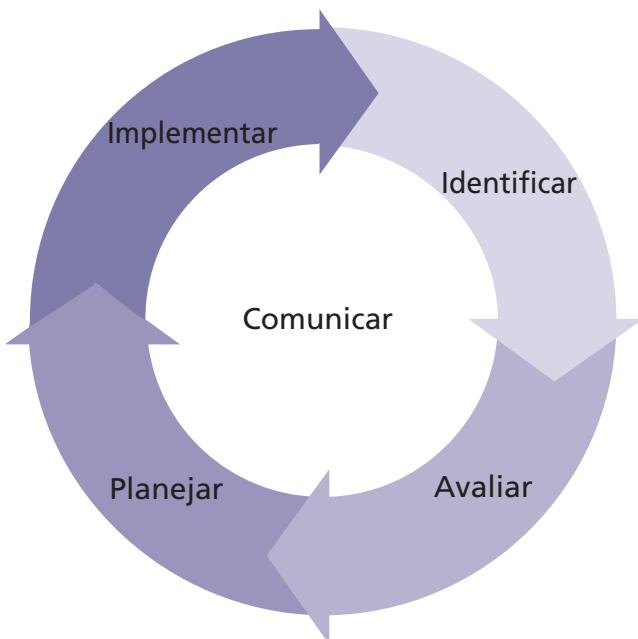


Figura 8.2 O procedimento de gerenciamento de riscos

A Figura 8.2 mostra os elementos do procedimento de gerenciamento de riscos, que são descritos nas seções 8.3.5.1–8.3.5.5.

8.3.5.1 Identificar

Identificar o contexto

O objetivo primário da etapa 'Identificar o contexto' é obter informações sobre o projeto para entender os objetivos específicos que estão em risco e elaborar a Estratégia de Gerenciamento de Riscos para o projeto. A Estratégia de Gerenciamento de Riscos descreve como os riscos serão administrados durante o projeto. É criada durante o estágio de iniciação e depois revisadas e possivelmente atualizadas no fim de cada estágio. A Estratégia de Gerenciamento de Riscos do projeto deve se basear na política de gerenciamento de riscos corporativa ou na Estratégia de Gerenciamento de Riscos do programa.

Os seguintes fatores influenciarão a Estratégia de Gerenciamento de Riscos do projeto:

- Expectativas de qualidade do cliente
- Número de organizações envolvidas e relacionamento entre elas
- As necessidades das partes interessadas envolvidas no projeto
- A importância, a complexidade e a escala do projeto

- Quais foram as premissas
- O ambiente da organização (por exemplo, requisitos legislativos ou de governança)
- A abordagem da organização para o gerenciamento de riscos, conforme descrita em sua política de gerenciamento de riscos.

Essas informações serão derivadas da proposição de projeto, do Sumário do Projeto e da Descrição do Produto do Projeto. A Estratégia de Gerenciamento de Riscos incluirá decisões sobre:

- Procedimento para gerenciamento de riscos
- Ferramentas e técnicas que serão usadas
- Anotações que devem ser mantidas
- Relatórios de riscos
- Prazos para as atividades de gerenciamento de riscos
- Papeis e responsabilidades para o procedimento de gerenciamento de riscos
- Escalas de riscos que serão usadas (para probabilidade, impacto, proximidade)
- Qualquer categorização dos riscos (e possivelmente a estrutura analítica de riscos que será usada)
- Categorias de resposta a risco que serão usadas
- Indicadores de alerta precoce
- Quaisquer tolerâncias de risco
- Se um orçamento de riscos será criado e, neste caso, como será controlado.

Os indicadores de alertas precoces (relevantes para o projeto) fornecerão aviso antecipado de que um ou mais dos objetivos do projeto poderiam estar em risco. Os indicadores de aviso inicial incluiriam dados de desempenho de progresso (veja o Capítulo 10) como:

- Porcentagem de Pacotes de Trabalho realizados/não realizados de acordo com o cronograma
- Porcentagem de aprovações realizadas/não realizadas de acordo com o cronograma
- Número de issues identificadas (por semana/mês)
- Porcentagem de issues que permanecem não resolvidas
- Número médio de dias em que as issues permanecem não resolvidas
- Número médio de defeitos capturados em inspeções de qualidade
- Observância do orçamento (ou seja, taxa de gastos antes ou depois do gasto planejado)

- Observância do cronograma (ou seja, dias depois ou antes do cronograma).

Outros indicadores de aviso inicial poderiam incluir dados externos ao projeto, como satisfação do cliente, níveis de absenteísmo, taxas de redução de pessoal, etc., se forem relevantes para o projeto. Também é útil analisar e reportar a direção de deslocamento desses indicadores de alerta precoce (ou seja, estão melhorando/piorando), porque isso pode ser mais significativo do que seu valor momentâneo.

Identificar os riscos

O objetivo primário da etapa 'Identificar os riscos' é reconhecer as ameaças e as oportunidades que podem afetar os objetivos do projeto.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Capturar ameaças e oportunidades identificadas no Registro de Riscos
- Preparar indicadores de alerta precoce para monitorar aspectos críticos do projeto e fornecer informações sobre as fontes de riscos potenciais
- Entender a visão das partes interessadas sobre os riscos específicos capturados.

Uma forma eficaz de identificar riscos é usar um workshop de riscos. É uma sessão em grupo com o objetivo de identificar ameaças e oportunidades. A sessão deve ser facilitada por alguém que seja capaz de usar diversas técnicas de identificação, como as listadas no exemplo em destaque. Os workshops devem levar à identificação de uma ampla variedade de riscos e possíveis donos dos riscos.

Técnicas para identificação de riscos

Os riscos podem ser identificados usando diversas técnicas, como:

- **Revisar as lições** Os riscos são impulsionados por incerteza; portanto, uma das formas mais eficazes de reduzir a incerteza é revisar projetos semelhantes anteriores para ver quais ameaças e oportunidades os afetaram
- **Listas de verificação de riscos** São listas internas de riscos que foram identificados ou ocorreram em projetos semelhantes anteriores. As listas de verificação de riscos são úteis para garantir que os riscos identificados em projetos anteriores não sejam ignorados

■ **Listas de aviso de riscos** São listas disponíveis publicamente, que categorizam os riscos em tipos ou áreas e, em geral, são relevantes para uma ampla gama de projetos. As listas de aviso de riscos são úteis para ajudar a estimular o pensamento sobre fontes de risco no contexto mais amplo

■ **Brainstorming** Habilita o pensamento em grupo, que pode ser mais produtivo do que o pensamento individual. Porém, é importante evitar críticas durante o brainstorming, porque isso pode bloquear a contribuição das pessoas. Além de identificar riscos, o brainstorming também pode ser usado para entender as visões das partes interessadas sobre os riscos identificados

■ **Estrutura analítica de riscos** É uma decomposição hierárquica do ambiente de projeto montado, para ilustrar fontes potenciais de riscos. Cada nível descendente representa uma definição cada vez mais detalhada de fontes de risco para o projeto. A estrutura atua como um aviso e apoio para que a equipe de gerenciamento do projeto possa analisar as fontes potenciais de riscos para os objetivos. Há diversas formas de desdobrar os riscos e pode ser útil fazer mais de uma lista. Por exemplo, uma estrutura analítica de riscos poderia ser desdobrada por fatores políticos, econômicos, sociológicos, tecnológicos, legais/legislativos e ambientais (PESTLE, Political, Economical, Sociological, Technological, Legal/Legislative, Environmental), estrutura analítica de produtos, estágio, benefícios/objetivos etc. A Figura 8.3 mostra uma estrutura analítica de riscos relacionada ao risco financeiro. Essas estruturas ajudarão a identificar donos apropriados para os riscos a fim de desenvolver respostas.

Um aspecto importante de identificar riscos é ser capaz de fornecer uma expressão clara e não ambígua de cada um. Uma forma útil de expressar riscos é considerar os seguintes aspectos de cada risco:

- **Causa do risco** Deve descrever a origem do risco, ou seja, o evento ou a situação que gera o risco. Com frequência, esses fatores são denominados impulsionadores de riscos. Não são riscos em si, mas são gatilhos potenciais para o risco. Podem ser internos ou externos ao projeto

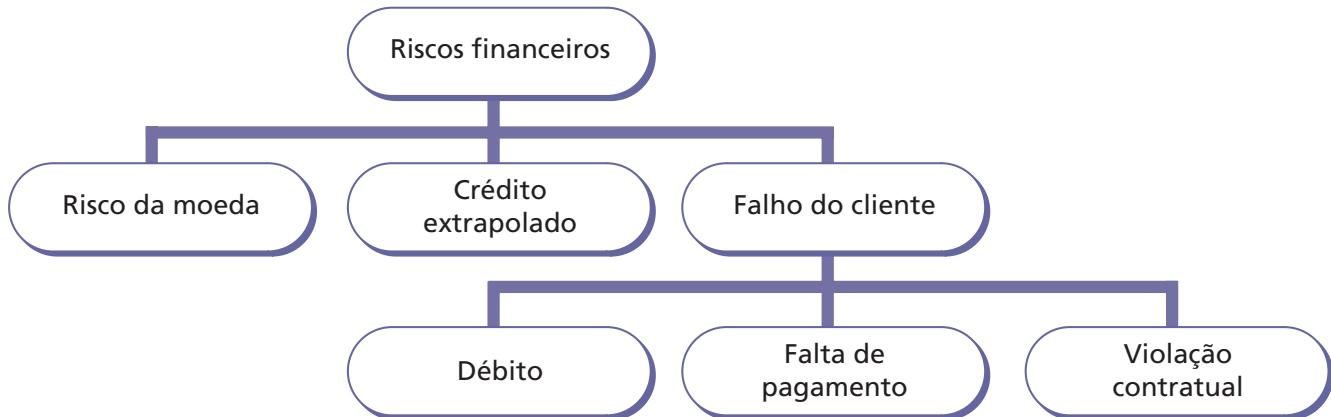


Figura 8.3 Exemplo de uma estrutura analítica de riscos

- **Evento de risco** Deve descrever a área de incerteza em termos da ameaça ou oportunidade
- **Efeito de risco** Deve descrever os impactos que o risco teria nos objetivos do projeto caso se materializasse.

A relação de causa, evento e efeito é mostrada na Figura 8.4.

A relação de causa, evento e efeito também poderia ser expressa em uma frase, por exemplo:

- **Ameaça** Como tem chovido intensamente (causa do risco), há uma ameaça de que o rio que passa pelo campo do fazendeiro possa transbordar (evento de risco), o que causaria muitos danos à colheita do fazendeiro (efeito do risco)
- **Oportunidade** Como o clima tem sido especialmente suave neste inverno (causa do risco), há uma oportunidade de que menos pessoas sejam hospitalizadas com gripe (evento de risco), o que significa que haverá menos interrupção das operações de rotina planejadas (efeito do risco).

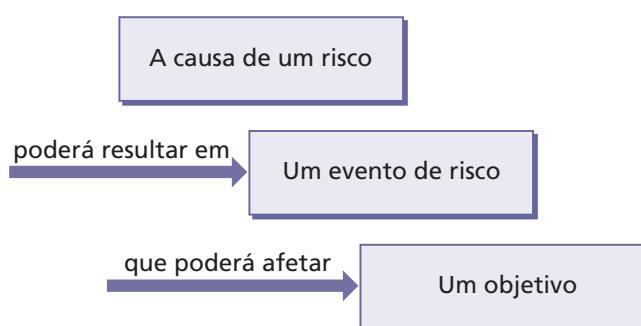


Figura 8.4 Causa, evento e efeito do risco

8.3.5.2 Avaliar Estimar

O objetivo primário da etapa 'Estimar' é avaliar as ameaças e as oportunidades para o projeto em termos de probabilidade e impacto. A proximidade do risco também será de interesse, para mensurar com que rapidez o risco tem probabilidade de se materializar se nenhuma ação for adotada.

O PRINCE2 recomenda que os seguintes fatores sejam entendidos:

- A probabilidade das ameaças e oportunidades em termos de chances de que ocorram
- O impacto de cada ameaça e oportunidade em termos dos objetivos do projeto. Por exemplo, se os objetivos são mensurados em tempo e custo, o impacto também deve ser mensurado em unidades de tempo e custo
- A proximidade dessas ameaças e oportunidades com relação a quando poderiam se materializar
- Como o impacto das ameaças e oportunidades pode mudar ao longo da vida do projeto.

Técnicas para estimativa de risco

Os riscos podem ser estimados usando diversas técnicas, como:

- **Árvores de probabilidade** São representações gráficas de possíveis eventos resultantes de determinadas circunstâncias. Uma árvore de probabilidade pode ser usada para prever um resultado de uma forma qualitativa quando dados históricos são usados para preencher a probabilidade de que cada circunstância ocorra. As árvores de probabilidade ajudam a comunicar aos participantes do projeto ou

tomadores de decisões a probabilidade dos diferentes resultados possíveis em um conjunto de circunstâncias

- **Valor esperado** Esta técnica quantifica o risco combinando o custo do impacto do risco com a probabilidade de que o risco ocorra. O valor esperado é útil quando uma medida de risco tangível é necessária para habilitar a priorização dos riscos. Por exemplo, se o custo de um risco era £ 160.000 e sua probabilidade de ocorrer foi estimada em 25%, o valor esperado seria £ 40.000
- **Análise de Pareto** Esta técnica classifica ou ordena os riscos depois que foram avaliados para determinar a ordem em que devem ser abordados. A análise de Pareto pode ser usada para concentrar o esforço de gerenciamento nos riscos que têm potencial para ter o maior impacto nos objetivos do projeto
- **Matriz de probabilidade e impacto** Esta matriz contém valores de classificação que podem ser usados para classificar as ameaças e as oportunidades qualitativamente. As escalas de probabilidade são medidas de probabilidade derivadas de porcentagens e as escalas de impacto são selecionadas para refletir o nível de impacto nos objetivos do projeto. Os valores dentro das células da matriz são a combinação de uma probabilidade e impacto específicos, e são determinados multiplicando a probabilidade pelo impacto. Uma matriz de probabilidade e impacto pode ser usada para fornecer uma avaliação da gravidade de um risco e permitir que os riscos sejam classificados de forma que o tempo e o esforço de gerenciamento possam ser priorizados. Por exemplo, o Comitê Diretor do Projeto pode definir sua tolerância de risco para qualquer risco com um valor superior a 0,18 e exigir uma resposta proativa para qualquer risco com valor superior a 0,045, conforme é representado pelo sombreamento escuro na Figura 8.5.

Uma forma útil de resumir o conjunto de riscos e suas estimativas é plotá-los em um sumário do perfil de risco, um exemplo do qual é mostrado na Figura 8.6. Este perfil representa uma situação em um ponto no tempo específico, ou seja, um instantâneo do ambiente de riscos. Os marcadores numerados na matriz representam identificadores de risco exclusivos usados no Registro de Riscos em que isso se baseia. Os riscos acima e à direita da linha de tolerância a risco pontilhada representam aqueles que a organização não vai tolerar, exceto em circunstâncias muito especiais. No caso representado, o Gerente do Projeto poderia encaminhar os riscos 1, 3 e 4 ao Comitê Diretor do Projeto.

O sumário do perfil de risco também pode ser usado para mostrar tendências. Por exemplo, o risco 6 pode ter sido registrado previamente como ‘baixa probabilidade, alto impacto’, indicando que sua probabilidade de ocorrer está aumentando.

Avaliar

O objetivo primário da etapa ‘Avaliar’ é avaliar o efeito líquido de todas as ameaças e oportunidades identificadas sobre um projeto quando agregadas juntas. Isso habilitará uma avaliação da gravidade geral dos riscos que o projeto enfrenta, para determinar se esse nível de risco está dentro da tolerância de risco definida pelo Comitê Diretor do Projeto e se o projeto tem justificativa contínua para o negócio.

Técnicas para avaliação de riscos

Os riscos podem ser avaliados usando técnicas como:

- **Modelos de risco** Por exemplo, a análise de Monte Carlo. Este modelo habilita a simulação de cenários ‘e se’ usando números aleatórios para determinar se cada risco em um determinado intervalo ocorre ou não. As simulações são executadas repetidamente para prever o nível de risco ‘médio’ para o tempo ou o custo do projeto. Os cenários também podem ser usados para modelar casos extremos (por exemplo, se quase todos os riscos ocorrerem)
- **Valor monetário esperado** Esta técnica toma os valores esperados de alguns riscos e os soma para calcular um valor geral. Fornece uma avaliação rápida e fácil de um grupo de riscos para entender seu efeito combinado. Um exemplo é mostrado na Tabela 8.1.

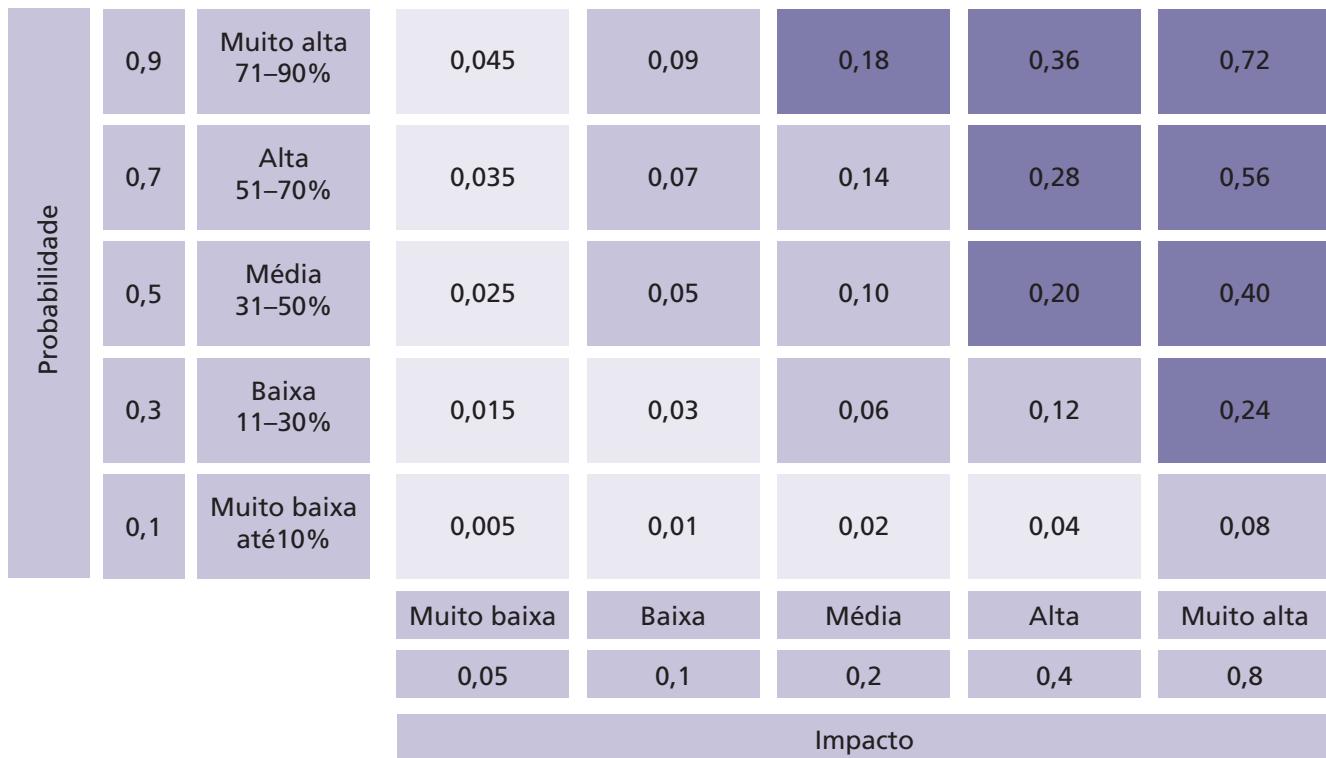


Figura 8.5 Matriz de probabilidade e impacto

Muito alta				① ③	
Alta	②				④
Média		⑧		⑥	
Baixa		⑩		⑦	
Muito baixa	⑨		②		⑤
Prob. Impacto	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

----- Linha de tolerância a risco

Figura 8.6 Sumário do perfil de risco

Tabela 8.1 Exemplo da técnica de valor monetário esperado

ID do Risco	Probabilidade (%)	Impacto (£)	Valor esperado (£)
1	60	20,000	12,000
2	30	13,000	3,900
3	10	4,000	400
4	5	10,000	500
Valor monetário esperado		16,800	

8.3.5.3 Planejar

O objetivo primário da etapa ‘Planejar’ é elaborar respostas de gerenciamento específicas para as ameaças e as oportunidades identificadas, idealmente para remover ou reduzir as ameaças e maximizar as oportunidades. Atenção à etapa Planejar, para garantir ao máximo possível que o projeto não seja surpreendido se um risco se materializar.

A etapa Planejar envolve identificar e avaliar um conjunto de opções para responder a ameaças e oportunidades. É importante que a resposta a risco seja proporcional ao risco e ofereça valor pelo dinheiro. Um fator essencial na seleção de respostas será equilibrar o custo de implementar as respostas em relação à probabilidade e ao impacto de permitir que o risco ocorra. Quaisquer respostas escolhidas devem ser integradas no nível apropriado de planejamento, com uma provisão para plano alternativo.

Os diversos tipos de resposta para ameaças e oportunidades são resumidos na Figura 8.7.

Os tipos de respostas são explicados adicionalmente na Tabela 8.2.

Respostas a ameaças	Resposta a oportunidades
Evitar	Explorar
Reduzir (probabilidade e/ou impacto) Retroceder (reduz impacto apenas) Transferir (reduz impacto apenas, e muitas vezes apenas o impacto financeiro)	Aumentar
Compartilhar	
Aceitar	Rejeitar

Figura 8.7 Respostas para ameaças e oportunidades

Tabela 8.2 Respostas a riscos

Resposta	Definição	Exemplo
Evitar (ameaça)	Em geral, envolve alterar algum aspecto do projeto (por exemplo, escopo, rota de aquisição, fornecedor ou sequência de atividades) para que a ameaça não tenha mais um impacto ou não ocorra.	Uma reunião crítica poderia ser ameaçada por problemas no transporte aéreo. Portanto, o projeto opta por fazer a reunião por teleconferência.
Reducir (ameaça)	Ações proativas adotadas para: <ul style="list-style-type: none"> ■ Reduzir a probabilidade de um evento ocorrer, realizando alguma forma de controle ■ Reduzir o impacto de um evento se este ocorrer. 	Para reduzir a probabilidade de que os usuários não usem um produto, o número de eventos de treinamento é aumentado. Para reduzir o impacto no cronograma se um protótipo for danificado em trânsito, dois protótipos são construídos.
Plano alternativo (ameaça)	Implementar um plano alternativo para as ações que serão adotadas para reduzir o impacto da ameaça se o risco ocorrer. É uma forma reativa da resposta 'reduzir' que não tem impacto na probabilidade.	As instalações de teste da empresa só estarão disponíveis durante duas semanas em agosto. Para reduzir o impacto se o produto não estiver disponível no prazo, há um plano alternativo de contratar uma instalação de teste alternativa (com custo maior).
Transferir (ameaça)	Um terceiro assume a responsabilidade por parte do impacto financeiro da ameaça. (Por exemplo, com seguros ou cláusulas apropriadas em um contrato.) É uma forma da resposta 'reduzir' que só reduz o impacto financeiro da ameaça.	Para reduzir o impacto financeiro se um protótipo for danificado em trânsito, ele é segurado. Para reduzir o impacto financeiro se um produto não estiver disponível para lançamento no prazo para uma feira, o contrato com o fornecedor inclui cláusulas de multa contratual para quaisquer atrasos.

Resposta	Definição	Exemplo
Aceitar (ameaça)	Uma decisão consciente e deliberada é tomada para reter a ameaça, concluindo que é mais econômico do que tentar uma ação para responder ao risco. A ameaça deve ser continuamente monitorada para garantir que permaneça tolerável.	Há uma ameaça de que um concorrente poderá lançar um produto rival antes, afetando a participação de mercado esperada para o produto. A opção é acelerar o projeto aumentando os recursos, reduzir o escopo do produto para que possa ser concluído mais cedo, ou não fazer nada. Acelerar o projeto pode resultar em issues de qualidade do produto; reduzir o escopo pode tornar o produto menos atraente; portanto, o risco é aceito e a opção 'não fazer nada' é escolhida.
Compartilhar (ameaça ou oportunidade)	Os métodos de aquisição modernos em geral incluem uma forma de compartilhamento de riscos com a aplicação de uma fórmula de prejuízo/ganho: as duas partes compartilham o ganho (com limites previamente acordados) se o custo for inferior ao custo planejado; e compartilham o prejuízo (novamente com limites previamente acordados) se o plano de custos for excedido. Diversos setores incluem princípios de compartilhamento de riscos em seus contratos com terceiros.	O custo do projeto poderia ser afetado adversamente devido a flutuações no custo do petróleo. O cliente e o fornecedor concordam em compartilhar o custo de aumentos de preços ou as economias de reduções de preços igualmente, a partir de um ponto médio determinado na ocasião do acordo do contrato.
Explorar (oportunidade)	Aproveitar uma oportunidade para garantir que a oportunidade vai ocorrer e seu impacto será realizado.	Há um risco de que o projeto atrasar, uma versão posterior do software poderia ser implementada, o que reduziria a manutenção continuada. O Comitê Diretor do Projeto concorda em alterar o cronograma e o escopo do projeto, permitindo que a versão posterior do software seja comprada e implementada.
Ampliar (oportunidade)	Ações proativas adotadas para: Ampliar a probabilidade de que o evento ocorra Ampliar o impacto de um evento se este ocorrer.	É possível que o produto conclua os testes de aceitação de usuário em um único ciclo de testes, em vez dos dois ciclos programados, habilitando uma entrega antecipada e antes de um produto rival do concorrente. O Comitê Diretor do Projeto decide fazer um ensaio dos testes para aumentar a probabilidade de que o produto passará em seus primeiros testes de aceitação de usuário, e se preparar para a opção de um lançamento antecipado.
Rejeitar (oportunidade)	Uma decisão consciente e deliberada é tomada para não explorar ou ampliar a oportunidade, concluindo que é mais econômico não tentar uma ação para responder à oportunidade. A oportunidade deve continuar a ser monitorada.	É possível que o produto conclua os testes de aceitação de usuário em um único ciclo de testes, em vez dos dois ciclos programados, habilitando uma entrega antecipada e antes de um produto rival do concorrente. O Comitê Diretor do Projeto decide não aproveitar um lançamento antecipado e manter a data de lançamento planejada.

As respostas a risco não necessariamente removem o risco inerente em sua integridade, deixando risco residual. Se o risco inerente era significativo e a resposta a risco foi apenas parcialmente bem-sucedida, o risco residual pode ser considerável. Pode ser apropriado selecionar mais de uma resposta a risco.

Em alguns casos, implementar uma resposta a risco reduzirá ou removerá outros riscos relacionados. Também é possível que as respostas a riscos, depois de implementadas, mudarão algum aspecto do projeto. Isso, por sua vez, pode levar a riscos secundários, ou seja, riscos que podem ocorrer como resultado de implementar uma resposta a risco. É essencial que sejam identificados, avaliados e controlados da mesma forma que o risco inerente.

É recomendado revisar as lições de projetos semelhantes anteriores ao planejar respostas a riscos. Isso ajudará a identificar as respostas disponíveis e avaliar a probabilidade de que sejam eficazes.

Também é necessário considerar o efeito que as possíveis respostas poderiam ter sobre:

- O Plano de Projeto, o Plano de Estágio e os Pacotes de Trabalho
- O Business Case
- A gerência corporativa e/ou do programa.

8.3.5.4 Implementar

O objetivo primário da etapa 'Implementar' é garantir que as respostas a riscos planejadas sejam acionadas, sua eficácia seja monitorizada e uma ação corretiva seja adotada quando as respostas não correspondem às expectativas.

Uma parte importante da etapa Implementar é garantir que papéis e responsabilidades claros sejam alocados para apoiar o Gerente do Projeto no gerenciamento dos riscos do projeto. As principais funções relacionadas são:

- **Dono do risco** Um indivíduo nomeado que é responsável por gerenciar, monitorar e controlar todos os aspectos de um risco específico designado, incluindo a implementação de respostas para lidar com as ameaças ou maximizar as oportunidades
- **Tomador de ação para riscos** Um indivíduo designado para implementar uma ação ou ações de resposta a risco para responder a um risco específico ou um conjunto de riscos. Apoiam e recebem orientação do dono do risco.

Exemplo de dono do risco e tomador de ação para riscos

Há um risco de que um fornecedor principal vá à falência. O diretor comercial foi designado como dono do risco. Algumas respostas ao risco foram identificadas e selecionadas. Uma das respostas ao risco (plano alternativo) é identificar possíveis fornecedores alternativos que tenham a capacidade para entregar os Pacotes de Trabalho afetados a curto prazo, e obter orçamentos. O Gerente de Aquisições é o tomador de ação para riscos para esta resposta a risco específica.

Em muitos casos, o dono do risco e o tomador de ação para riscos podem ser a mesma pessoa. O dono do risco deve ser a pessoa mais capaz de gerenciar o risco. Deve-se evitar a designação de muitos riscos para um indivíduo.

8.3.5.5 Comunicar

A comunicação é uma etapa que é realizada continuamente. A etapa 'Comunicar' deve garantir que as informações relacionadas às ameaças e oportunidades enfrentadas pelo projeto sejam comunicadas dentro do projeto e também externamente para as partes interessadas. Os riscos são comunicados como parte dos seguintes produtos de gerenciamento:

- Relatórios de Ponto de Controle
- Relatórios de Destaques
- Relatórios de Final de Estágio
- Relatórios Finais de Projeto
- Relatórios de Lições.

É necessário ter cuidado ao usar esses relatórios para comunicar riscos com partes interessadas externas e deve-se consultar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação para identificar o método mais apropriado.

Há diversos outros métodos de comunicação, como boletins, quadros de avisos, painéis de controle, árvores de discussão, briefings etc., que podem ser considerados junto com os produtos de gerenciamento do PRINCE2.

Alguns aspectos da comunicação devem ser reconhecidos e abordados para que o gerenciamento de riscos seja eficaz:

- A exposição de um projeto a riscos nunca é estática: a comunicação eficaz é essencial para a identificação de novos riscos ou mudanças nos riscos existentes. Isso depende da manutenção de uma boa rede de comunicações, incluindo contatos e fontes de informação relevantes, para facilitar a identificação de mudanças que podem afetar a exposição a riscos geral do projeto
- O gerenciamento de riscos eficaz depende de participação e, por sua vez, a participação dependente de comunicação eficaz.

8.3.6 Orçamento de riscos

Um orçamento de riscos, se usado, é o montante de dinheiro incluído no orçamento do projeto e reservado para financiar respostas de gerenciamento específicas às ameaças e oportunidades do projeto (por exemplo, para cobrir os custos de planos alternativos, se for necessário implementá-los).

Para chegar a um orçamento de riscos para o projeto, é necessária uma abordagem para o gerenciamento de riscos. Cada risco deve ser integralmente analisado quanto aos custos do impacto, os custos de respostas e a probabilidade. A agregação dos custos (para respostas e impacto) ponderada pela probabilidade de cada risco gera o valor monetário esperado para o conjunto de riscos. O valor monetário esperado pode ser usado para determinar um orçamento de riscos. A premissa é

a expectativa de que o orçamento de riscos será usado ao longo do projeto. É necessário ter cuidado para que a agregação dos custos considerados não seja deturpada por um pequeno número de riscos de grande porte. É onde técnicas analíticas, como uma análise de Monte Carlo e ferramentas de software associadas, podem ajudar.

Como o orçamento de riscos é parte do orçamento do projeto, pode haver uma tendência para tratá-lo como apenas outro montante de dinheiro que o Gerente do Projeto pode gastar. Essa cultura deve ser desestimulada em favor de uma Estratégia de Gerenciamento de Riscos que defina os mecanismos para controle e acesso desse orçamento. À medida que o projeto progride, alguns dos riscos identificados anteriormente ocorrerão e outros não. Durante a vida do projeto, podem ser identificados novos riscos cujos custos de resposta não terão sido incluídos no orçamento de riscos. É sempre prudente definir o orçamento de riscos para cobrir os riscos conhecidos (conforme identificados) e fazer uma provisão para riscos desconhecidos (que ainda serão identificados).

8.4 RESPONSABILIDADES

A Tabela 8.3 resume as responsabilidades relevantes para o tema Risco. Consulte o Apêndice C para detalhes adicionais de papéis da equipe de gerenciamento do projeto e suas responsabilidades associadas.

Tabela 8.3 Responsabilidades relevantes para o tema Risco

Papel	Responsabilidades
Gerência corporativa ou do programa	Fornecer a política de gerenciamento de riscos e o guia de processo de gerenciamento de riscos (ou documentos semelhantes).
Executivo	<p>Prestar contas por todos os aspectos do gerenciamento de riscos e, em particular, garantir que uma Estratégia de Gerenciamento de Riscos exista para o projeto.</p> <p>Garantir que os riscos associados com o Business Case sejam identificados, avaliados e controlados.</p> <p>Escalar os riscos para a gerência corporativa ou do programa, conforme necessário.</p>
Usuário Principal	Garantir que os riscos para os usuários sejam identificados, avaliados e controlados (por exemplo, o impacto sobre benefícios, uso operacional e manutenção).
Fornecedor Principal	Garantir que os riscos relacionados aos aspectos de fornecedores sejam identificados, avaliados e controlados (por exemplo, a criação dos produtos do projeto).
Gerente do Projeto	<p>Criar a Estratégia de Gerenciamento de Riscos.</p> <p>Criar e manter o Registro de Riscos.</p> <p>Garantir que os riscos do projeto sejam identificados, avaliados e controlados ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.</p>
Gerente de Equipe Especialista	Participar da identificação, avaliação e controle de riscos.
Garantia do Projeto	Revisar as práticas de gerenciamento de riscos para garantir que sejam implementadas em linha com a Estratégia de Gerenciamento de Riscos do projeto.
Suporte do Projeto	Ajudar o Gerente do Projeto a manter o Registro de Riscos do projeto.



9

Mudanças

9 Mudanças

9.1 PROPÓSITO

O propósito do tema Mudanças é identificar, avaliar e controlar qualquer mudança potencial e aprovada em relação à linha de base.

As mudanças são inevitáveis durante a vida de um projeto e todo projeto precisa de uma abordagem sistemática para identificar, avaliar e controlar issues que podem resultar em mudanças.

Como as mudanças podem ter origem em membros da equipe do projeto, solicitações de partes interessadas, reclamações ou uma grande variedade de outros fatores, o PRINCE2 fornece uma abordagem comum para o controle de issues e mudanças.

O PRINCE2 fornece uma abordagem sistemática e comum, que garante que as issues que poderão afetar as metas de desempenho do projeto (tempo, custo, qualidade, escopo, risco e benefícios) sejam gerenciadas de forma apropriada.

O controle de issues e mudanças é uma atividade contínua, realizada ao longo de toda a vida do projeto. Sem um procedimento contínuo e eficaz para controle de issues e mudanças, um projeto ficará totalmente sem resposta para as suas partes interessadas ou rapidamente ficará fora de controle.

O objetivo dos procedimentos de controle de issues e mudanças não é evitar mudanças; é garantir que toda mudança seja acordada pela autoridade relevante antes de ocorrer. As mudanças só podem ser consideradas em relação a um status quo definido, ou seja, uma linha de base. Portanto, um pré-requisito para o controle de issues e mudanças eficaz é a definição de um sistema de gerência de configuração apropriado, que regista linhas de base para os produtos do projeto e garante que as versões corretas sejam entregues ao cliente.

9.2 DEFINIÇÃO DE MUDANÇAS

9.2.1 Controle de issues e mudanças

Os procedimentos de controle de issues e mudanças garantem que todas as issues e mudanças que possam afetar as linhas de base acordadas para o projeto sejam identificadas, avaliadas e, em consequência, aprovadas, rejeitadas ou deferidas.

9.2.2 Gerenciamento de configuração

O gerenciamento de configuração consiste em atividades técnicas e administrativas referentes à criação, à manutenção e às mudanças controladas de configurações durante o ciclo de vida de um produto (ou item).

Um item de configuração é uma entidade que está sujeita ao gerenciamento de configuração. A entidade pode ser um componente de um produto, um produto ou um conjunto de produtos que constituem um release. Por exemplo:

- Um componente de um produto: um motor eletrônico que é parte de uma máquina
- Um produto: uma máquina
- Um release: uma máquina, a sala de máquinas reaparelhada, materiais de treinamento, e os certificados necessários de saúde e segurança.

Um release é um conjunto de produtos completo e consistente, que são gerenciados, testados e implementados como uma única entidade para serem entregues ao(s) usuário(s).

Os procedimentos de controle de issues e mudanças precisam ser integrados com o sistema de gerência de configuração usado pelo projeto.

9.2.3 Issues

O PRINCE2 usa o termo ‘issue’ para referência a qualquer evento relevante que ocorreu, não foi planejado e requer ação de gerenciamento. Pode ser uma preocupação, consulta, requisição de mudança, sugestão ou não conformidade identificada durante um projeto. As issues de projeto podem ser sobre qualquer tema relacionado com o projeto.

Tabela 9.1 Tipos de issues

Tipos de issues	Definição	Exemplos
Requisição de mudança	Proposta para uma mudança em uma linha de base.	O Usuário Principal gostaria de aumentar a capacidade de um produto de 100 para 150 usuários.
Não conformidade	Alguma coisa a ser fornecida pelo projeto, mas que no momento não é (ou tem previsão de não ser) fornecida. Pode ser a falta de um produto ou um produto que não cumpre as especificações.	Aviso de um fornecedor, informando que não pode mais entregar um dos produtos especificados pelo cliente.
Problema/preocupação	Qualquer outra issue que o Gerente de Projeto precisa solucionar ou escalar.	Aviso de um Gerente de Equipe, informando que um membro da equipe está doente e, como resultado, a data de término para um Pacote de Trabalho será adiada uma semana. Notificação de que um dos fornecedores falhou, resultando na necessidade de identificar e contratar um novo fornecedor.

9.2.4 Tipos de issues

As issues podem ser identificadas em qualquer ocasião durante o projeto, por qualquer pessoa que tenha interesse no projeto ou em seus resultados.

A Tabela 9.1 fornece um resumo dos diferentes tipos de issues que precisam ser abordados durante um projeto.

9.3 A ABORDAGEM DO PRINCE2 PARA MUDANÇAS

9.3.1 Definir controles

Os controles do projeto para issues, mudanças e gerenciamento de configuração serão definidos e estabelecidos pelo processo Initiating a Project, e depois revisados e (se necessário) atualizados no fim de cada estágio de gerenciamento pelo processo Managing a Stage Boundary. Os seguintes produtos de gerenciamento são usados para estabelecer e manter os controles do projeto para issues, mudanças e gerenciamento de configuração:

- Estratégia de Gerenciamento de Configuração
- Registros de Itens de Configuração
- Descrição do Status do Produto
- Diário do Projeto
- Registro de Issues
- Relatórios de Issues.

A importância e o uso de cada um desses produtos de gerenciamento são descritos nas seções 9.3.1.1–9.3.1.6.

9.3.1.1 Estratégia de Gerenciamento de Configuração

Um controle de issues e mudanças eficaz só é possível se for apoiado por um sistema de gerência de configuração que facilite avaliações de impacto (relacionamentos entre produtos) e mantenha linhas de base para produtos (a base a partir da qual a entidade mudará).

O ponto de início para todos os projetos será identificar se há políticas e processos corporativos ou do programa que devem ser aplicados, e incorporá-los na Estratégia de Gerenciamento de Configuração do projeto. A Estratégia de Gerenciamento de Configuração do projeto deve definir:

- O procedimento de gerenciamento de configuração (ou seja, planejamento, identificação, controle, descrição do status, verificação e auditoria)
- O procedimento de controle de issues e mudanças (por exemplo, capturar, examinar, propor, decidir, implementar)
- As ferramentas e técnicas que serão usadas
- As anotações que serão mantidas
- Como os desempenhos dos procedimentos serão reportados

- Programação das atividades de gerenciamento de configuração e controle de issues e mudanças
- Os papéis e as responsabilidades para gerenciamento de configuração e controle de issues e mudanças (incluindo se funções de gerência corporativa ou de programa estarão envolvidas).

A Estratégia de Gerenciamento de Configuração deve definir como as issues são tratadas. Durante o estágio de iniciação, o Gerente de Projeto e o Comitê Diretor do Projeto precisam acordar:

- A escala para priorização de issues
- A escala para classificação da gravidade das issues
- Qual gravidade de issues pode ser tratada em cada nível de gerenciamento.

Ao decidir qual gravidade de issues pode ser administrada por qual nível de gerenciamento, o Comitê Diretor do Projeto pode considerar a delegação de algumas decisões de aceitar/rejeitar

Exemplo de prioridade e gravidade

Há diversas formas de priorizar issues. Uma delas é denominada MoSCoW, em que (para requisições de mudanças) a issue é classificada como:

- **Must have (Deve ocorrer)** A mudança é essencial para a viabilidade do projeto
- **Should have (Deveria ocorrer)** A mudança é importante e sua ausência enfraquece o Business Case
- **Could have (Poderia ocorrer)** A mudança é útil, mas sua ausência não enfraquece o Business Case
- **Won't have – for now (Não ocorrerá – por enquanto)** A mudança não é essencial e não é importante, e pode esperar.

Há diversas formas de classificar a gravidade de issues, como numérica (por exemplo, 1–4) ou descritiva (por exemplo, secundário, significativo, importante, crítico). O Gerente de Projeto e o Comitê Diretor do Projeto poderiam concordar que issues secundárias podem ser administradas pelo Gerente de Projeto, e issues significativas por uma Autoridade de Mudanças, mas que issues importantes devem ser escaladas para o Comitê Diretor do Projeto, e issues críticas para a gerência corporativa ou do programa.

requisições de mudanças ou não conformidades para uma Autoridade de Mudanças, e se deve ser fornecido um orçamento para pagar pelas mudanças:

- **Autoridade de Mudanças** É responsabilidade do Comitê Diretor do Projeto revisar e aprovar requisições de mudanças e não conformidades. Em um projeto em que poucas alterações estão previstas, pode ser razoável deixar esta autoridade nas mãos do Comitê Diretor do Projeto. Porém, para projetos em que é provável que haja muitas alterações, o Comitê Diretor do Projeto poderá optar por delegar algumas decisões para um indivíduo ou grupo, que será denominado Autoridade de Mudanças. O Gerente de Projeto e/ou as pessoas com responsabilidades delegadas de Garantia do Projeto podem atuar como a Autoridade de Mudanças. Pode ser apropriado, por exemplo, tornar o Gerente de Projeto a Autoridade de Mudanças para Pacotes de Trabalho, de forma que qualquer alteração que esteja dentro dos limites de autoridade delegados possa ser feita sem encaminhamento ao Comitê Diretor do Projeto para aprovação.
- **Orçamento para mudanças** É um montante em dinheiro que o cliente e o fornecedor concordam que será usado para financiar os custos de requisições de mudanças, e possivelmente também seus custos de análise. A não ser que o nível antecipado de mudanças em um projeto seja baixo, é recomendado definir um orçamento para pagar as mudanças. Essa providência pode reduzir o número de exceções triviais em projetos em que a frequência prevista para requisições de mudanças será alta. Incluir um orçamento para mudanças fornece uma expectativa mais realista dos prazos/custos gerais do projeto. Quando um orçamento para mudanças é fornecido a uma Autoridade de Mudanças, o Comitê Diretor do Projeto pode desejar definir um limite para (a) o custo de qualquer mudança individual e (b) o montante gasto em mudanças em qualquer estágio sem encaminhamento ao Comitê Diretor do Projeto. O procedimento de controle de mudanças seria definido de forma a controlar o acesso ao orçamento para mudanças. Se for usado, o orçamento para controle de mudanças é documentado no plano relevante.

Veja o Apêndice A para uma Descrição de Produto de uma Estratégia de Gerenciamento de Configuração.

9.3.1.2 Registros de Itens de Configuração

O propósito dos Registros de Itens de Configuração é fornecer um conjunto de anotações que descrevem informações como o status, a versão e a variante de cada configuração, e qualquer detalhe de relacionamentos importantes entre os itens.

Veja o Apêndice A para a Descrição de Produto de um Registro de Item de Configuração.

9.3.1.3 Descrição do Status do Produto

O propósito da Descrição do Status do Produto é fornecer informações sobre o estado dos produtos dentro de limites definidos. Os limites podem variar. Por exemplo, o relatório poderia cobrir o projeto inteiro, um estágio específico, uma área específica do projeto ou mesmo o histórico de um único produto. É especialmente útil se o Gerente de Projeto deseja confirmar os números de versão de produtos.

Veja o Apêndice A para a Descrição de Produto de uma Descrição do Status do Produto.

9.3.1.4 Diário do Projeto

Um Diário do Projeto é usado para anotar os problemas e as preocupações que podem ser tratados pelo Gerente do Projeto informalmente. As issues registradas inicialmente no Diário do Projeto podem depois ser transferidas para o Registro de Issues se, após um exame, for decidido que é necessário tratá-las mais formalmente.

O Diário do Projeto também pode ser usado para anotar ações requeridas ou eventos significativos que não são capturados por outras anotações ou registros do PRINCE2. Atua como um registro diário do projeto.

Veja o Apêndice A para a Descrição de Produto de um Diário do Projeto.

9.3.1.5 Registro de Issues

O propósito do Registro de Issues é capturar e manter informações sobre todos as issues que estão sendo gerenciadas formalmente. O Registro de Issues deve ser monitorado regularmente pelo Gerente do Projeto.

Veja o Apêndice A para a Descrição de Produto de um Registro de Issues.

9.3.1.6 Relatório de Issue

Um Relatório de Issue contém a descrição, a avaliação do impacto e as recomendações para uma requisição de mudança, não conformidade ou um problema/preocupação. É criado apenas para as issues que precisam ser tratadas formalmente.

9.3.2 Procedimento de gerenciamento de configuração

Os procedimentos de gerenciamento de configuração podem variar, mas em geral abrangem cinco atividades principais:

- **Planejamento** Decidir qual nível de gerenciamento de configuração será requerido pelo projeto e planejar como este nível será alcançado. O nível de controle requerido vai variar de um projeto para outro. O nível máximo de controle possível é determinado desdobrando os produtos do projeto até alcançar um nível em que um componente pode ser instalado, substituído ou modificado de forma independente. Porém, o nível de controle exercido será influenciado pela importância do projeto e a complexidade do relacionamento entre seus produtos
- **Identificação** Especificar e identificar todos os componentes dos produtos do projeto (conhecidos como itens de configuração) com o nível de controle requerido. Um sistema de codificação deve ser definido, habilitando um identificador exclusivo para cada item de configuração que será alocado, e o registro de diversos atributos do produto
- **Controle** A capacidade de aprovar e definir linhas de base para produtos e fazer mudanças apenas com o acordo de autoridades apropriadas. Depois que um produto foi aprovado, o slogan é 'Nada se move e nada muda sem autorização'. Uma linha de base é um nível de referência em relação ao qual uma entidade é monitorada e controlada. Em termos de gerenciamento de configuração, é um instantâneo de um release, produto e componentes de produtos, congelado em um ponto de tempo para um propósito específico. Este propósito pode ser quando um produto está pronto para ser revisado ou quando foi aprovado. Se o produto para o qual a linha de base foi criada deve ser alterado, uma nova versão é criada para acomodar a mudança e a versão de linha de base é mantida inalterada.

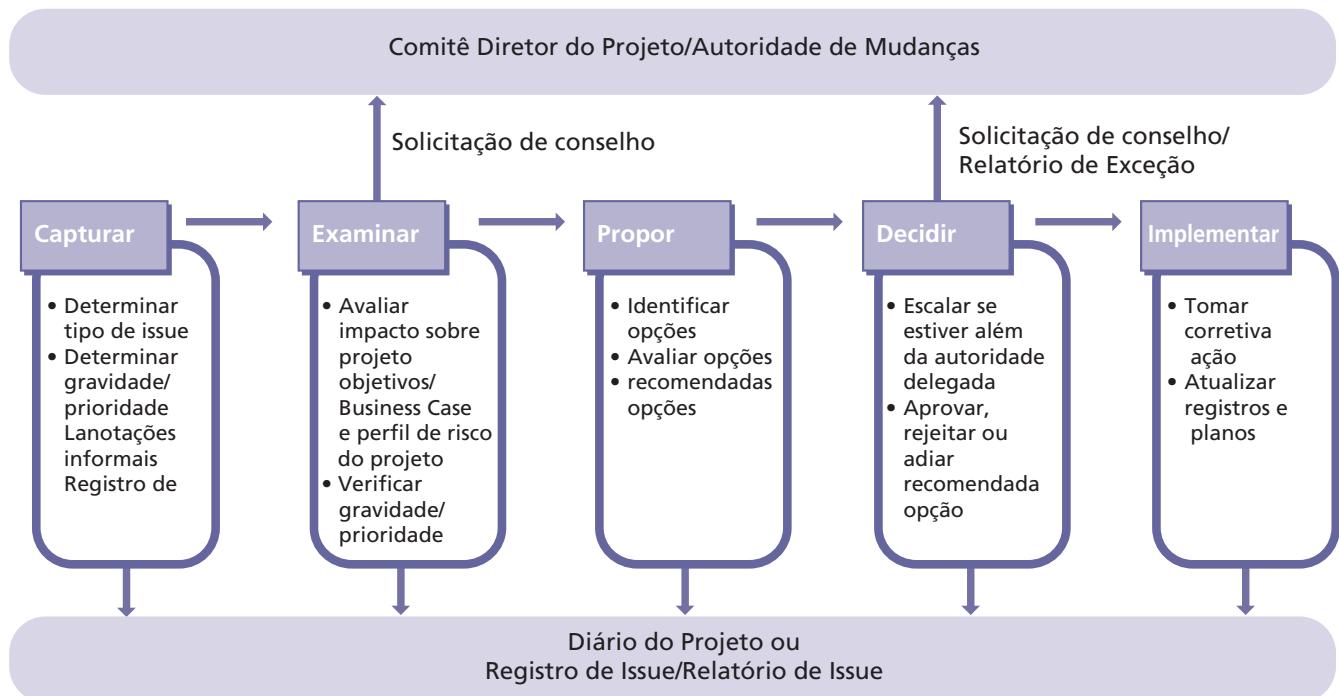


Figura 9.1 Procedimento de controle de issues e mudanças

Versões de linha de base antigas devem ser arquivadas quando possível e não descartadas. O controle de configuração também inclui: armazenar e recuperar todas as informações relevantes para o gerenciamento do projeto; garantir a segurança e a proteção de itens de configuração e controlar quem tem acesso a eles; distribuir cópias de todos os itens de configuração; e arquivar toda a documentação produzida durante o ciclo de vida do projeto. Tanto os produtos de gerenciamento quanto os de especialistas estão sujeitos ao controle de configuração.

- **Descrição do status** O registro de todos os dados atuais e históricos sobre cada produto, na forma de uma Descrição do Status do Produto. O Gerente de Projeto pode solicitar uma Descrição do Status do Produto no fim de um estágio, no fim do projeto ou como parte de examinar issues e riscos
- **Verificação e auditoria** Uma série de revisões e auditorias de configuração para comparar o status efetivo de todos os produtos em relação ao estado autorizado de produtos, conforme os registros de itens de configuração, para identificar discrepâncias. Essas revisões e auditorias também verificam se o procedimento de gerenciamento de configuração está sendo realizado em conformidade com a Estratégia de

Gerenciamento de Configuração. As revisões em geral são realizadas no fim de cada estágio e no fim do projeto.

9.3.3 Procedimento de controle de issues e mudanças

O PRINCE2 fornece uma abordagem comum para lidar com requisições de mudança, não conformidades e problemas/preocupações, conforme aparece na Figura 9.1.

9.3.3.1 Captura

A primeira etapa no procedimento é fazer uma análise inicial para determinar o tipo de issue que foi identificado e se pode ser gerenciada de forma informal ou formal.

O Gerente de Projeto provavelmente receberá muitas issues que podem ser tratadas sem formalidades, especialmente quando podem ser resolvidas imediatamente – por exemplo, um membro da equipe identifica uma issue de que o passe de acesso ao site está prestes a vencer. Nesses casos, o Gerente de Projeto pode decidir o melhor curso de ação corretiva.

O propósito de diferenciar entre as issues que podem ser gerenciadas informalmente e as que precisam ser gerenciadas formalmente é:

- Garantir que as decisões sejam tomadas em um nível apropriado na equipe de gerenciamento do projeto
- Evitar que o Comitê Diretor do Projeto seja inundado com issues demais e, portanto, ter diluído o tempo disponível para lidar com as issues essenciais que afetam o projeto
- Reduzir a carga administrativa do Gerente de Projeto ao lidar com as issues do dia-a-dia que podem surgir.

As issues gerenciadas formalmente devem ser incluídas no Registro de Issues e receber um identificador exclusivo. Um Relatório de Issue deve ser criado para capturar o que já se sabe sobre a issue. Com frequência, é útil solicitar que a pessoa que identificou a issue crie o Relatório de Issue inicial.

9.3.3.2 Examinar

A etapa seguinte é examinar a issue, fazendo uma análise de impacto.

O Gerente de Projeto precisa considerar se vale a pena fazer uma análise de impacto detalhada, porque a duração e o esforço necessários também podem causar um desvio em relação ao plano.

A análise do impacto deve considerar o impacto que a issue tem (ou terá) sobre:

- As metas para desempenho do projeto em termos de tempo, custo, qualidade e escopo
- O Business Case do projeto, especialmente em termos do impacto sobre os benefícios
- O perfil de risco do projeto, ou seja, o impacto sobre a exposição a riscos geral do projeto.

Se o projeto é parte de um programa, o impacto da mudança sobre o programa como um todo deve ser considerado. Também pode haver efeitos em outros projetos que não são necessariamente parte do programa.

Examinar o impacto de issues pode ser entendido erroneamente como significando apenas o impacto sobre o cliente. A análise de impacto deve abranger as três áreas de negócios, usuários e fornecedores – por exemplo, o custo e esforço do fornecedor requeridos para implementar uma mudança e quais produtos precisariam ser alterados. Depois de fazer a análise de impacto, a gravidade ou prioridade devem ser reavaliadas.

O Registro de Issues e o Relatório de Issue devem ser atualizados para incluir as informações acima e a pessoa que identificou a issue, e a pessoa que criou o Relatório de Issue (se for diferente) deve ser mantida informada sobre o seu status.

Pode ser necessário solicitar orientação do Comitê Diretor do Projeto para verificar seu entendimento da prioridade ou gravidade da issue antes de propor resoluções.

9.3.3.3 Propor

Depois de obter um entendimento integral do impacto da issue, a próxima etapa é considerar opções alternativas para responder e propor um curso de ação.

É necessário considerar o efeito que cada uma das opções terá sobre as metas de desempenho de tempo, custo, qualidade, escopo, benefício e risco do projeto. Deve haver um equilíbrio entre a vantagem a ser obtida com a implementação da opção, e o tempo, o custo e o risco de implementá-la, conforme ilustrado na Figura 9.2.

As considerações de riscos devem incluir riscos do projeto (por exemplo, não concluir dentro das tolerâncias) e riscos operacionais (por exemplo, issues de desempenho potenciais depois que os produtos do projeto estiverem em uso).

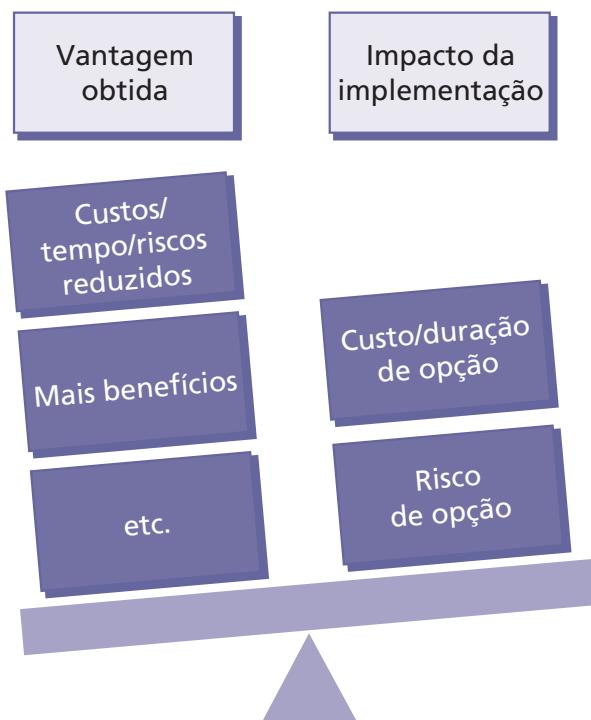


Figura 9.2 Análise das opções

Se qualquer das ações propostas levaria o estágio ou o projeto além das tolerâncias, considere a elaboração de um Relatório de Exceção para essa opção, a fim de acompanhar o Relatório de Issue.

9.3.3.4 Decidir

O Gerente de Projeto pode ser capaz de solucionar issues sem necessidade de escalá-los para o Comitê Diretor do Projeto. Por exemplo, uma mudança secundária em um documento de design detalhado aprovado que não afete qualquer outro produto pode ser tratada pelo Gerente de Projeto (se isso for permitido na Estratégia de Gerenciamento de Configuração), desde que seja registrado formalmente.

Pode ser necessário escalar outras issues para o Comitê Diretor do Projeto (ou sua Autoridade de Mudanças delegada) para uma decisão. A escalação poderia ser na forma de um Relatório de Issue (como parte de uma solicitação de orientação) ou

na forma de um Relatório de Exceção (se a opção selecionada para abordar a issue causaria uma exceção – veja o Capítulo 10).

Para issues e exceções escaladas, as respostas prováveis do Comitê Diretor do Projeto são mostradas na Tabela 9.2.

9.3.3.5 Implementar

O Gerente de Projeto terá duas opções:

- Adotar a ação corretiva necessária (como atualizar um Pacote de Trabalho ou emitir um novo) ou
- Criar um Plano de Exceção para aprovação pelo Comitê Diretor do Projeto.

Nos dois casos, o Gerente de Projeto atualizará o Registro de Issues e o Relatório de Issue com a decisão e informará todas as partes interessadas.

Tabela 9.2 Decisões do Comitê Diretor do Projeto

Solicitar	Resposta do Comitê Diretor do Projeto (ou Autoridade de Mudanças)	Considerações
Requisição de mudança	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aprovar a mudança ■ Rejeitar a mudança ■ Diferir a decisão ■ Solicitar mais informações ■ Solicitar um Plano de Exceção (se a requisição de mudança não pode ser implementada dentro dos limites delegados para a Autoridade de Mudanças). 	<p>Se uma requisição de mudança envolve custo adicional, há três formas principais de financiá-la:</p> <ul style="list-style-type: none"> Usar o orçamento para mudanças (se estiver sendo usado e for suficiente) Aumentar o orçamento do projeto Reduzir o escopo de outros elementos do projeto. <p>Não deve haver tolerância para financiar requisições de mudança.</p>
Não conformidade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conceder uma concessão ■ Instruir que a não conformidade seja解决ada ■ Diferir a decisão ■ Solicitar mais informações ■ Solicitar um Plano de Exceção (se a concessão não pode ser concedida dentro dos limites delegados para a Autoridade de Mudanças). 	<p>O Comitê Diretor do Projeto pode decidir aceitar a não conformidade sem ação corretiva imediata. Isso é denominado uma concessão. Quando um produto recebe uma concessão, a Descrição de Produtos precisará ser revisada antes que o produto seja entregue ao Usuário.</p>
Problema/ preocupação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fornecer orientação ■ Solicitar um Plano de Exceção 	É possível solucionar o problema/preocupação relaxando as tolerâncias de estágio?

Depois que a issue estiver fechada, o Gerente de Projeto deve atualizar o Registro de Issues e o Relatório de Issue.

9.4 RESPONSABILIDADES

A Tabela 9.3 resume as responsabilidades relevantes para o tema Mudanças. Consulte o Apêndice C para detalhes adicionais de papéis da equipe de gerenciamento do projeto e suas responsabilidades associadas.

Tabela 9.3 Responsabilidades relevantes para o tema Mudanças

Papel	Responsabilidades
Gerência corporativa ou do programa	Fornecer a estratégia corporativa ou do programa para controle de mudanças, resolução de issues e gerenciamento de configuração.
Executivo	Determinar a Autoridade de Mudanças e o orçamento para mudanças. Definir a escala para classificações de severidade para issues. Definir a escala para classificações de prioridade para solicitações de mudanças e não conformidades. Responder a solicitações de orientação do Gerente de Projeto. Tomar decisões sobre as issues escaladas, com foco específico na justificativa continuada dos negócios.
Usuário Principal	Responder a solicitações de orientação do Gerente de Projeto. Tomar decisões sobre as issues escaladas, com foco específico em proteger os benefícios esperados.
Fornecedor Principal	Responder a solicitações de orientação do Gerente de Projeto. Tomar decisões sobre as issues escaladas, com foco específico em proteger a integridade da solução completa.
Gerente de Projeto	Gerenciar o procedimento de gerenciamento de configuração, com apoio do Suporte do Projeto, quando possível. Gerenciar o procedimento de controle de issues e mudanças, com apoio do Suporte do Projeto, quando possível. Criar e manter o Registro de Issues, com apoio do Suporte do Projeto, quando possível. Implementar ações corretivas.
Gerente de Equipe	Implementar ações corretivas.
Garantia do Projeto	Orientar o exame e a resolução de issues.
Suporte do Projeto	Administrar os procedimentos de gerenciamento de configuração e controle de issues e mudanças: <ul style="list-style-type: none">■ Manter Registros de Itens de Configuração■ Produzir Descrições do Status de Produtos■ Ajudar o Gerente de Projeto a manter o Registro de Issues.



10
Progresso

10 Progresso

10.1 PROPÓSITO

O propósito do tema Progresso é definir mecanismos para monitorar e comparar realizações efetivas em relação às planejadas; fornecer uma previsão para os objetivos e a viabilidade continuada do projeto; e controlar desvios inaceitáveis.

Dois dos princípios do PRINCE2 são gerenciar por estágios e justificação continuada para o negócio. O tema Progresso fornece os mecanismos para monitoramento e controle, habilitando a avaliação crítica da viabilidade continuada.

O tema Progresso fornece esses mecanismos para todos os níveis de gerenciamento (entrega, gerenciamento, direção) dentro da equipe de gerenciamento do projeto, e para a gerência corporativa ou do programa fora do projeto.

Outro princípio do PRINCE2 é que os projetos são gerenciados por exceção, definindo tolerâncias para objetivos do projeto para estabelecer limites de autoridade delegada. As tolerâncias definem os limites para decisões em cada nível de gerenciamento sem necessidade de encaminhar para o nível seguinte para aprovação. O tema Progresso fornece os mecanismos para monitorar o progresso em relação às tolerâncias permitidas, e os controles para escalar para o nível seguinte se qualquer previsão sugerir que uma ou mais tolerâncias serão excedidas.

O controle do progresso refere-se a tomadas de decisões e é central para o gerenciamento do projeto, garantindo que o projeto permaneça viável em relação ao seu Business Case aprovado.

10.2 DEFINIÇÃO DE PROGRESSO

10.2.1 O que é progresso?

Progresso é a medida da realização dos objetivos de um plano. Pode ser monitorado em nível de Pacote de Trabalho, estágio e projeto.

10.2.2 O que são controles de progresso?

Os controles de progresso garantem que, para cada nível da equipe de gerenciamento do projeto, o nível de gerenciamento seguinte possa:

- Monitorar o progresso
- Comparar o nível de realização com o plano
- Revisar os planos e as opções em relação a situações futuras
- Detectar problemas e identificar riscos
- Iniciar ação corretiva
- Autorizar trabalhos adicionais.

10.2.3 Exceções e tolerâncias

Uma exceção é uma situação em que pode ser previsto que haverá um desvio além dos níveis de tolerância acordados.

As tolerâncias são os desvios permitidos para mais ou para menos em uma estimativa planejada de tempo ou custo sem que se escale o desvio para o próximo nível de gerenciamento. Poderá haver também níveis de tolerâncias para qualidade, escopo, benefícios e riscos.

Se as tolerâncias não forem implementadas, não há medida clara de processo decisório se o plano não for cumprido. Por exemplo, se cada desvio secundário for encaminhado para o Comitê Diretor do Projeto, o Gerente de Projeto está simplesmente monitorando o trabalho e não se esforçando para implementar ação corretiva – o que é claramente insatisfatório do ponto de vista dos membros do Comitê Diretor do Projeto. Na verdade, o Comitê Diretor do Projeto está precisando fazer o trabalho do Gerente de Projeto. Por outro lado, se o Gerente de Projeto se esforça para manter o plano e implementar ações corretivas, há o risco de que os membros do Comitê Diretor do Projeto considerarão que isso está excedendo a autoridade decisória (não escrita) do Gerente de Projeto, e questionarão por que os problemas não foram escalados antes. Neste caso, o Gerente de Projeto é visto como assumindo o papel do Comitê Diretor do Projeto.

A Tabela 10.1 descreve onde as tolerâncias podem ser aplicadas de forma útil e mostra em qual produto de gerenciamento estão documentadas.

Tabela 10.1 As seis áreas de tolerância por nível

Áreas de tolerância	Tolerâncias no nível do projeto	Tolerâncias no nível do estágio	Tolerâncias no nível do Pacote de Trabalho	Tolerâncias no nível do produto
Tempo Quantidade (+/-) de tempo nas datas de conclusão planejadas	Plano de projeto	Plano de Estágio	Pacote de Trabalho	NA
Custo Quantidade (+/-) de orçamento planejado	Plano de projeto	Plano de Estágio	Pacote de Trabalho	NA
Escopo Variação permitida do escopo da solução de um projeto; por exemplo, priorização de requisitos MoSCoW (Deve ter, Deveria ter, Poderia ter, Não terá agora)	Plano de Projeto (nota 1)	Plano de Estágio (nota 1)	Pacote de Trabalho (nota 1)	NA
Risco Limite sobre o valor agregado de ameaças (por ex. valor monetário esperado a ser mantido menor que 10% do orçamento do plano); e Limite sobre qualquer ameaça individual (por ex. uma ameaça ao serviço operacional)	Estratégia de Gerenciamento de Riscos	Plano de Estágio (nota 2)	Pacote de Trabalho (nota 2)	NA
Qualidade Definir objetivos de qualidade em termos de intervalos; por exemplo, um produto que pesa 300g +/- 10g	Descrição de Produtos do Projeto	NA (nota 3)	NA (nota 3)	Descrição de Produtos
Benefícios Definir benefícios planejados em termos de intervalos; por exemplo, para alcançar uma economia mínima de 5% por filial, com uma média de 7% em todas as filiais	Business case	NA	NA	NA
Nota 1 – o escopo de um plano é definido pelo conjunto de produtos a ser entregue. A tolerância do escopo (se usada) deverá ser na forma de nota ou referência à Estrutura Analítica de Produtos para o plano. A tolerância do escopo no nível de estágio ou Pacote de Trabalho terá uso particular se for aplicar um método de desenvolvimento iterativo vinculado ao tempo, como o Agile.				
Nota 2 – tolerâncias a riscos mais específicas no nível de estágio poderão ser definidas pelo Comitê Diretor do Projeto quando autorizar um estágio ou pelo Gerente do Projeto quando fizer o comissionamento de Pacotes de Trabalho, principalmente de fornecedores externos.				
Nota 3 – as tolerâncias de qualidade não são definidas resumidamente no nível de estágio ou Pacote de Trabalho, mas por Descrição de Produtos, no escopo do plano.				

10.3 A ABORDAGEM DO PRINCE2 PARA O PROGRESSO

O controle de progresso envolve medir o progresso efetivo em relação às metas de desempenho de tempo, custo, qualidade, escopo, benefícios e risco, e depois usar essas informações para tomar decisões (por exemplo, aprovar um estágio ou Pacote de Trabalho, escalar desvios, encerrar prematuramente o projeto, etc.), e adotar ações, conforme necessário. O PRINCE2 fornece controle de progresso com:

- Delegar a autoridade de um nível de gerenciamento para o nível abaixo
- Dividir o projeto em estágios de gerenciamento e autorizar o projeto um estágio de cada vez
- Fazer relatórios e revisões orientados por prazos e eventos
- Identificar exceções.

Os controles do projeto devem ser documentados no Documento de Iniciação do Projeto.

10.3.1 Delegação de autoridade

10.3.1.1 Os quatro níveis de gerenciamento

O princípio de gerenciamento por exceção usa seis tipos de tolerância em relação às quais um projeto pode ser controlado. A alocação de tolerâncias segue os quatro níveis da equipe de gerenciamento do projeto, conforme é definido na Figura 10.1 e descrito abaixo:

- **A gerência corporativa ou do programa** está fora do projeto, mas define os requisitos gerais e os níveis de tolerância para o projeto. Os três níveis de gerenciamento dentro do projeto (responsáveis por dirigir, gerenciar e entregar) vão gerenciar e implementar dentro dessas tolerâncias, e escalar infrações previstas das tolerâncias do projeto
- **O Comitê Diretor do Projeto** tem controle geral em nível do projeto, desde que as previsões permaneçam dentro da tolerância do projeto, e alocará as tolerâncias para cada estágio de gerenciamento ao Gerente de Projeto. O Comitê Diretor do Projeto tem capacidade para revisar o progresso e tomar a decisão de continuar, mudar ou interromper o projeto. Durante a execução do Plano de Projeto, se alguma previsão indicar que o projeto provavelmente excederá as tolerâncias acordadas do projeto, o desvio deve ser encaminhado à gerência corporativa ou do programa pelo Comitê Diretor do Projeto para obter uma decisão sobre ação corretiva
- **O Gerente de Projeto** tem o controle do dia-a-dia para um estágio de gerenciamento dentro dos limites de tolerância definidos pelo Comitê Diretor do Projeto. Durante a execução de um Plano de Estágio, se alguma previsão indicar que o estágio provavelmente excederá as tolerâncias acordadas do estágio, o desvio deve ser encaminhado ao Comitê Diretor do Projeto pelo Gerente de Projeto para obter uma decisão sobre ação corretiva
- **O Gerente de Equipe Especialista** tem controle de um Pacote de Trabalho, mas somente dentro das tolerâncias do Pacote de Trabalho acordadas com o Gerente de Projeto. Durante a execução do Pacote de Trabalho, se alguma previsão indicar que o estágio provavelmente excederá as tolerâncias acordadas, o desvio deve ser encaminhado ao Gerente de Projeto pelo Gerente de Equipe Especialista para obter uma decisão sobre ação corretiva.

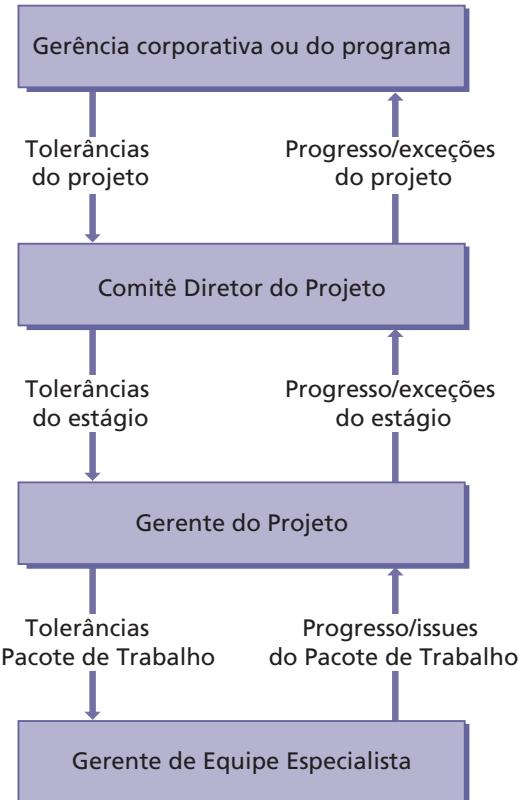


Figura 10.1 Delegação de tolerância e relatórios de progresso efetivo e previsto

10.3.1.2 Controles do Comitê Diretor do Projeto

Os principais controles disponíveis para o Comitê Diretor do Projeto incluem:

- **Autorizações** O Comitê Diretor do Projeto usa o processo Directing a Project para autorizar a iniciação, autorizar o projeto, autorizar cada estágio e, por fim, autorizar o fechamento do projeto:
 - Após o processo pré-projeto Starting up a Project, o Comitê Diretor do Projeto autoriza o progresso para o estágio de iniciação, que é o 'íncio' oficial do projeto
 - Após o processo Initiating a Project, o Comitê Diretor do Projeto revisa as informações do Documento de Iniciação do Projeto e, se estiver convencido de que há motivo suficiente para prosseguir com o projeto, pode aprovar o Documento de Iniciação do Projeto e autorizar o projeto
 - Após o processo Managing a Stage Boundary, o Comitê Diretor do Projeto revisa um Plano de Estágio ou Plano de Exceção, e pode aprovar o plano, com suas tolerâncias relevantes para o próximo estágio de

gerenciamento, ou, se não houver justificativa suficiente para continuar com o projeto, acionar o encerramento prematuro do projeto

- Depois do processo Closing a Project, o Comitê Diretor do Projeto revisa o Relatório Final de Projeto e, se estiver convencido de que o projeto está concluído ou não tem mais nada a oferecer, pode autorizar seu encerramento
- **Atualizações de progresso** Incluindo Relatórios de Destaques e Relatórios de Final de Estágio
- **Exceções e alterações** Incluindo Relatórios de Exceção e Relatórios de Issue.

Quando o Comitê Diretor do Projeto acordou tolerâncias de estágio com o Gerente de Projeto, é mantido informado sobre o progresso com Relatórios de Destaques. Não há necessidade de reuniões periódicas durante este estágio, embora o pessoal com responsabilidades de Garantia do Projeto precise ter contato regular com o Gerente de Projeto e os membros da equipe.

10.3.1.3 Controles do Gerente de Projeto

Os principais controles disponíveis para o Gerente de Projeto incluem:

- **Autorizações** As autorizações do Gerente de Projeto ocorrem durante o processo Controlling a Stage (veja o Capítulo 15). O Gerente de Projeto será responsável por acordar e autorizar Pacotes de Trabalho e tolerâncias de Pacotes de Trabalho
- **Atualizações de progresso** Incluindo Relatórios de Ponto de Controle elaborados por Gerentes de Equipe ou membros da equipe
- **Exceções e mudanças** Uso de registros de projeto e anotações para revisar o progresso, e identificar issues e riscos que podem precisar ser solucionados. Isso é discutido adicionalmente na seção 10.3.3.2.

10.3.2 Uso de estágios de gerenciamento para controle

Os estágios de gerenciamento são partições do projeto com pontos de decisão de gerenciamento. Um estágio de gerenciamento é uma coleção de atividades e produtos cuja entrega é administrada como uma unidade. Assim, este estágio é um subconjunto do projeto e, em termos de PRINCE2,

é o elemento de trabalho que o Gerente de Projeto está gerenciando em nome do Comitê Diretor do Projeto em qualquer ocasião.

Estágios de gerenciamento:

- Fornecer pontos para revisão e decisão, oferecendo ao Comitê Diretor do Projeto a oportunidade para avaliar a viabilidade do projeto em intervalos periódicos, em vez de deixar que seja executado de forma não controlada
- Fornecer a capacidade de garantir que as principais decisões sejam tomadas antes do trabalho detalhado necessário para implementá-las
- Permitir um esclarecimento de qual será o impacto de uma influência externa identificada, como o orçamento corporativo geral ou a finalização de alguma lei
- Facilitar o gerenciamento pelo princípio da exceção, delegando a autoridade para o Gerente de Projeto em uma base estágio por estágio.

O Comitê Diretor do Projeto autoriza um estágio de gerenciamento do projeto de cada vez. No fim de cada estágio, durante o processo Managing a Stage Boundary, o Gerente de Projeto revisará o Business Case e o Plano de Projeto, atualizará a documentação do projeto com os resultados do estágio e criará um Relatório de Final de Estágio e um Plano de Estágio para solicitar autorização para o início do próximo estágio de gerenciamento. O Relatório de Final de Estágio, junto com o Plano de Estágio para o próximo estágio, devem conter todas as informações necessárias para habilitar o Comitê Diretor do Projeto a fazer uma avaliação de final de estágio e tomar uma decisão sobre prosseguir. O Comitê Diretor do Projeto só autoriza o próximo estágio de gerenciamento se houver justificativa de negócios suficiente para continuar. Se o projeto não tem mais um Business Case válido, o Comitê Diretor do Projeto tem a autoridade para encerrá-lo prematuramente.

O Comitê Diretor do Projeto delega a autoridade para o controle do dia-a-dia de um estágio, dentro dos limites de tolerância acordados, ao Gerente de Projeto. Enquanto estiver previsto que o estágio permanecerá dentro da tolerância, o Gerente de Projeto tem autonomia para fazer ajustes, conforme necessário. Isso permite que o Comitê Diretor do

Projeto gerencie por exceção, retendo o nível de controle necessário, mas reduzindo a carga administrativa do envolvimento.

10.3.2.1 Número de estágios

O uso de estágios de gerenciamento em um projeto PRINCE2 é obrigatório, mas o número de estágios é flexível e depende da escala e do risco do projeto. Todo projeto do PRINCE2 consiste em no mínimo dois estágios de gerenciamento. O estágio de iniciação é obrigatório, porque garante que haja uma fundamentação firme para o projeto, que seja entendida por todas as partes. Deve haver no mínimo um outro estágio de gerenciamento para cobrir o restante do projeto. Para projetos maiores, estágios de gerenciamento adicionais podem ser necessários para habilitar a equipe de gerenciamento do projeto a ter um nível ótimo de planejamento e controle.

A definição dos estágios de gerenciamento é fundamentalmente um processo de equilibrar:

- Até que ponto no tempo o projeto é sensível ao plano
- Onde os principais pontos de decisão precisam estar no projeto
- A quantidade de risco em um projeto
- Um excesso de estágios de gerenciamento curtos (aumentando a carga de gerenciamento do projeto) em relação a poucos estágios longos (que reduzem o nível de controle)
- O quanto o Comitê Diretor do Projeto e o Gerente de Projeto estão confiantes em continuar.

O número de estágios de gerenciamento necessários será determinado pela natureza do projeto e sua duração. Para projetos de curta duração (em que o projeto pode ser concluído no horizonte de planejamento, por exemplo), a inclusão de diversos estágios de gerenciamento poderia resultar em 'custos indiretos' desnecessários e custos adicionais.

10.3.2.2 Duração dos estágios

O PRINCE2 não define qual deve ser a duração de um estágio de gerenciamento. Os estágios devem ser mais curtos quando há mais risco, incerteza ou complexidade, por exemplo, no início e no fim de projetos. Podem ser mais longos quando o risco é mais baixo, geralmente no meio de projetos. Além

disso, a duração dos estágios de gerenciamento pode variar, dependendo do ponto no ciclo de vida do projeto. Os fatores que influenciarão esta decisão incluem:

- **O horizonte de planejamento em qualquer ponto no tempo** O horizonte de planejamento pode variar, dependendo da natureza do trabalho que está sendo realizado. Por exemplo, o trabalho envolvido em instalar um sistema de computador durante um projeto de migração de aplicativos pode ser melhor entendido e menos arriscado do que o trabalho envolvido na migração do aplicativo em si
- **Os estágios técnicos no projeto** O fim dos estágios de gerenciamento não precisa necessariamente ocorrer simultaneamente ao fim dos estágios técnicos, mas com frequência há benefícios se isso ocorrer. Por exemplo, o Comitê Diretor do Projeto poderá desejar ser capaz de entender efeitos no Business Case dos resultados de uma 'prova de conceito' antes de se comprometer com uma implementação em escala integral
- **Alinhamento com atividades do programa** Pode ser um requisito alinhar o fim de um estágio de gerenciamento com a revisão de fim de tranche prevista no programa. Isso permitirá que o projeto contribua integralmente para a avaliação da viabilidade continuada do programa
- **O nível de risco** Os estágios de gerenciamento podem ser muito úteis como meio para agregar o controle do Comitê Diretor do Projeto em projetos arriscados. É possível inserir intervalos para estágios em pontos principais, onde os riscos para o projeto podem ser revisados antes de grandes comprometimentos de dinheiro ou recursos.

10.3.2.3 Estágios técnicos

Outro método de agrupar o trabalho é de acordo com o conjunto de técnicas usadas, ou produtos criados. Isso resulta em estágios que cobrem elementos como design, construção e implementação. Esses estágios são **estágios técnicos** e constituem um conceito separado dos estágios de gerenciamento já introduzidos.

Os estágios técnicos com frequência se sobrepõem (como nas Figuras 10.2 e 10.3), mas os estágios de gerenciamento não. Os estágios técnicos são tipificados pelo uso de um conjunto específico de habilidades especialistas. Os estágios de gerenciamento correspondem a compromissos de recursos e autoridade para gastar.

Com frequência, o limite entre os dois tipos de estágios coincidirá – por exemplo, quando a decisão de gerenciamento se baseia na saída do estágio técnico. Porém, em outras ocasiões, os limites dos estágios não coincidirão – por exemplo, pode haver mais de um estágio técnico por estágio de gerenciamento.

Quando um estágio técnico abrange um limite de estágio de gerenciamento, a extensão em que o(s) produto(s) do estágio técnico devem estar concluídos no limite do estágio deve estar clara na Descrição de Produtos relacionada.

As Figuras 10.2, 10.3 e 10.4 fornecem exemplos da distinção entre estágios técnicos e de gerenciamento. A Figura 10.2 mostra um projeto com cinco estágios técnicos.

A Figura 10.3 mostra o mesmo projeto da Figura 10.2, mas desdobrado em quatro estágios de gerenciamento. Dois dos estágios técnicos abrangem mais de um estágio de gerenciamento.

A Figura 10.4 mostra que o estágio técnico de ‘design’ foi desdobrado em três grupos de produtos. O design geral agora está no estágio de gerenciamento 1; o design detalhado e os materiais de treinamento constituem o segundo estágio de gerenciamento; e o design de periferia está agendado para o estágio de gerenciamento 3, junto com a criação das instalações construídas e o treinamento de pessoal.

A abordagem PRINCE2 é concentrar o gerenciamento do projeto nos estágios de gerenciamento, porque estes constituirão a base dos processos de planejamento e controle descritos no método. Fazer de outra forma apresenta o risco de que o projeto seja impulsionado pelas equipes especialistas e não pela gerência do cliente.

10.3.3 Controles orientados a eventos e orientados a tempo

O PRINCE2 fornece dois tipos de controles de progresso ao longo da vida de um projeto:

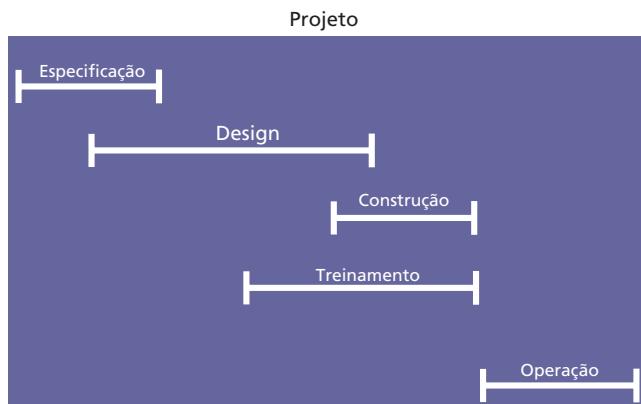


Figura 10.2 Trabalho especialista definido em estágios técnicos

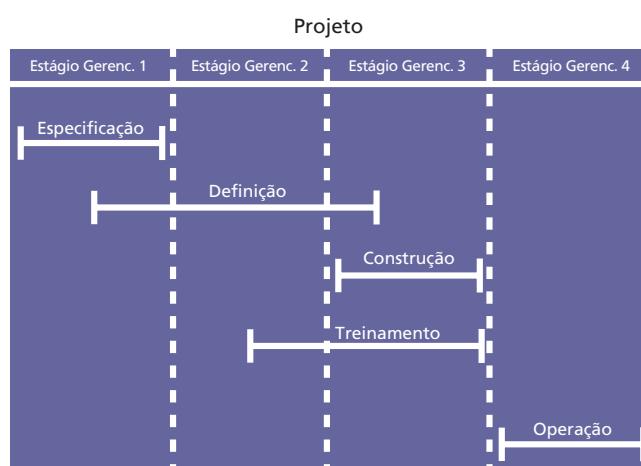


Figura 10.3 Trabalho especialista que atravessa limites de estágios de gerenciamento

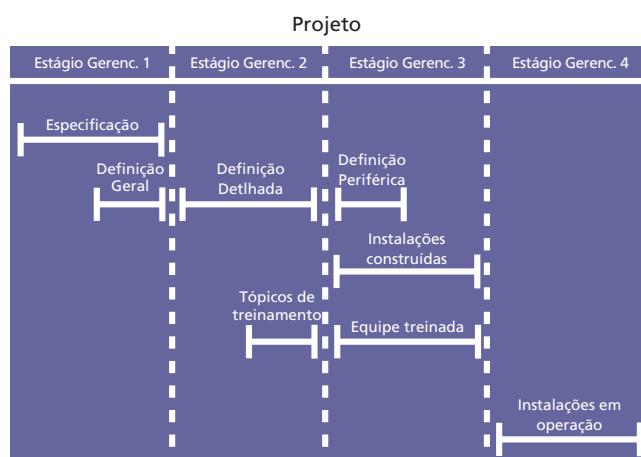


Figura 10.4 Trabalho especialista alinhado a estágios de gerenciamento

- **Controles orientados a eventos** Acontecem quando um evento específico ocorre. Pode ser, por exemplo, o fim de um estágio, a finalização do Documento de Iniciação do Projeto ou a

criação de um Relatório de Exceção. Pode incluir também eventos organizacionais que poderiam afetar o projeto, como o fim do ano financeiro

- **Controles orientados a tempo** Acontecem em intervalos periódicos predefinidos. Isso poderia ser, por exemplo, produzir Relatórios de Destaques mensais para o Comitê Diretor do Projeto ou Relatórios de Ponto de Controle semanais mostrando o progresso de um Pacote de Trabalho.

O monitoramento e os relatórios requerem uma abordagem baseada em tempo, e o controle (processo decisório) é uma atividade baseada em evento.

As seções a seguir descrevem os produtos de gerenciamento que são usados para definir e executar controles orientados a evento e orientados a tempo.

10.3.3.1 Linhas de base para controle do progresso

Só é possível controlar no nível de resolução nos planos, ou seja, se você quer ter Relatórios de Ponto de Controle semanalmente, precisa saber (no Plano de Estágio) o que espera alcançar semana por semana.

Os seguintes produtos de gerenciamento ajudam o Gerente de Projeto a definir linhas de base para controle do progresso:

- **Plano de Projeto** Isso incluiria as metas para desempenho e tolerâncias em nível do projeto. Qualquer ameaça às tolerâncias do projeto precisa ser escalada para o Comitê Diretor do Projeto, que solicitará a orientação da gerência corporativa ou do programa sobre ação corretiva
- **Planos de Estágio** Constituem a base para o controle do dia-a-dia do estágio. Devem incluir detalhes das atividades que serão realizadas durante um estágio de gerenciamento, seus cronogramas e os recursos necessários para executá-las
- **Plano de Exceção** O Comitê Diretor do Projeto pode solicitar um Plano de Exceção depois de ter considerado um Relatório de Exceção durante o processo Directing a Project. O Plano de Exceção deve ser elaborado no mesmo nível de detalhes do plano que substitui
- **Pacotes de Trabalho** O Gerente de Projeto autoriza um Pacote de Trabalho para indicar que um participante da equipe ou um Gerente de Equipe Especialista realize um trabalho

durante um estágio. Isso significa que o trabalho só pode ser realizado se o Gerente de Projeto tiver especificamente autorizado. Detalhes do trabalho a ser concluído e os limites de tolerâncias devem ser acordados entre o Gerente de Projeto e o Gerente de Equipe Especialista ou o participante da equipe, e documentados no Pacote de Trabalho. A autorização de Pacote de Trabalho é um controle especialmente útil ao lidar com empreiteiros ou subempreiteiros. Os indivíduos ou as equipes monitoram o progresso em relação ao Pacote de Trabalho e reportam ao Gerente de Projeto com Relatórios de Ponto de Controle. Um projeto pode ser um conjunto de equipes internas e externas. Portanto, pode ser válido usar um conjunto de Pacotes de Trabalho formais e informais de diversos portes, com tolerâncias rigorosas ou folgadas, dependendo das necessidades do projeto.

10.3.3.2 Revisão do progresso

Como parte do processo Controlling a Stage, o Gerente de Projeto revisará periodicamente o progresso do trabalho com Relatórios de Ponto de Controle e manterá um conjunto de registros e anotações do projeto. O Gerente de Projeto usará essas informações para atualizar o Plano de Estágio com o progresso efetivo alcançado. A frequência de relatórios de ponto de controle necessários poderá mudar, de acordo com as necessidades de Pacotes de Trabalho individuais.

Também é útil analisar tendências para obter uma visão da ‘saúde’ geral do estágio. Por exemplo, o estágio pode apresentar estar progredindo bem em termos dos produtos concluídos em relação ao cronograma. Porém, o Registro de Issues pode revelar um número crescente de issues que não estão sendo solucionados e podem ser uma causa de preocupação. De forma semelhante, um alto número de itens pendentes em relação a um produto no Registro da Qualidade pode indicar issues de design do produto.

Os seguintes produtos de gerenciamento ajudam o Gerente de Projeto a revisar o progresso:

- **Diário do Projeto** É uma ferramenta útil para registrar ações. As ações do projeto podem ter origem em muitas fontes, incluindo pontos de controle, revisões de qualidade, avaliações de final de estágio ou conversas sobre assuntos específicos. Há um risco de que as ações possam

se ‘perder’ se só forem registradas em atas ou relatórios de progresso. Ações de pequeno porte podem simplesmente ser registradas no Diário do Projeto e marcadas quando concluídas. Pode ser necessário incorporar ações que envolvem um esforço significativo no Plano de Estágio. Se não for possível incorporar essas ações no plano dentro das tolerâncias, uma issue deve ser aberta para examinar seu impacto no estágio e no projeto. O Diário do Projeto também pode ser usado para anotar issues informais e outras anotações ou observações que não são capturados por outros registros ou anotações. O Diário do Projeto é uma forma útil de registrar observações individuais que, por conta própria, podem parecer insignificantes, mas quando reunidas podem alertar o Gerente de Projeto para uma nova issue ou risco.

- **Registro de Issues** Conterá detalhes de todas as issues formais abertas durante o projeto, que podem ter a forma de requisições de mudança, não conformidades ou problemas/preocupações. Revisar o Registro de Issues pode revelar issues de progresso – por exemplo, um aumento súbito no número de requisições de mudança ou um número cada vez maior de ações corretivas pendentes
- **Descrição do Status do Produto** Fornece um instantâneo do status de produtos no projeto, no estágio de gerenciamento ou em uma área específica do projeto. Pode revelar issues de progresso, porque mostra as datas planejadas e realizadas para pontos principais na produção, revisão e aprovação dos produtos que serão entregues pelo plano. A Descrição do Status do Produto deriva do Registro de Item de Configuração
- **Registro da Qualidade** É um registro de todas as atividades de qualidade planejadas e implementadas. O Registro da Qualidade pode revelar issues de progresso, porque o Gerente de Projeto pode avaliar se atividades de qualidade estão pendentes ou se há qualquer tendência digna de nota nos resultados de qualidade – por exemplo, um número cada vez maior de produtos reprovados na revisão de qualidade ou um aumento no número médio de ações de revisão de qualidade
- **Registro de Riscos** É um registro de todos os riscos identificados. O Gerente de Projeto deve revisar o Registro de Riscos como parte da

revisão do status do estágio. Como os riscos são impulsionados por incerteza, o número de riscos em geral deve se reduzir à medida que o projeto progride e o nível de certeza aumenta. O Registro de Riscos deve ser revisado para determinar se os riscos agregados podem ter impacto no progresso para o restante do estágio e do projeto. Por exemplo, pode haver um grande número de riscos com proximidade semelhante no tempo, indicando um período em que o progresso pode ser afetado.

Técnicas para avaliação do progresso

Medir o progresso de um estágio de gerenciamento envolve olhar para trás (para o progresso realizado em relação aos planos) e para a frente (o que ainda precisa ser concluído com quais prazos e recursos). Há muitas técnicas disponíveis para medir o progresso do projeto, incluindo:

- **Gráfico de pontos de controle** É um gráfico que mostra os principais pontos de controle planejados e efetivos em um estágio
- **Curva S** É um gráfico que mostra números efetivos cumulativos (por exemplo, custos ou horas) plotados no tempo. A curva em geral tem a forma da letra ‘S’, refletindo o fato de que um projeto em geral consome menos recursos e custos no início e no fim do projeto, e mais no meio. Quando mais íngreme é a curva, mais recursos são necessários. Quando os números planejados e efetivos são mostrados no mesmo gráfico, isso pode ser usado para identificar um potencial para excesso de gastos ou prever áreas em que as tolerâncias podem ser excedidas
- **Gerenciamento de valor agregado** É uma técnica para medir o desempenho em escopo, cronograma e custo em comparação com os planos, comparando os produtos concluídos e o custo e o tempo efetivos com suas estimativas de cronograma e custos. A abordagem baseada em produtos do PRINCE2 para o planejamento fornece os pré-requisitos necessários para o gerenciamento de valor agregado.

10.3.3.3 Captura e relato de lições

Os seguintes produtos de gerenciamento são usados para registrar e reportar lições ao revisar o progresso:

■ **Anotações de Lições** Um dos princípios de um projeto PRINCE2 é que a equipe de gerenciamento do projeto aprenda com a experiência, o que significa que as lições são buscadas, registradas e implementadas ao longo de todo o processo. Com frequência, as lições são identificadas na revisão do progresso. As lições podem incluir informações sobre gerenciamento ou processos especialistas, produtos, técnicas ou procedimentos que contribuíram para as realizações do projeto ou causaram um problema – por exemplo, o desempenho da equipe de gerenciamento do projeto, o êxito da adaptação do PRINCE2 ao projeto ou a análise de estatísticas e medições de qualidade

■ **Relatório de Lições** Embora as lições possam ser identificadas e registradas durante um projeto, o aprendizado com as lições envolve agir para implementar melhorias. Essas ações podem se aplicar ao projeto atual e, neste caso, devem ser incorporadas nos planos e Pacotes de Trabalho apropriados, ou podem ser relevantes para outros projetos. Se uma lição é significativa e tem relevância para projetos futuros, deve ser incluída no Relatório de Lições. É importante observar que ações para aprender lições podem ser adotadas, e o Relatório de Lições pode ser criado, em qualquer momento apropriado durante um projeto. No mínimo, porém, um Relatório de Lições deve ser produzido durante o processo Closing a Project.

10.3.3.4 Relatórios de progresso

A frequência dos relatórios deve refletir o nível de controle necessário e isso deve variar durante o projeto. Por exemplo:

- Durante a fase de design, um controle menos frequente pode ser necessário do que durante os estágios de gerenciamento posteriores
- Se a equipe é altamente experiente, relatórios menos frequentes podem ser apropriados. Por outro lado, para uma equipe inexperiente, o Gerente de Projeto poderá aumentar a frequência de relatórios até que confiança suficiente tenha sido obtida sobre a capacidade da equipe.

Os seguintes produtos de gerenciamento são usados para relatórios de progresso:

■ **Relatório de Ponto de Controle** O Gerente de Equipe Especialista produzirá este relatório para fornecer ao Gerente de Projeto detalhes do progresso em relação ao Pacote de Trabalho. O Pacote de Trabalho incluirá a frequência de Relatórios de Ponto de Controle necessários. O Gerente de Projeto reunirá Relatórios de Ponto de Controle para uso como parte da avaliação de progresso ao revisar o status do estágio

■ **Relatório de Destaques** O Gerente de Projeto produz este relatório sobre o progresso do estágio de gerenciamento para o Comitê Diretor do Projeto. O Comitê Diretor do Projeto determinará a frequência de Relatórios de Destaques necessários, para o projeto inteiro ou estágio por estágio, e documentará na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação. O Relatório de Destaques permite que os membros do Comitê Diretor do Projeto gerenciem por exceção entre avaliações de final de estágio, porque estarão cientes das tolerâncias acordadas com o Gerente de Projeto no Plano de Estágio. O Relatório de Destaques deve confirmar que está ocorrendo progresso dentro dessas tolerâncias e fornecer um aviso antecipado sobre possíveis problemas que podem requerer ações. Como parte da Estratégia de Gerenciamento da Comunicação, o Comitê Diretor do Projeto pode solicitar que cópias do Relatório de Destaques sejam encaminhadas para outras partes interessadas fora do projeto. O Comitê Diretor do Projeto também pode emitir o Relatório de Destaques (ou um resumo) para a gerência corporativa ou do programa

■ **Relatório de Final de Estágio** É produzido pelo Gerente de Projeto próximo ao fim de cada estágio de gerenciamento e fornece ao Comitê Diretor do Projeto as informações sobre o progresso até a data, a situação geral do projeto e (em paralelo ao Plano de Estágio seguinte) informações suficientes para solicitar ao Comitê Diretor do Projeto uma decisão sobre o que fazer em seguida com o projeto

■ **Relatório Final de Projeto** É produzido pelo Gerente de Projeto próximo ao fim do projeto, durante o processo Closing a Project, e é usado pelo Comitê Diretor do Projeto para avaliar o projeto e autorizar o encerramento.

10.3.4 Identificar exceções

A saída da revisão do progresso é uma decisão sobre se o Pacote de Trabalho, o Plano de Estágio ou o Plano de Projeto continuam, ou há previsão de que continuem, dentro das tolerâncias acordadas:

- **Exceções em nível de Pacote de Trabalho**

Depois de acordar as tolerâncias do Pacote de Trabalho com o Gerente de Equipe Especialista o Gerente de Projeto deve ser mantido informado sobre o progresso com Relatórios de Ponto de Controle periódicos. Se há previsão de que um Pacote de Trabalho poderá superar suas tolerâncias, o Gerente de Equipe Especialista deve informar o Gerente de Projeto com a criação de uma issue. O Gerente de Projeto orientará sobre ações corretivas necessárias

- **Exceções em nível de estágio** Se há previsão de que o estágio excederá suas tolerâncias, o Gerente de Projeto deve produzir um Relatório de Issue para capturar e analisar os detalhes do desvio e fornecer um Relatório de Exceção para o Comitê Diretor do Projeto. Com base nas informações nesse relatório, o Comitê Diretor do Projeto poderá solicitar que o Gerente de Projeto produza um Plano de Exceção para substituir o plano que, de acordo com a previsão, excederá a tolerância. O Comitê

Diretor do Projeto também poderá remover a causa, aceitar e ajustar a tolerância, ou solicitar mais tempo para considerar ou rejeitar as recomendações no Relatório de Issue. Se um Plano de Exceção for solicitado, o Comitê Diretor do Projeto fará uma avaliação de exceção, semelhante à avaliação de final de estágio, para revisar e aprovar o Plano de Exceção

- **Exceções em nível de projeto** Se há previsão de que as tolerâncias do projeto serão excedidas, o Comitê Diretor do Projeto não tem mais autoridade para gerenciar o projeto e deve encaminhar a questão para a gerência corporativa ou do programa para uma decisão. O Comitê Diretor do Projeto poderá solicitar que o Gerente de Projeto produza um Plano de Exceção para o projeto.

Consulte o Capítulo 9 para mais informações sobre procedimentos de issues e mudanças.

10.4 RESPONSABILIDADES

A Tabela 10.2 resume as responsabilidades relevantes para o tema Progresso. Consulte o Apêndice C para detalhes adicionais de papéis da equipe de gerenciamento do projeto e suas responsabilidades associadas.

Tabela 10.2 Responsabilidades relevantes para o tema Progresso

Papel	Responsabilidades
Gerência corporativa ou do programa	<p>Definir tolerâncias do projeto e documentá-las na proposição de projeto.</p> <p>Tomar decisões sobre Planos de Exceção quando há previsão de que as tolerâncias em nível do projeto serão excedidas.</p>
Executivo	<p>Fornecer tolerâncias de estágio.</p> <p>Garantir que o progresso em direção ao resultado permaneça consistente na perspectiva dos negócios.</p> <p>Tomar decisões sobre Planos de Exceção quando há previsão de que as tolerâncias em nível de estágio serão excedidas.</p> <p>Recomendar ação futura no projeto para a gerência corporativa ou do programa se houver previsão de que a tolerância do projeto será excedida.</p>
Usuário Principal	Garantir que o progresso em direção ao resultado permaneça consistente da perspectiva dos usuários.
Fornecedor Principal	Garantir que o progresso em direção ao resultado permaneça consistente da perspectiva dos fornecedores.
Gerente de Projeto	<p>Autorizar Pacotes de Trabalho.</p> <p>Monitorar o progresso em relação a Planos de Estágio.</p> <p>Producir Relatórios de Destaques, Relatórios de Final de Estágio, Relatórios de Lições e Relatório Final de Projeto.</p> <p>Producir Relatórios de Exceção para o Comitê Diretor do Projeto quando há previsão de que as tolerâncias do estágio serão excedidas.</p> <p>Manter os registros e as anotações do projeto.</p>
Gerente de Equipe Especialista	<p>Acordar Pacotes de Trabalho com o Gerente de Projeto.</p> <p>Informar o Suporte do Projeto sobre as atividades de qualidade concluídas.</p> <p>Producir Relatórios de Ponto de Controle.</p> <p>Notificar o Gerente de Projeto sobre qualquer desvio previsto em relação às tolerâncias do Pacote de Trabalho.</p>
Garantia do Projeto	<p>Verificar o Business Case em relação a eventos externos e ao progresso do projeto.</p> <p>Verificar mudanças no Plano de Projeto para ver se há impacto nas necessidades de negócios ou no Business Case.</p> <p>Confirmar o progresso do estágio e do projeto em relação às tolerâncias acordadas.</p>
Suporte do Projeto	<p>Ajudar na compilação de relatórios.</p> <p>Contribuir com conhecimentos especializados sobre ferramentas (por exemplo, ferramentas de planejamento e controle).</p> <p>Numerar, registrar, armazenar e distribuir Relatórios de Issue e Relatórios de Exceção.</p> <p>Ajudar o Gerente de Projeto a manter o Registro de Issues e o Registro de Riscos.</p> <p>Manter o Registro da Qualidade em nome do Gerente de Projeto.</p>



11

Introdução a
processos

11 Introdução a processos

11.1 OS PROCESSOS DO PRINCE2

O PRINCE2 é uma abordagem baseada em processos para o gerenciamento de projetos. Um processo é um conjunto de atividades estruturadas, desenhadas para concluir um objetivo específico. Um processo tem uma ou mais entradas definidas e as transforma em saídas definidas.

Há sete processos no PRINCE2, que fornecem o conjunto de atividades necessárias para direcionar, gerenciar e entregar um projeto com êxito.

A Figura 11.1 mostra como cada processo é usado ao longo da vida de um projeto.

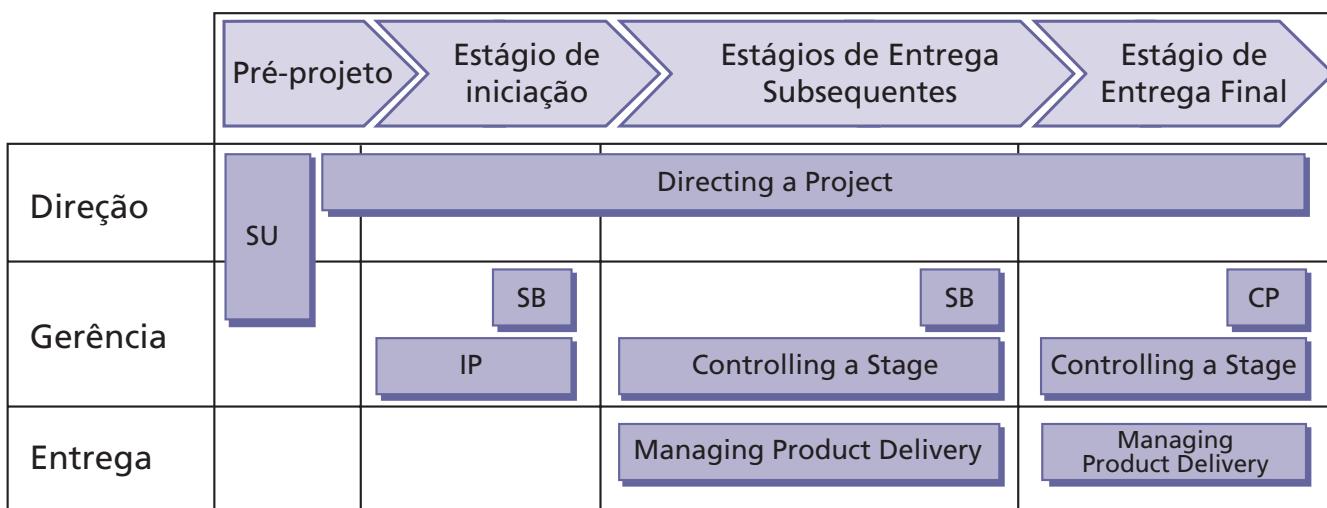
11.2 A JORNADA DO PRINCE2

O Comitê Diretor do Projeto define a direção e toma as principais decisões ao longo da vida do projeto. As atividades do Comitê Diretor do Projeto

são cobertas pelo processo Directing a Project (veja o Capítulo 13), que abrange desde as atividades prévias ao projeto até o estágio final.

11.2.1 Pré-projeto

No início, alguém tem uma ideia ou uma necessidade. Isso pode resultar de novos objetivos de negócios, responder a pressões competitivas, alterações na legislação ou uma recomendação em um relatório ou auditoria. O gatilho para o projeto pode ser praticamente qualquer coisa. No PRINCE2, esse gatilho é denominado proposição de projeto. A proposição de projeto é fornecida pela organização de comissionamento (gerência corporativa ou do programa) e pode variar desde uma instrução verbal até uma definição de projeto bem definida e justificada.



Siglas:

- SU = Starting up a Project
- IP = Initiating a Project
- SB = Managing a Stage Boundary
- CP = Closing a Project

Note que:

- Starting up a Project é usado pelo níveis de direção e de gerência
- Deve haver pelo menos dois estágios de gerenciamento, sendo que o primeiro é o de iniciação.
- Managing a Stage Boundary é usado pela primeira vez no fim do Estágio de Iniciação e repetido no fim de cada estágio subsequente, exceto no estágio final. Ele também é usado para preparar os Planos de Exceção, que podem ser feito em qualquer momento, inclusive no estágio final.
- Para iniciações longas e complexas, o Controlling a Stage e Managing Product Delivery podem ser usados como opção para gerenciar o estágio de iniciação.

Figura 11.1 Os processos do PRINCE2

Antes da atividade para definir o escopo integral do projeto, é importante verificar se o projeto vale a pena e é viável. Essas atividades são cobertas pelo processo Starting up a Project (veja o Capítulo 12), que culmina na produção de um Sumário do Projeto e um Plano de Estágio para iniciação do projeto.

O Comitê Diretor do Projeto revisa o Sumário do Projeto, decide se o projeto deve ser iniciado, e determina os níveis de autoridade que serão delegados ao Gerente de Projeto para o estágio de iniciação.

11.2.2 Estágio de iniciação

Depois que há uma decisão de avançar com o projeto, ele precisa ser planejado em detalhes. O financiamento deve ser obtido e os controles devem ser definidos para garantir que o projeto prossiga em conformidade com os desejos das pessoas que estão pagando pelo projeto ou que usarão os resultados do projeto. O planejamento detalhado, a definição das estratégias e controles para gerenciamento do projeto, o desenvolvimento de um Business Case robusto e um meio para revisar os benefícios estão incluídos no processo Initiating a Project (veja o Capítulo 14). Além disso, durante o estágio de iniciação, o processo Managing a Stage Boundary (Capítulo 17) é usado para planejar o próximo estágio em detalhes.

O estágio de iniciação culmina na produção do Documento de Iniciação do Projeto, que é revisado pelo Comitê Diretor do Projeto para decidir se deve autorizar o projeto. Como é provável que o conteúdo do Documento de Iniciação do Projeto mude durante o projeto (com controle de mudanças), esta versão do Documento de Iniciação do Projeto é preservada como insumo para revisões de desempenho posteriores.

11.2.3 Estágios de entrega posteriores

O Comitê Diretor do Projeto delega o controle do dia-a-dia ao Gerente de Projeto, em uma base estágio por estágio. O Gerente de Projeto precisa designar trabalho a ser feito, garantir que as saídas do trabalho (produtos) cumpram as especificações relevantes e obter aprovação adequada, quando apropriado. O Gerente de Projeto também precisa garantir que o progresso esteja em linha com o plano aprovado e as previsões para as metas de desempenho do projeto estejam dentro das tolerâncias acordadas. O Gerente de Projeto garante que um conjunto de registros do projeto (Diário do

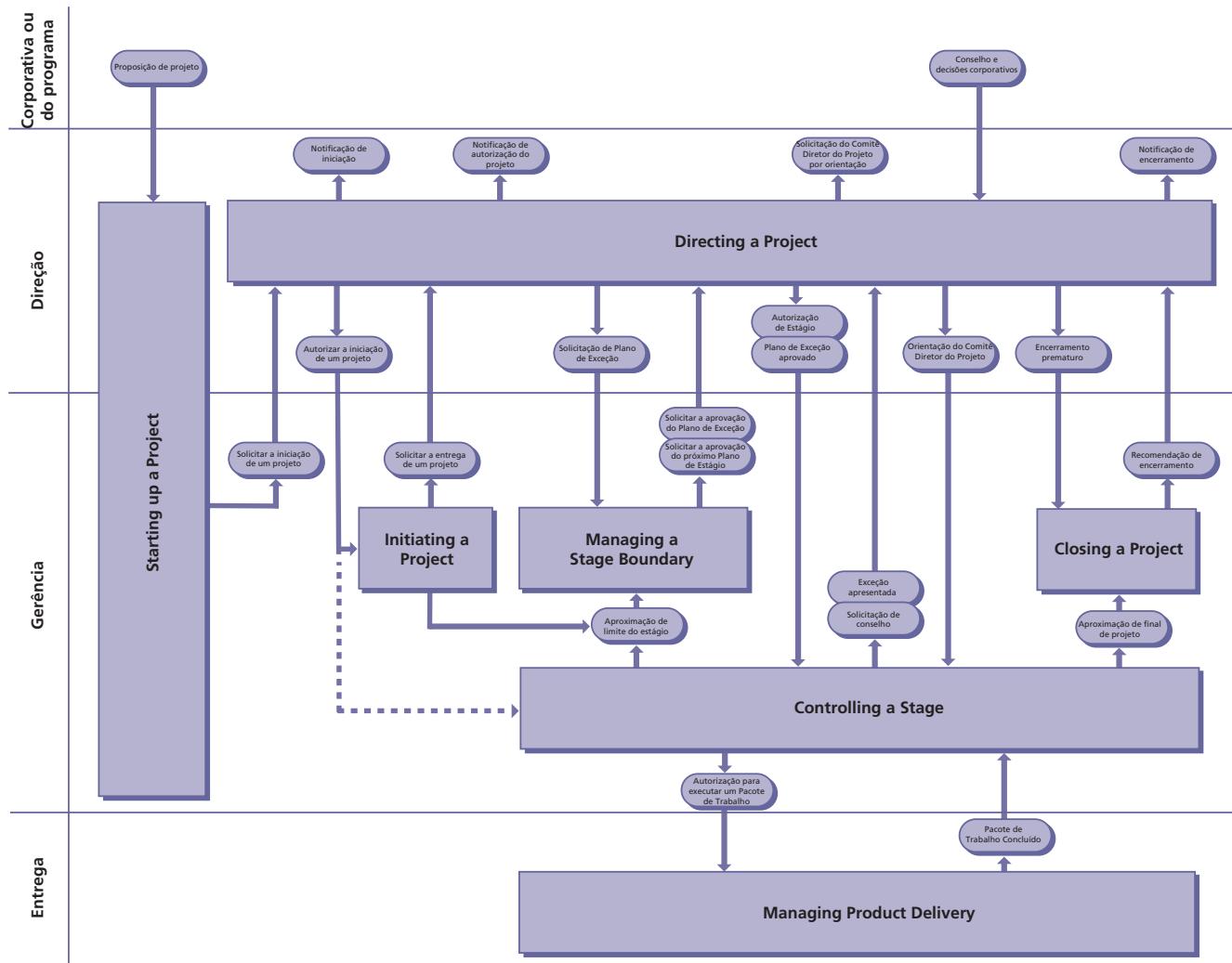
Projeto, Anotações de Lições, Registro de Issues, Registro de Riscos, Registro da Qualidade e Registro de Item de Configuração) sejam mantidos para ajudar com o controle do progresso. O Gerente de Projeto informa o Comitê Diretor do Projeto sobre o progresso com Relatório de Destaques periódicos. As atividades para controlar cada estágio são cobertas pelo processo Controlling a Stage (veja o Capítulo 15).

No processo Managing Product Delivery (veja o Capítulo 16), o Gerente de Equipe Especialista ou membros da equipe executam Pacotes de Trabalho designados (que entregarão um ou mais produtos) e manterão o Gerente de Projeto informado sobre o progresso com Relatórios de Ponto de Controle.

No fim de cada estágio de gerenciamento, o Gerente de Projeto solicita autorização para prosseguir para o estágio seguinte, reportando como foi o desempenho do estágio, fornecendo uma atualização do Business Case e planejando o próximo estágio de gerenciamento em detalhes. O Gerente de Projeto fornece as informações requeridas pelo Comitê Diretor do Projeto para avaliar a viabilidade continuada do projeto e tomar uma decisão de autorizar o estágio de gerenciamento seguinte. As atividades para gerenciar cada limite de estágio são cobertas no processo Managing a Stage Boundary (veja o Capítulo 17).

11.2.4 Estágio de entrega final

Como um projeto é um empreendimento temporário, durante o estágio final (depois que o Gerente de Projeto obteve aprovação para todos os produtos do projeto) é hora de descomissionar o projeto. O Comitê Diretor do Projeto precisa estar satisfeito de que os recebedores dos produtos do projeto estão em uma posição de possuí-los e usá-los em base continuada. Se este for o caso, os produtos podem ser transicionados para uso operacional e o projeto pode ser encerrado. A documentação do projeto deve ser organizada e arquivada, o projeto deve ser avaliado para desempenho em relação ao seu plano original e os recursos designados ao projeto precisam ser liberados. As atividades de encerramento incluem planejar revisões de benefícios pós-projeto para os benefícios que só podem ser avaliados depois que os produtos estiverem em uso (e, portanto, depois



Revisões:

Revisão 1: no fim do estágio de iniciação, o processo Initiating a Project é usado para solicitar a aprovação do Comitê Diretor do Projeto para iniciar o projeto (com o envio do Documento de Iniciação do Projeto) e, paralelamente, o processo Managing a Stage Boundary é usado para solicitar a aprovação do Comitê Diretor do Projeto para o Plano de Estágio, para o segundo estágio de gerenciamento.

Revisão 2: as atividades de encerramento são planejadas e aprovadas como parte da aprovação para o estágio final; por isso, o processo Closing a Project ocorre no estágio final.

Figura 11.2 O modelo de processos do PRINCE2

que o projeto estiver encerrado). As atividades para descomissionar um projeto são cobertas pelo processo Closing a Project (veja o Capítulo 18).

11.3 O MODELO DE PROCESSOS DO PRINCE2

O modelo de processos do PRINCE2 é mostrado na Figura 11.2.

Os processos são alinhados aos níveis de gerenciamento de corporativo ou programa, direção, gerenciamento e entrega. Os gatilhos entre cada processo são mostrados.

11.4 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS DE PROCESSOS

Cada processo no PRINCE2 é descrito usando a seguinte estrutura e formato.

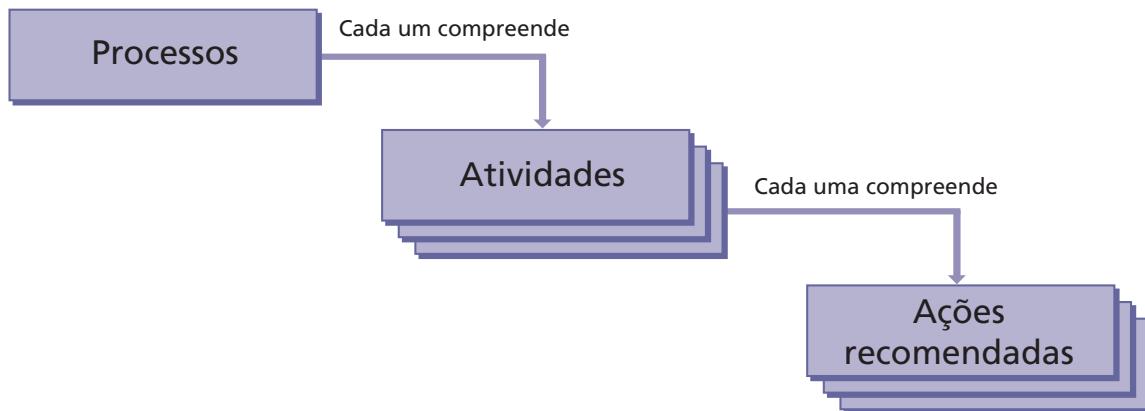


Figura 11.3 Relação entre processos, atividades e ações

11.4.1 Propósito

Esta seção descreve o motivo para o processo.

11.4.2 Objetivo

Esta seção descreve os objetivos específicos que devem ser alcançados pelo processo.

11.4.3 Contexto

Esta seção coloca cada processo em contexto com os outros processos e atividades que ocorrem no projeto, e da gerência corporativa ou do programa.

11.4.4 Atividades

Os **processos** do PRINCE2 abrangem um conjunto de **atividades**, que podem ser executadas em série ou em paralelo. As atividades do PRINCE2 abrangem um conjunto de **ações recomendadas**, elaboradas para alcançar um resultado específico.

A relação entre processos, atividades e ações é mostrada na Figura 11.3.

Um diagrama é fornecido para cada **atividade** mostrando as entradas e as saídas, incluindo os produtos que são criados ou atualizados pela atividade. As ações recomendadas para alcançar os objetivos da atividade são descritas.

Cada atividade é concluída por uma tabela, mostrando as responsabilidades para cada produto criado ou atualizado durante a atividade, conforme ilustrado na Tabela 11.1.

Tabela 11.1 Um exemplo de tabela de responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

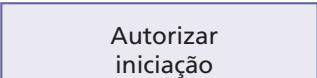
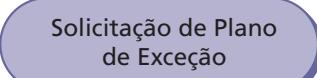
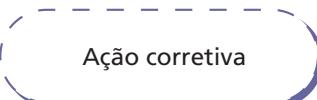
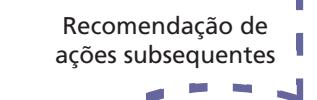
Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Plano de Estágio	Criar	(A)	(A)	(A)	(A)	P		R		A16

Observe que os produtos de gerenciamento criados durante um processo podem ser aprovados em outro (por exemplo, um Plano de Estágio é criado no processo Managing a Stage Boundary, mas é

aprovado no processo Directing a Project). Porém, o conjunto completo de responsabilidades é mostrado e aquelas cobertas por outro processo são indicadas em parênteses, por exemplo (A).

Tabela 11.2 Chave para diagramas de processos

Símbolo	Chave
	Este é um processo PRINCE2.
	Esta é uma atividade. Cada processo compreende várias atividades.
 	<p>Este é um evento ou decisão que ativa outro processo ou é usado para notificar a gerência corporativa ou do programa. A seta mostra qual processo é ativado pelo evento.</p> <p>Gatilhos duplos indicam onde há gatilhos alternativos de um processo para outro (por exemplo, uma solicitação para aprovar o próximo Plano de Estágio ou uma solicitação para aprovar um Plano de Exceção).</p> <p>Os que estão com linhas pontilhadas são gatilhos internos para um processo (por exemplo, ação corretiva é um gatilho de uma atividade no processo Controlling a Stage para outra).</p>
 	<p>Estes são produtos de gerenciamento que são criados ou atualizados pelas atividades de um processo.</p> <p>Os que estão com linhas contínuas são definidos produtos de gerenciamento com resumos da Descrição de Produtos, no Apêndice A.</p> <p>Os que estão com linhas pontilhadas são componentes de um produto de gerenciamento ou produtos de gerenciamento não definidos, onde o PRINCE2 não requer composição específica ou critério de qualidade.</p>



12

Starting up a Project

12 Starting up a Project

12.1 PROPÓSITO

O propósito do processo Starting up a Project é garantir que os pré-requisitos para Initiating a Project estejam implementados, respondendo à pergunta: nós temos um projeto viável e que vale a pena?

Nada deve ser feito até que algumas informações fundamentais necessárias para tomar decisões racionais sobre o comissionamento do projeto sejam definidas, funções e responsabilidades essenciais recebam recursos e sejam alocadas, e um fundamento para um planejamento detalhado esteja disponível.

O propósito do processo Starting up a Project é tanto prevenir que projetos com concepção ruim sejam iniciados como também aprovar a iniciação de projetos viáveis. Assim, Starting up a Project é um processo mais leve em comparação com Initiating a Project, que é um processo mais detalhado e abrangente. O objetivo é fazer o mínimo necessário para decidir se vale a pena iniciar o projeto.

12.2 OBJETIVO

O objetivo do processo Starting up a Project é garantir que:

- Há uma justificativa de negócios para iniciar o projeto (documentada em um Business Case preliminar)
- Todas as autoridades necessárias existem para iniciar o projeto
- Informações suficientes estão disponíveis para definir e confirmar o escopo do projeto (na forma de um Sumário do Projeto)
- As diversas formas como o projeto pode ser entregue são avaliadas e uma abordagem de projeto é selecionada
- São nomeados os indivíduos que realizarão o trabalho requerido na iniciação do projeto e/ou assumirão papéis significativos de gerenciamento no projeto
- O trabalho requerido para iniciação do projeto é planejado (documentado em um Plano de Estágio)

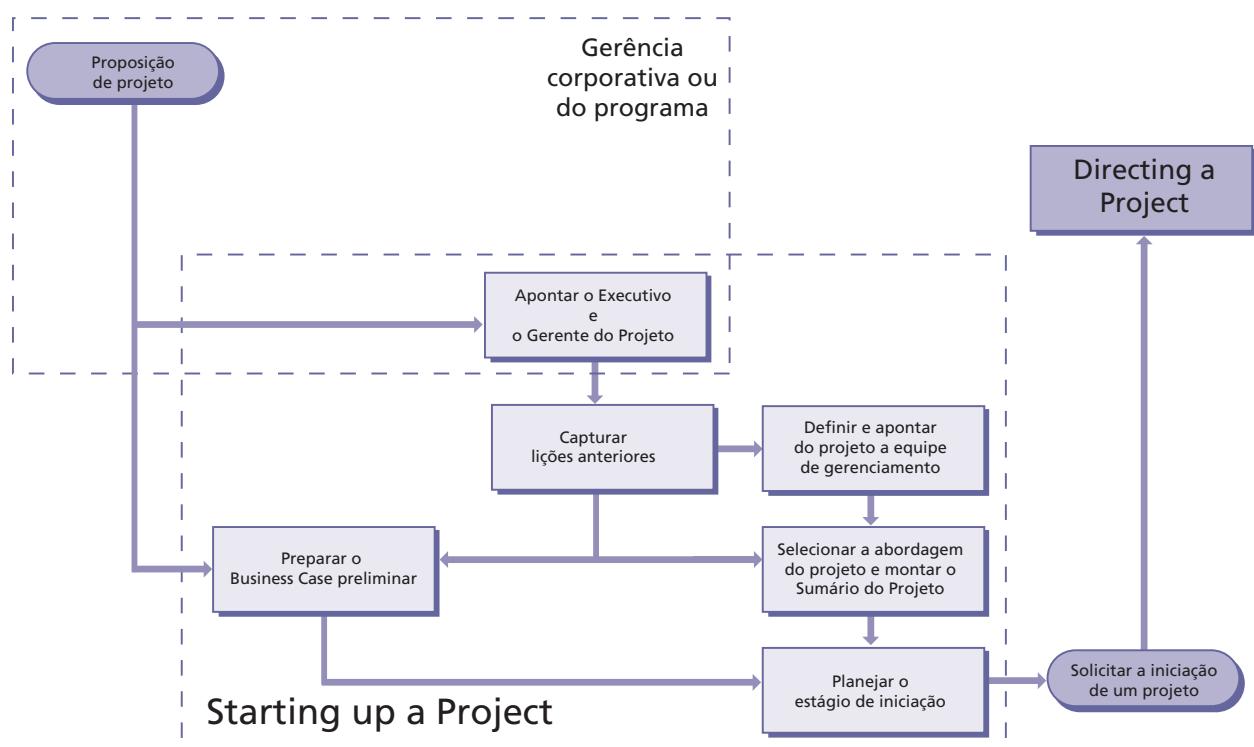


Figura 12.1 Visão geral de Starting up a Project

- Não há desperdício de tempo iniciando um projeto com base em premissas precárias sobre escopo, cronogramas, critérios de aceitação e restrições do projeto.

12.3 CONTEXTO

Os projetos podem ser identificados de diversas formas e, portanto, têm uma ampla variação nas informações disponíveis por ocasião da partida. O PRINCE2 denomina o gatilho para o projeto de proposição de projeto, que é fornecida pela autoridade responsável que está comissionando o projeto – em geral, a gerência corporativa ou de programa. O termo proposição de projeto aplica-se a qualquer informação usada como gatilho para o projeto, como um estudo de viabilidade ou o recebimento de um ‘edital de licitação’ em um ambiente de fornecedor. A proposição de projeto deve fornecer os termos de referência para o projeto e conter informações suficientes para identificar no mínimo o Executivo em potencial do Comitê Diretor do Projeto. A proposição é refinada para desenvolver o Sumário do Projeto.

O Comitê Diretor do Projeto deve receber informações suficientes para tomar a decisão de iniciar o projeto. O Sumário do Projeto é elaborado com este objetivo.

O esforço envolvido no processo Starting up a Project vai variar enormemente de um projeto para outro. Se o projeto é parte de um programa, o programa deve fornecer o Sumário do Projeto e nomeará alguns membros do Comitê Diretor do Projeto, se não todos, eliminando assim grande parte do trabalho requerido neste processo. Nesses casos, o Gerente de Projeto deve validar o que é fornecido pelo programa e, se necessário, recomendar modificações.

A preparação do Business Case preliminar e a montagem do Sumário do Projeto (que são atividades paralelas e iterativas) requerem interação periódica e frequente e consultas entre o Gerente de Projeto, os membros do Comitê Diretor do Projeto e outras partes interessadas. Quanto mais tempo for dedicado a identificar claramente os requisitos durante o processo Starting up a Project, mais tempo será economizado durante a entrega do projeto, porque serão evitadas issues, exceções e replanejamento.

O conteúdo do Sumário do Projeto é posteriormente ampliado e refinado no Documento de Iniciação do Projeto, com o processo Initiating a Project.

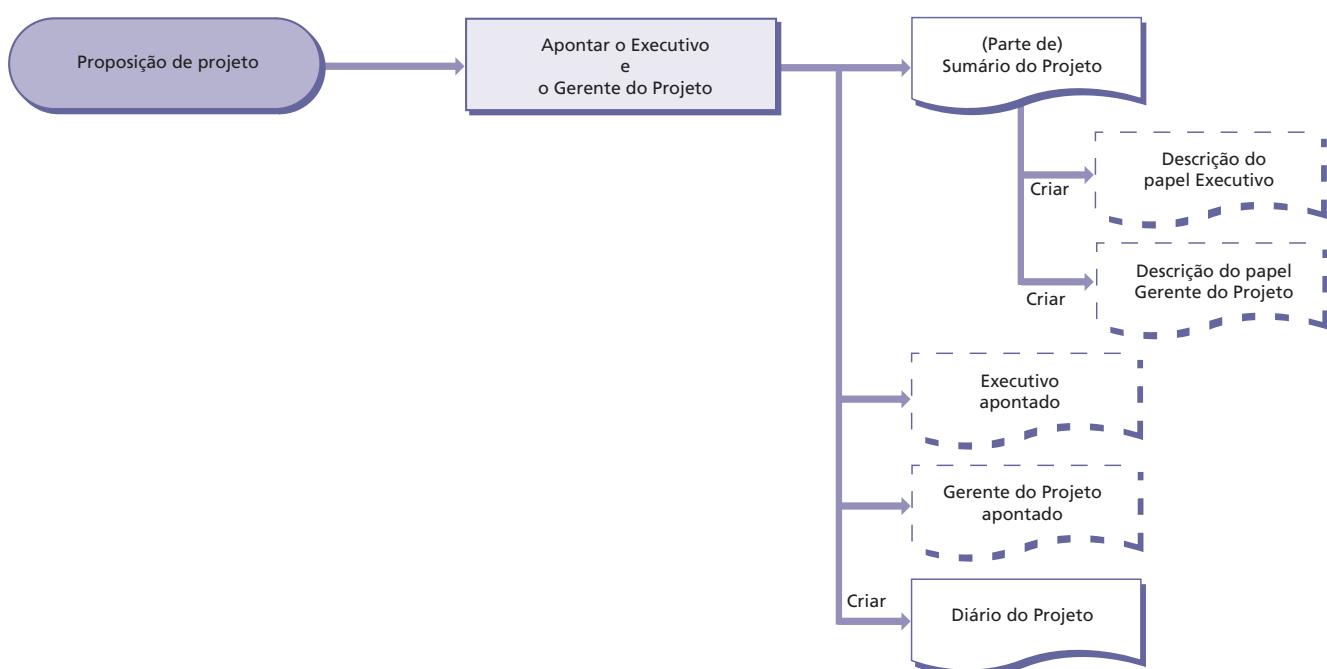


Figura 12.2 Nomear o Executivo e o Gerente de Projeto: resumo da atividade

12.4 ATIVIDADES

As atividades no processo Starting up a Project provavelmente serão compartilhadas entre a gerência corporativa ou do programa, o Executivo e o Gerente de Projeto. As atividades são:

- Nomear o Executivo e o Gerente de Projeto
- Capturar lições anteriores
- Definir e nomear a equipe de gerenciamento do projeto
- Elaborar o Business Case preliminar
- Selecionar a abordagem do projeto e montar o Sumário do Projeto
- Planejar o estágio de iniciação.

12.4.1 Nomear o Executivo e o Gerente de Projeto

Para que qualquer coisa seja feita no projeto, um tomador de decisões com autoridade apropriada é necessário – o Executivo – que representa os interesses das partes interessadas do negócio. A nomeação do Executivo é um pré-requisito para garantir que o projeto é justificado.

A nomeação de um Gerente de Projeto permite que o projeto seja gerenciado no dia-a-dia em nome do Executivo. O Executivo poderá precisar consultar e obter aprovação da gerência corporativa ou do programa ao nomear um Gerente de Projeto.

A Figura 12.2 mostra as entradas e as saídas dessa atividade. Para mais detalhes sobre organização do projeto, veja o Capítulo 5.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar a proposição de projeto e verificar o entendimento
- Nomear o Executivo (a nomeação é feita pela organização de comissionamento – em geral, a gerência corporativa ou do programa):
 - Definir as responsabilidades do Executivo
 - Elaborar a descrição do papel do Executivo com base na descrição do papel no Apêndice C
 - Estimar o tempo e o esforço requeridos para o papel de Executivo (isso será refinado posteriormente)
 - Identificar candidatos para o Executivo entre as partes interessadas do projeto e selecionar a pessoa mais apropriada para o papel

Tabela 12.1 Nomear o Executivo e o Gerente de Projeto: responsabilidades

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Supporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Proposição de projeto	Fornecer	P								
Descrição de papel do Executivo	Criar	P								
Executivo Apontado	Confirmar	P								
Descrição do papel de Gerente do Projeto	Criar	A	P							
Apontado Gerente do Projeto	Confirmar	A	P							
Diário do Projeto	Criar					P				A7

- Confirmar a disponibilidade da pessoa selecionada, sua aceitação do papel e seu compromisso para realizá-lo
- Designar a pessoa selecionada à função de Executivo
- Do Executivo para nomear o Gerente de Projeto:
 - Definir as responsabilidades do Gerente de Projeto
 - Elaborar uma descrição de papel para o Gerente de Projeto, com base na descrição de papel no Apêndice C, e obter o acordo da gerência corporativa ou do programa
 - Identificar candidatos a Gerente de Projeto e selecionar a pessoa mais apropriada para o papel
 - Estimar o tempo e o esforço requeridos para o papel de Gerente de Projeto (isso será refinado posteriormente)
 - Confirmar a disponibilidade da pessoa selecionada, sua aceitação do papel e seu compromisso para realizá-lo
 - Designar a pessoa selecionada à função de Gerente de Projeto
 - Confirmar a nomeação com a gerência corporativa ou do programa
- Criar o Diário do Projeto como um repositório para informações do projeto que ainda não estão sendo capturadas em outro local.

A Tabela 12.1 mostra as responsabilidades para esta atividade.

12.4.2 Capturar lições anteriores

Algumas lições podem ter sido aprendidas com outros projetos, com a gerência corporativa ou do programa, e com organizações externas sobre os pontos fracos ou fortes de processos, procedimentos, técnicas e ferramentas usados, como foram usados e por quem.

A definição da equipe de gerenciamento do projeto, o Business Case preliminar, o conteúdo do Sumário do Projeto e o Plano de Estágio para o estágio de iniciação podem ser influenciados por lições aprendidas com projetos anteriores.

Pode ser útil organizar um workshop para capturar lições relevantes. Os participantes podem incluir qualquer parte interessada e pessoas que trabalharam em projetos semelhantes anteriores. Se a organização não fez esse tipo de projeto antes, pode ser útil incluir pessoas externas à organização que tenham a experiência relevante.

Ao passar da visão geral em Starting up a Project para a visão detalhada em Initiating a Project, e uma visão atualizada em Managing a Stage Boundary, pode ser necessário avaliar além das Anotações de Lições, repetindo esta atividade visando capturar lições externas relevantes adicionais.

A Figura 12.3 mostra as entradas e as saídas dessa atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Criar as Anotações de Lições
- Revisar Relatórios de Lições relacionados de projetos semelhantes anteriores para identificar lições que possam ser aplicadas a este projeto. Isso pode incluir, por exemplo, os resultados de auditorias e revisões do projeto
- Revisar lições da gerência corporativa ou do programa, e de organizações externas
- Consultar indivíduos ou equipes com experiência anterior em projetos semelhantes
- Se apropriado, registrar lições identificadas nas Anotações de Lições.

A Tabela 12.2 mostra as responsabilidades para esta atividade.

12.4.3 Definir e nomear a equipe de gerenciamento do projeto

O projeto precisa ter as pessoas certas, com a autoridade, a responsabilidade e o conhecimento para tomar decisões oportunas. A equipe de gerenciamento do projeto precisa refletir os interesses de todas as partes que estarão envolvidas, incluindo negócios, usuários e fornecedores.

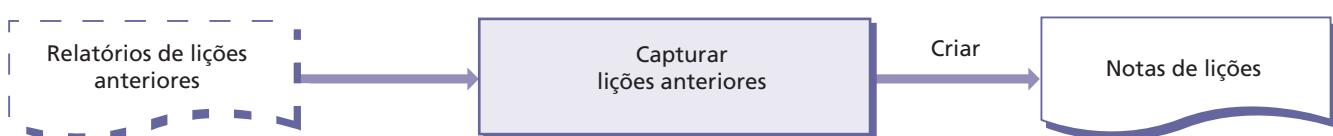


Figura 12.3 Capturar lições anteriores: resumo da atividade

Tabela 12.2 Capturar lições anteriores: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Produto	Ação			R		P		A14
Notas de lições	Criar			R		P		A14

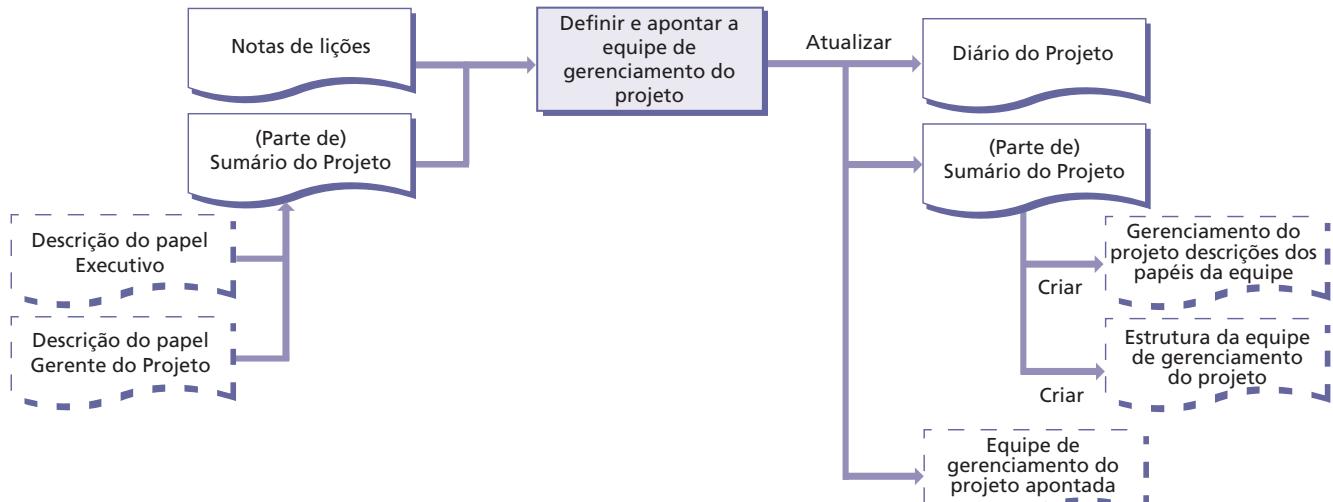
É essencial para um projeto bem administrado que todas as pessoas envolvidas no gerenciamento do projeto entendam e concordem quem presta contas perante quem pelo que, quem é responsável pelo que, e quais são as linhas de relatórios e comunicações.

A Figura 12.4 mostra as entradas e as saídas dessa atividade. Para mais detalhes sobre organização do projeto, veja o Capítulo 5.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar as Anotações de Lições para lições relacionadas à estrutura da equipe de gerenciamento do projeto

- Definir a equipe de gerenciamento do projeto:
 - Preparar a estrutura da equipe de gerenciamento do projeto
 - Criar descrições de papéis para as funções restantes do Comitê Diretor do Projeto com base nas descrições de papéis no Apêndice C.
 - Avaliar se participantes do Comitê Diretor do Projeto têm probabilidade de delegar responsabilidades de garantia, e criar as descrições de papéis para Garantia do Projeto (quando apropriado) com base na descrição do papel no Apêndice C

**Figura 12.4 Definir e nomear a equipe de gerenciamento do projeto: resumo da atividade**

- Considerar se indivíduos separados provavelmente serão necessários como Gerente de Equipe Especialista, ou se o Gerente de Projeto exercerá esta função. Se apropriado, criar descrições de papéis para os Gerentes de Equipe com base nas descrições de papéis no Apêndice C
 - Considerar se o Gerente de Projeto exercerá o papel de Suporte do Projeto, ou se um indivíduo separado será necessário. Se este papel for delegado, criar a descrição do papel de Suporte do Projeto, com base na descrição no Apêndice C
 - Confirmar as linhas de relatórios e comunicações dentro das descrições de papéis
 - Nomear a equipe de gerenciamento do projeto:
 - Estimar o tempo e o esforço requeridos por cada um dos papéis identificados (isso será refinado posteriormente)
 - Identificar candidatos a cada um dos papéis, e indicar a pessoa mais apropriada para cada papel:
 - Pode ser apropriado fazer uma análise das partes interessadas (veja a seção 5.3.5) para identificar candidatos adequados para os papéis
 - É possível que os candidatos não sejam conhecidos na ocasião e, neste caso, será necessário selecioná-los posteriormente (veja as seções 14.4.5 e 17.4.1). Isso é especialmente verdadeiro se Gerentes de Equipe forem recrutados de subempreiteiros
 - Considere se os candidatos identificados correspondem às competências requeridas para o papel e, caso contrário, se algum treinamento ou apoio (por exemplo, coaching) é necessário
 - Confirmar a disponibilidade das pessoas selecionadas (se forem conhecidas), seu entendimento e aceitação dos papéis, e seu compromisso para realizá-los
 - Designar as pessoas selecionadas para cada um dos papéis identificados e confirmar a nomeação com a gerência corporativa ou do programa
 - Se algum risco for identificado, adicionar ao Diário do Projeto.
- A Tabela 12.3 mostra as responsabilidades para esta atividade.

12.4.4 Elaborar o Business Case preliminar

Ao configurar, e especialmente ao executar o projeto, é muito fácil concentrar em **o quê** está sendo feito e **como** deve ser feito, ignorando **por que** precisa ser feito. O Business Case define **por que** vale a pena fazer o trabalho e, como tal, é um elemento crucial do projeto.

Se o projeto é parte de um programa, o Business Case pode já ter sido definido em nível do programa.

Tabela 12.3 Desenhar e nomear a equipe de gerenciamento do projeto: responsabilidades

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Diário do Projeto	Atualizar					P				A7
Descrições de papel da equipe de gerenciamento do projeto	Criar		A			P				
Estrutura da equipe de gerenciamento do projeto	Criar		A			P				
Equipe de gerenciamento do projeto apontada	Confirmar	A	P							

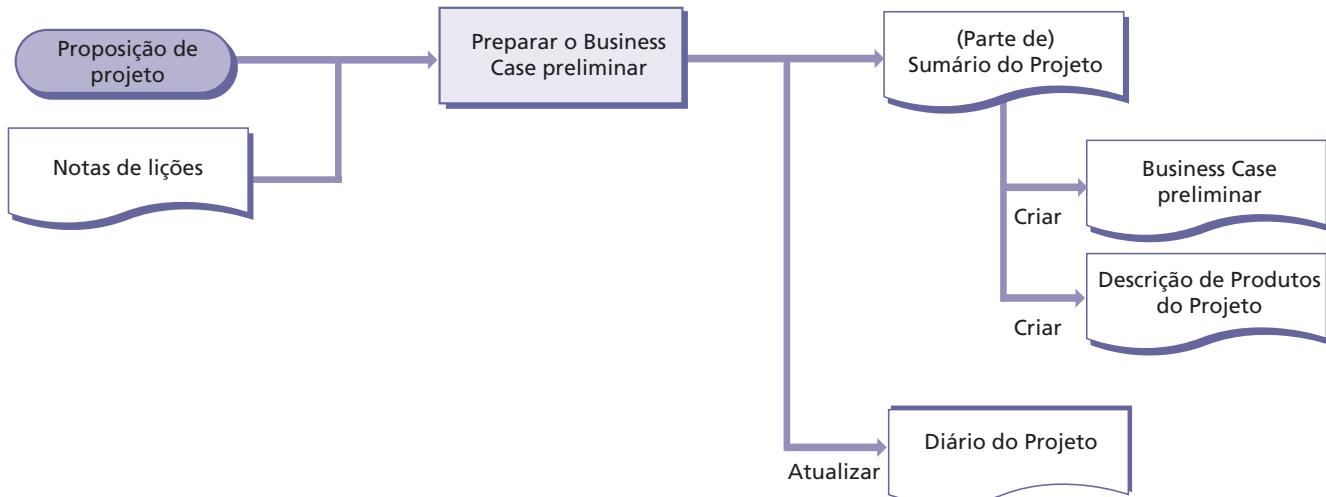


Figura 12.5 Elaborar o Business Case preliminar: resumo da atividade

Considerando as informações disponíveis, o Business Case preliminar provavelmente será apenas uma visão de alto nível nesta ocasião. Fornece uma base acordada para um Business Case mais extensivo, desenvolvido no processo Initiating a Project.

A Figura 12.5 mostra as entradas e as saídas dessa atividade. Para mais detalhes sobre o Business Case, veja o Capítulo 4.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- O Executivo deve elaborar o Business Case preliminar com base no que é conhecido atualmente sobre o projeto:
 - Entender os objetivos e os motivos para o projeto, conforme definido na proposição de projeto
 - Entender como o projeto contribuirá para os objetivos corporativos e/ou do programa
 - Entender como o projeto será financiado
 - Revisar as Anotações de Lições para lições relacionadas à justificativa de negócios
 - Verificar se há padrões para o formato e a apresentação do Business Case (modelos, métricas de custos, etc.)
 - Reunir informações de histórico relevantes, como contratos, relatórios de viabilidade, acordos de nível de serviços, etc.
 - Se necessário, buscar a aprovação do Business Case preliminar pela gerência corporativa ou de programa
- O Gerente de Projeto deve consultar o Usuário Principal e o Executivo para definir o que o projeto deverá entregar, e criar a Descrição do Produto do Projeto (veja o Capítulo 6):

- Identificar as expectativas de qualidade o cliente
- Identificar e acordar os critérios de aceitação do projeto
- Verificar a viabilidade dos requisitos de cronograma definidos na proposição de projeto ou conforme requerido pelo Business Case preliminar
- Determinar pontos de controle principais
- Identificar novos riscos no Diário do Projeto
- Revisar os riscos identificados no Diário do Projeto e resumir os principais riscos que afetam a viabilidade do projeto no Business Case preliminar.
- A Tabela 12.4 mostra as responsabilidades para esta atividade.

12.4.5 Selecionar a abordagem do projeto e montar o Sumário do Projeto

Antes de qualquer planejamento no projeto, é necessário tomar decisões sobre como o trabalho no projeto será abordado. Por exemplo, a solução será desenvolvida internamente ou contratada de terceiros? A solução será uma modificação de um produto existente ou desenvolvida a partir do zero? A solução será baseada em um produto comercial de prateleira ou personalizada?

A forma como o trabalho será realizado dependerá de padrões, práticas e diretrizes de clientes e fornecedores – por exemplo, ciclos de vida de desenvolvimento específicos que possam ser aplicáveis. Eles devem ser capturados no Sumário do Projeto como parte da abordagem do projeto, porque influenciarão as estratégias do projeto que

Tabela 12.4 Elaborar o Business Case preliminar: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
A	P	R	R	R		R		A2
	(A)	(A)	(A)	P		R		A21
				P				A7

devem ser criadas no processo Initiating a Project. Isso também garante que a abordagem do projeto seja entendida claramente entre o cliente e o fornecedor, e não coloque o projeto em risco de forma alguma.

Um Sumário do Projeto acordado garante que o projeto tenha um ponto de início com entendimento comum e bem-definido.

A Figura 12.6 mostra as entradas e as saídas dessa atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Avaliar as possíveis soluções para entrega e decidir a abordagem do projeto apropriada para entregar o produto do projeto e concretizar o Business Case preliminar:
 - Revisar as Anotações de Lições para lições relacionadas à abordagem do projeto
 - Considerar estratégias corporativas ou do programa que sejam relevantes, e colocar o projeto em contexto com as outras iniciativas de trabalho ou corporativas, definindo dependências externas e pré-requisitos
 - Considerar padrões ou práticas corporativos ou do programa que devem ser aplicados (em um contexto de fornecedor/cliente comercial, provavelmente haverá diferentes padrões e práticas que precisam ser acomodados)

- Considerar o pensamento atual sobre o fornecimento de soluções nos setores e áreas especialistas envolvidos (incluindo opções técnicas para o ciclo de vida de desenvolvimento para o produto do projeto)
- Definir o ambiente operacional em que a solução deve se ajustar (incluindo implicações e restrições operacionais ou de manutenção) e como o produto do projeto pode ser integrado no ambiente
- Considerar restrições de segurança que se aplicam ao projeto ou à operação de seus produtos
- Considerar necessidades de treinamento para o pessoal de usuários
- Montar o Sumário do Projeto:
 - Definir o projeto:
 - Confirmar o status atual do projeto (por exemplo, histórico do projeto e trabalhos de preparação realizados até a data)
 - Confirmar os objetivos e os resultados desejados
 - Confirmar o escopo e as exclusões do projeto
 - Identificar restrições e premissas
 - Identificar as tolerâncias do projeto
 - Identificar o(s) usuário(s) e outras partes interessadas conhecidas
 - Identificar as interfaces que o projeto deve manter

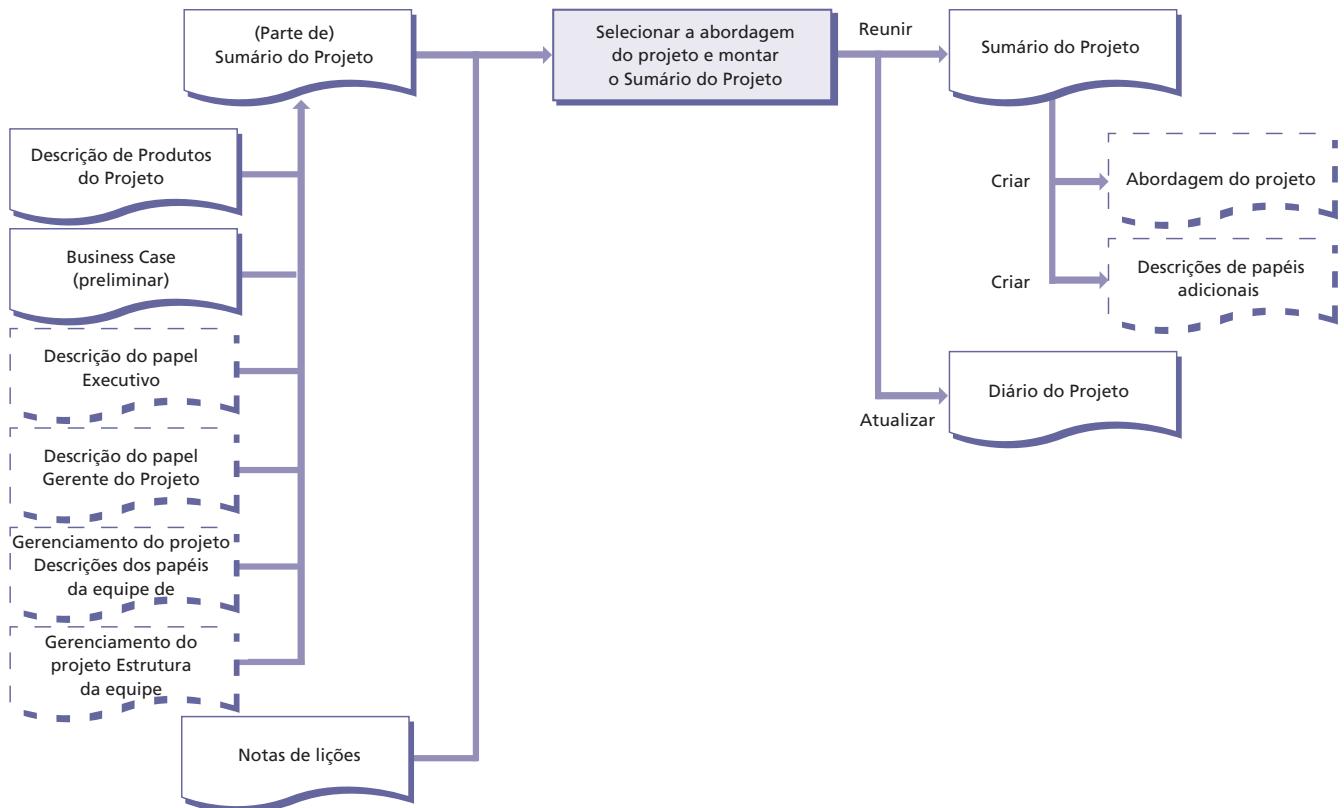


Figura 12.6 Selecionar a abordagem do projeto e montar o Sumário do Projeto: resumo da atividade

Tabela 12.5 Selecionar a abordagem do projeto e montar o Sumário do Projeto: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto?

Revisor – o ideal é que seja independente da produção?

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Abordagem do projeto	Criar/selecionar		(A)	(R)	(R)	P		R		
Descrições de papéis adicionais	Criar		(A)	(R)	(R)	P		R		
Sumário do Projeto	Reunir		(A)	(R)	(R)	P		R		A19
Diário do Projeto	Atualizar					P				A7

- Incorporar o Business Case preliminar
- Incorporar a Descrição do Produto do Projeto
- Incorporar a abordagem do projeto
- Revisar a estrutura da equipe de gerenciamento do projeto e as descrições de papéis para identificar papéis ou habilidades adicionais necessários para fazer o trabalho. Elaborar descrições de papéis adicionais, conforme necessário
- Incorporar a estrutura da equipe de gerenciamento do projeto e as descrições de papéis
- Usar o Diário do Projeto para registrar novas issues ou riscos.

A Tabela 12.5 mostra as responsabilidades para esta atividade.

12.4.6 Planejar o estágio de iniciação

Iniciar um Projeto requer tempo e consome recursos. O trabalho deve ser planejado e aprovado como qualquer outro trabalho de projeto. Isso também garante que a iniciação não seja sem objetivo e desestruturada.

Se o projeto é parte de um programa, a data final para o estágio de iniciação deve ser verificada em relação à que consta nos planos do programa. O Plano de Estágio para o estágio de iniciação também dará à equipe de gerenciamento do programa aviso sobre requisitos do programa.

A aplicação de processos do PRINCE2 durante Initiating a Project precisa ser considerada como parte do processo Starting up a Project. Por exemplo, o projeto pode optar por aplicar os processos Controlling a Stage e Managing Product Delivery durante o processo Initiating a Project.

A Figura 12.7 mostra as entradas e as saídas dessa atividade. Para mais detalhes sobre planejamento, veja o Capítulo 7.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Com base na abordagem do projeto, decidir controles de gerenciamento aceitáveis para o projeto e suficientes para que seja iniciado:
 - Revisar as Anotações de Lições para lições relacionadas a controles do projeto
 - Definir as providências de relatórios e controle para o estágio de iniciação
- Identificar restrições sobre tempo e custos para o estágio de iniciação e produzir o Plano de Estágio para este estágio, em conformidade com os princípios e as técnicas no Capítulo 7
- Revisar riscos no Diário do Projeto e avaliar seu impacto no Plano de Estágio para o estágio de iniciação
- Se novos riscos forem identificados (ou riscos existentes mudarem), atualizar o Diário do Projeto
- Solicitar autorização para iniciar o projeto.

A Tabela 12.6 mostra as responsabilidades para esta atividade.



Figura 12.7 Planejar o estágio de iniciação: resumo da atividade

Tabela 12.6 Planejar o estágio de iniciação: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
	(A)	(A)	(A)	P		R		A16
				P				A7



13

Directing a Project

13 Directing a Project

13.1 PROPÓSITO

O propósito do processo Directing a Project é possibilitar que o Comitê Diretor do Projeto preste contas pelo sucesso do projeto, tomando decisões importantes e exercendo o controle geral, enquanto delega o gerenciamento diário do projeto ao Gerente de Projeto.

13.2 OBJETIVO

O objetivo do processo Directing a Project é garantir que:

- Exista autoridade para iniciar o projeto
- Exista autoridade para entregar os produtos do projeto
- Instrução e controle de gerenciamento sejam fornecidos por toda a vida útil do projeto e que o projeto permaneça viável
- A gerência corporativa ou do programa tenha interface para o projeto
- Exista autoridade para encerrar o projeto
- Os planos para realizar os benefícios pós-projeto sejam gerenciados e revisados.

13.3 CONTEXTO

O processo Directing a Project começa com a conclusão do processo Starting up a Project e é acionado pela solicitação para iniciar um projeto.

O processo Directing a Project não abrange as atividades diárias do Gerente de Projeto, e sim aquelas no nível de gerenciamento acima do Gerente de Projeto: ou seja, o Comitê Diretor do Projeto. O Comitê Diretor do Projeto gerencia por exceção. Monitora através de relatórios e controla por meio de um pequeno número de pontos de decisão. Não deve haver necessidade de outras 'reuniões de progresso para o Comitê Diretor do Projeto. O Gerente de Projeto informará o comitê sobre qualquer situação de exceção. Também é importante que os níveis de autoridade e dos processos de tomada de decisão sejam claramente identificados.

Deve haver um fluxo de informações nos dois sentidos entre o Comitê Diretor do Projeto e a gerência corporativa ou do programa durante o projeto. É papel chave do Comitê Diretor do Projeto estar comprometido com a gerência

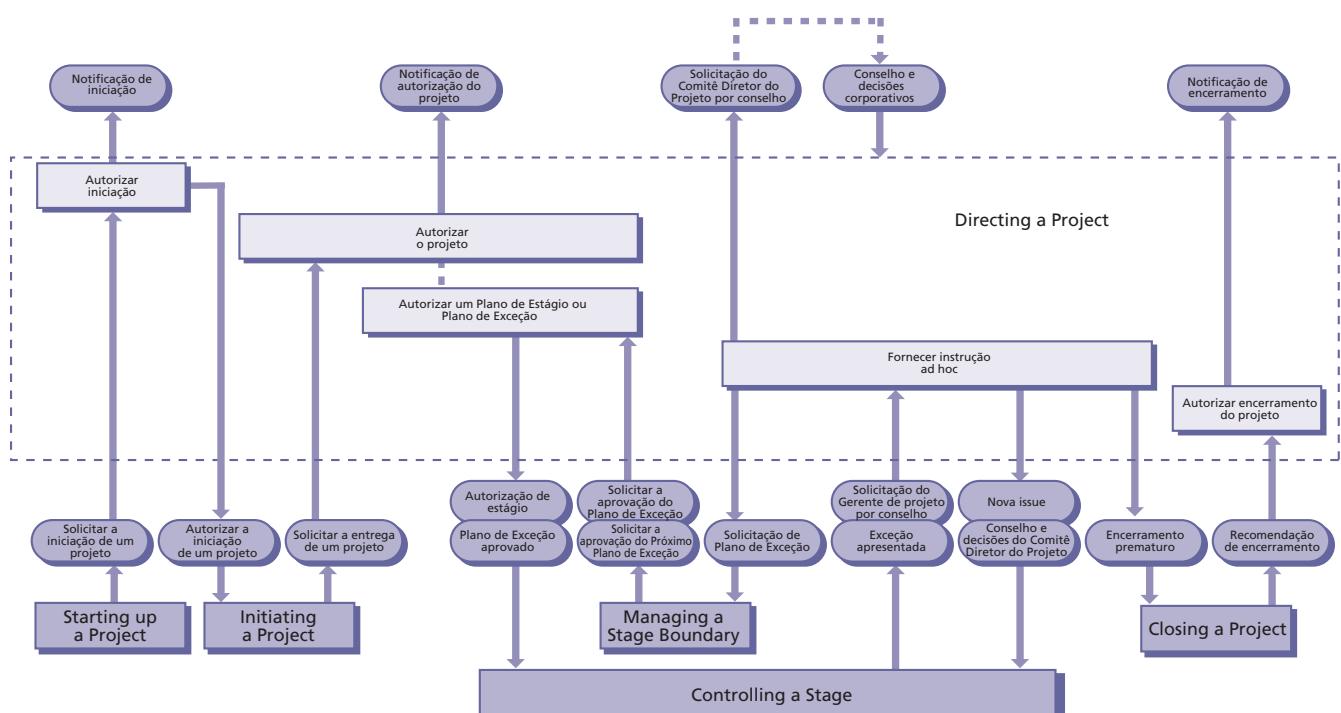


Figura 13.1 Visão geral do Directing a Project

corporativa ou do programa e atuar como um canal de comunicação. Esta necessidade, e como será atendida, deverá ser documentada na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação.

O Comitê Diretor do Projeto fornece instrução e orientação unificadas ao Gerente de Projeto. Se o Comitê não puder fornecer uma visão única ou se for dado um conselho independente, possivelmente contraditório, então o risco de falha do projeto aumentará significativamente. Nesses casos, o Gerente de Projeto deverá dizer-lhe ao Executivo.

O Comitê é responsável por garantir a existência de uma justificativa de negócios continuada. O processo Directing a Project fornece um mecanismo ao Comitê Diretor do Projeto para alcançar essa garantia sem ser sobrecarregado pela atividade do projeto.

Uma das funções do Comitê Diretor do Projeto é fornecer conselho e orientação informais ao Gerente de Projeto, além de instrução formal. O Gerente de Projeto deverá solicitar conselho sempre que for necessário no decorrer do projeto.

13.4 ATIVIDADES

As atividades no processo Directing a Project são orientadas pelo Comitê Diretor do Projeto e devem:

- Autorizar a iniciação
- Autorizar o projeto
- Autorizar um Plano de Estágio ou Plano de Exceção
- Fornecer instrução ad hoc
- Autorizar encerramento do projeto.

13.4.1 Autorizar a iniciação

Os projetos exigem tempo e dinheiro para serem iniciados; por isso, as atividades de iniciação devem ser planejadas, monitoradas e controladas. A atividade do Comitê Diretor do Projeto para autorizar a iniciação garante a viabilidade de tal investimento.

Quando uma solicitação para iniciar um projeto for recebida de Starting up a Project, o Comitê Diretor do Projeto deverá decidir se deve permitir que o projeto passe para o estágio de iniciação. Isso poderá ser feito em uma reunião formal do Comitê Diretor do Projeto. No entanto, o Comitê pode optar por tomar a decisão sem fazer uma reunião formal desde que aja o acordo de todos os membros e ao Gerente de Projeto sejam fornecidas instruções documentadas do Executivo para dar continuidade à iniciação.

O Comitê Diretor do Projeto poderá apontar a Garantia do Projeto para assumir algumas das ações de revisão e avaliação (por exemplo, inspeção do Plano de Estágio de Iniciação para confirmar sua viabilidade).

Em um relacionamento comercial entre cliente/fornecedor, o Fornecedor Principal não poderá ser indicado neste momento e/ou a sua aprovação do Sumário do Projeto e de seus componentes talvez não seja necessária para autorizar a iniciação.

A Figura 13.2 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

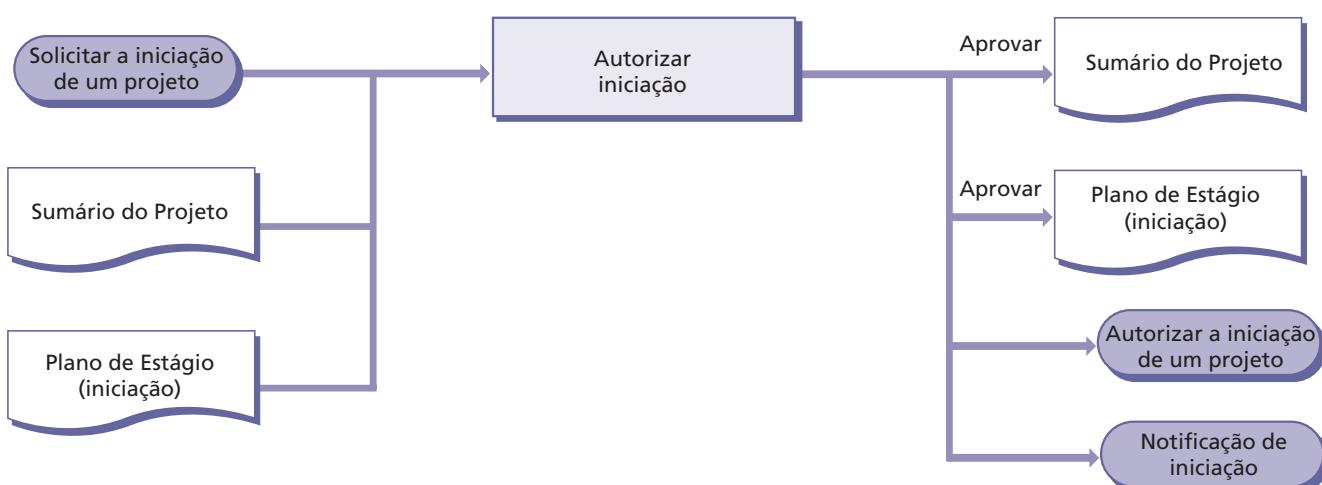


Figura 13.2 Autorizar a iniciação: sumário das atividades

- Revisar e aprovar o Sumário do Projeto:
 - Confirmar a definição do projeto (inclusive os principais pontos de decisão)
 - Confirmar a abordagem do projeto
 - Formalmente confirmar as designações para a equipe de gerenciamento do projeto e confirmar se todos os membros concordaram com seus papéis
- Revisar e aprovar a Descrição de Produtos do Projeto:
 - Confirmar as expectativas de qualidade do cliente
 - Confirmar o critério de aceitação
- Verificar se o Business Case preliminar demonstra um projeto viável. Neste ponto, o Business Case preliminar poderá conter apenas informações suficientes que justifiquem o projeto como sendo interessante. O Business Case detalhado será desenvolvido no estágio de iniciação
- Revisar e aprovar o Plano de Estágio para o estágio de iniciação:
 - Conhecer os riscos que afetam a decisão de autorizar o estágio de iniciação
 - Obter ou comprometer os recursos necessários ao Plano de Estágio para o estágio de iniciação
 - Garantir que os mecanismos adequados de relatório e controle estejam vigentes para o estágio de iniciação e definir as tolerâncias para isso

- Informar a todas as partes interessadas e locais de execução que o projeto está sendo iniciado e solicitar todo o suporte logístico necessário (ex. instalações de comunicação, equipamentos e suporte ao projeto) suficiente para o estágio de iniciação.
- Autorizar o Gerente de Projeto para dar continuidade ao estágio de iniciação.

A Tabela 13.1 mostra as responsabilidades para esta atividade.

13.4.2 Autorizar o projeto

Esta atividade será ativada por uma solicitação do Gerente de Projeto para a autorização de entrega do projeto e deverá ser executada de forma paralela à autorização de um Plano de Estágio ou Plano de Exceção (veja a seção 13.4.3).

O objetivo de autorizar o projeto é decidir quanto à continuidade do restante dele. O Comitê Diretor do Projeto deve confirmar se:

Existe um Business Case adequado e se ele mostra um projeto viável

- O Plano de Projeto é adequado para entregar o Business Case
- As estratégias e os controles do projeto permitem entregar o Plano de Projeto
- Os mecanismos para medir e revisar os benefícios projetados estão estabelecidos e planejados.

Tabela 13.1 Autorizar a iniciação: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Sumário do Projeto	Aprovar	(R)	A	A	A	(P)		R		A19
Plano de Estágio de Iniciação	Aprovar		A	A	A	(P)		R		A16

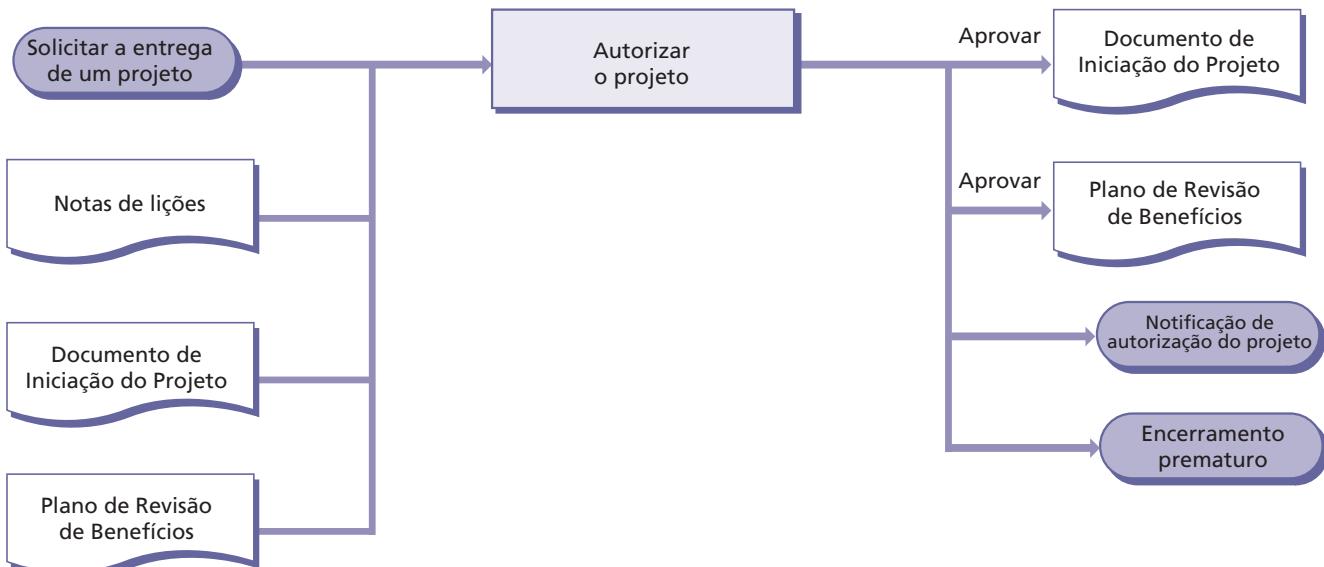


Figura 13.3 Autorizar o projeto: sumário das atividades

Se o projeto não foi autorizado pelo Comitê Diretor do Projeto, ele deverá ser encerrado de forma prematura (veja o Capítulo 18).

O Comitê Diretor do Projeto poderá apontar a Garantia do Projeto para assumir algumas das ações de revisão e avaliação (por exemplo, inspeção da Estratégia de Gerenciamento da Comunicação para confirmar se todas as partes interessadas estão cobertas).

A Figura 13.3 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar e aprovar o Documento de Iniciação do Projeto:
 - Confirmar se a definição do projeto está correta e completa e se a abordagem do projeto é viável
 - Confirmar se as lições de projetos similares anteriores foram revisadas e incorporadas
 - Confirmar se a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade é adequada para garantir que as expectativas de qualidade serão atendidas e aprová-la
 - Confirmar se os procedimentos definidos na Estratégia de Gerenciamento de Riscos são adequados para manter os riscos sob controle e aprová-los. Confirmar se foi feita uma revisão dos riscos e se as respostas aos riscos tanto para ameaças quanto para oportunidades são apropriadas e planejadas

- Confirmar se a Estratégia de Gerenciamento de Configuração controlará o status de forma adequada (versões e variantes) dos produtos do projeto e aprová-la
- Garantir que as informações necessárias das partes interessadas e a frequência de comunicações, conforme definido na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação, são adequadas e aprová-las
- Confirmar se todos os membros da equipe de gerenciamento do projeto concordaram com seus papéis e concordam com delegações e limites para a autoridade do Comitê Diretor do Projeto (por exemplo, Autoridade de Mudanças)
- Garantir que os controles do projeto estejam adequados para a natureza do projeto
- Confirmar a validade e viabilidade do Plano de Projeto (inclusive os principais pontos de decisão e estrutura de estágio proposta) e aprová-lo
- Revisar e aprovar as Descrições de Produtos:
- Revisar as tolerâncias para o projeto fornecido pela gerência corporativa ou do programa para garantir que sejam apropriadas e realistas
- Obter ou comprometer os recursos necessários ao projeto (eles serão liberados ao Gerente de Projeto de acordo com o estágio)
- Confirmar as propostas para adequar o método de gerenciamento do projeto corporativo (ou do programa) e qualquer adequação do PRINCE2

Tabela 13.2 Autorizar o projeto: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto?

Revisor – o ideal é que seja independente da produção?

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Notas de lições	Revisão		R	R	R	(P)		R		A14
Documento de Iniciação do Projeto	Aprovar	R	A	A	A	(P)		R		A20
Plano de Revisão de Benefícios	Aprovar	A	A	A	A	(P)		R		A1

- Verificar se o Business Case demonstra um projeto viável e aprová-lo
- Revisar e aprovar o Plano de Revisão de Benefícios. Confirmar se ele trata todos os benefícios esperados e atende às necessidades da gerência corporativa ou do programa
- Notificar a gerência corporativa ou do programa e outras partes interessadas sobre a autorização do projeto
- Autorizar o Gerente de Projeto para entregar o projeto ou orientá-lo para encerrá-lo de forma prematura se ficar decidido pela não continuidade.

A Tabela 13.2 mostra as responsabilidades para esta atividade.

13.4.3 Autorizar um Plano de Estágio ou Plano de Exceção

É importante que um estágio comece apenas quando o Comitê Diretor do Projeto informar. O Comitê Diretor do Projeto autoriza um estágio de gerenciamento, revisando o desempenho do estágio atual e aprovando o Plano de Estágio para o próximo estágio. A aprovação dos Planos de Estágio ocorre no fim de cada estágio de gerenciamento, exceto o último.

Se, durante o estágio, ocorreu uma exceção, o Comitê Diretor do Projeto poderá solicitar que o Gerente de Projeto produza um Plano de Exceção para a aprovação do Comitê. Apenas as exceções

dos Planos de Estágio ou Planos de Projeto precisam ser escaladas para aprovação. Talvez os desvios do Plano de Projeto necessitem a aprovação da gerência corporativa ou do programa. As exceções do Pacote de Trabalho são gerenciadas pelo Gerente de Projeto através do processo Controlling a Stage (veja o Capítulo 15). Se aprovado, o Plano de Exceção substituirá o plano que é uma exceção e passará a ser o novo plano da linha de base.

O Comitê Diretor do Projeto poderá apontar a Garantia do Projeto para assumir algumas das ações de revisão e avaliação (por exemplo, inspeção do Plano de Estágio para confirmar sua viabilidade).

A Figura 13.4 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar e aprovar o Relatório de Final de Estágio:
 - Verificar o desempenho do projeto até o momento, pedindo ao Gerente de Projeto para explicar os desvios dos planos aprovados e fornecer uma previsão de desempenho para o restante do projeto
 - Se solicitado, revisar o Relatório de Lições e definir quem deverá recebê-lo. Garantir que os grupos apropriados (por exemplo, gerência corporativa ou do programa ou um centro de excelência) estejam cientes de sua responsabilidade por passar alguma recomendação adiante

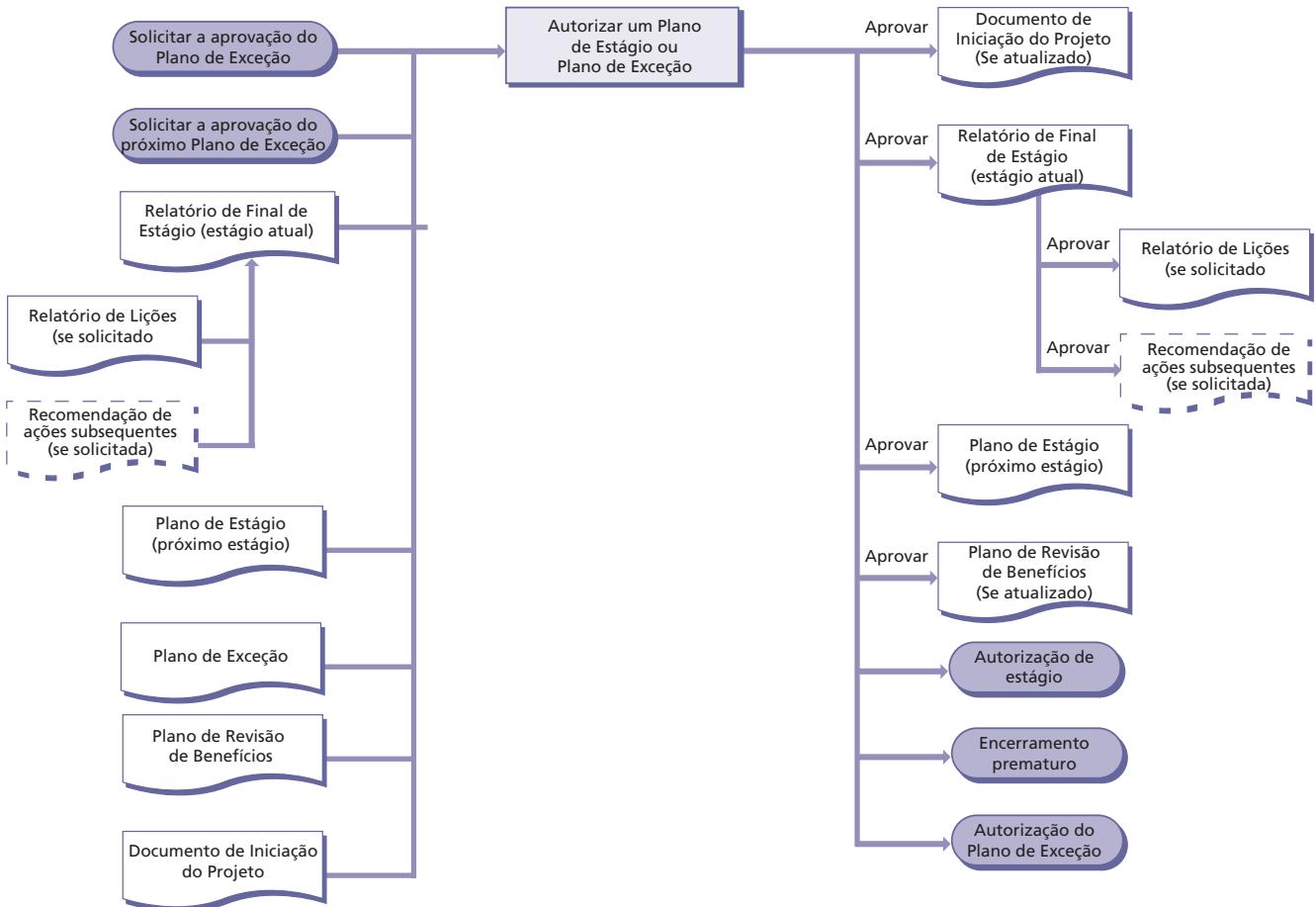


Figura 13.4 Autorizar um Plano de Estágio ou Plano de Exceção: sumário das atividades

- Verificar o sumário de risco para garantir que a exposição ainda seja aceitável e que as respostas a riscos para oportunidades e ameaças sejam apropriadas e planejadas
- Se houve uma passagem por fase para operação de produtos durante o estágio:
 - Verificar se a passagem para operação do produto está em conformidade com a Estratégia de Gerenciamento de Configuração e, em particular, se a aceitação de usuário e a aceitação operacional e de manutenção existem para cada produto
 - Garantir que, onde apropriado, as mudanças resultantes no negócio sejam aceitas e sustentáveis
 - Confirmar quem deverá receber qual recomendação de ações subsequentes, se houver, conforme o sumário indicado no Relatório de Final de Estágio (em algumas situações, poderá ser necessário revisar a recomendação detalhada para algumas dessas recomendações). Garantir que os

grupos apropriados (por exemplo, operações ou manutenção) estejam cientes de sua responsabilidade por passar alguma recomendação adiante

- Revisar o Plano de Estágio ou o Plano de Exceção para o qual o Gerente de Projeto solicita aprovação:
 - Confirmar a validade e viabilidade do Plano de Estágio/Plano de Exceção
 - Revisar e aprovar novas Descrições de Produtos
 - Confirmar a validade e viabilidade do Plano de Projeto. Se necessário, garantir as devidas aprovações da gerência corporativa ou do programa
 - Confirmar se as estratégias e os controles do projeto no Documento de Iniciação do Projeto (atualizado) são adequados para o restante do projeto
 - Verificar se o Business Case (atualizado) continua a demonstrar um projeto viável.

- Revisar e aprovar o Plano de Revisão de Benefícios (atualizado) para garantir que os benefícios planejados a serem alcançados no próximo estágio serão avaliados e revisados
- Tomar uma decisão:
 - Aprovar os planos e autorizar o Gerente de Projeto para dar continuidade aos planos apresentados:
 - Obter ou comprometer os recursos necessários aos planos
 - Definir as tolerâncias para o plano ser aprovado (para o estágio final, o Comitê Diretor do Projeto deve considerar se alguma tolerância residual dos estágios anteriores poderia ser atribuída ao plano ou se deve ficar na reserva)
 - Ou solicitar ao Gerente de Projeto para revisar o plano rejeitado, orientando sobre as mudanças para que possa ser aceito
 - Ou instruir o Gerente de Projeto para iniciar o encerramento prematuro do projeto
- Comunicar o status do projeto à gerência corporativa ou do programa e manter as outras partes interessadas informadas sobre o progresso do projeto (de acordo com a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação).

13.4.4 Fornecer instrução ad hoc

Os membros do Comitê Diretor do Projeto poderão fornecer orientação informal ou responder a solicitações por conselho a qualquer momento durante um projeto. A necessidade de consulta entre o Gerente de Projeto e o Comitê Diretor do Projeto deve ser particularmente frequente no estágio de iniciação e ao chegar nos limites do estágio.

A orientação ad hoc poderá ser feita coletiva ou individualmente pelos membros do Comitê Diretor do Projeto. Há várias circunstâncias que devem solicitar a orientação ad hoc, entre elas:

- Responder a solicitações (por ex., quando for preciso esclarecer opções ou solucionar áreas de conflito)

Tabela 13.3 Autorizar um Plano de Estágio ou Plano de Exceção: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Produtos especialistas	Confirmar aprovação		A	A	A	(R)	(P)	(R)		
Relatório de Final de Estágio	Aprovar		A	A	A	(P)		R		A9
Relatório de Lições	Distribuir		A	R	R	(P)		R		A15
Recomendação de ações subsequentes	Distribuir		A	A	A	(P)		R		
Plano de Estágio para o próximo estágio	Aprovar		A	A	A	(P)		R		A16
Plano de Exceção	Aprovar		A	A	A	(P)		R		A16
Documento de Iniciação do Projeto (Atualizado)	Aprovar	(R)	A	A	A	(P)		R		A20
Plano de Revisão de Benefícios (Atualizado)	Aprovar	A	A	R	R	(P)		R		A1

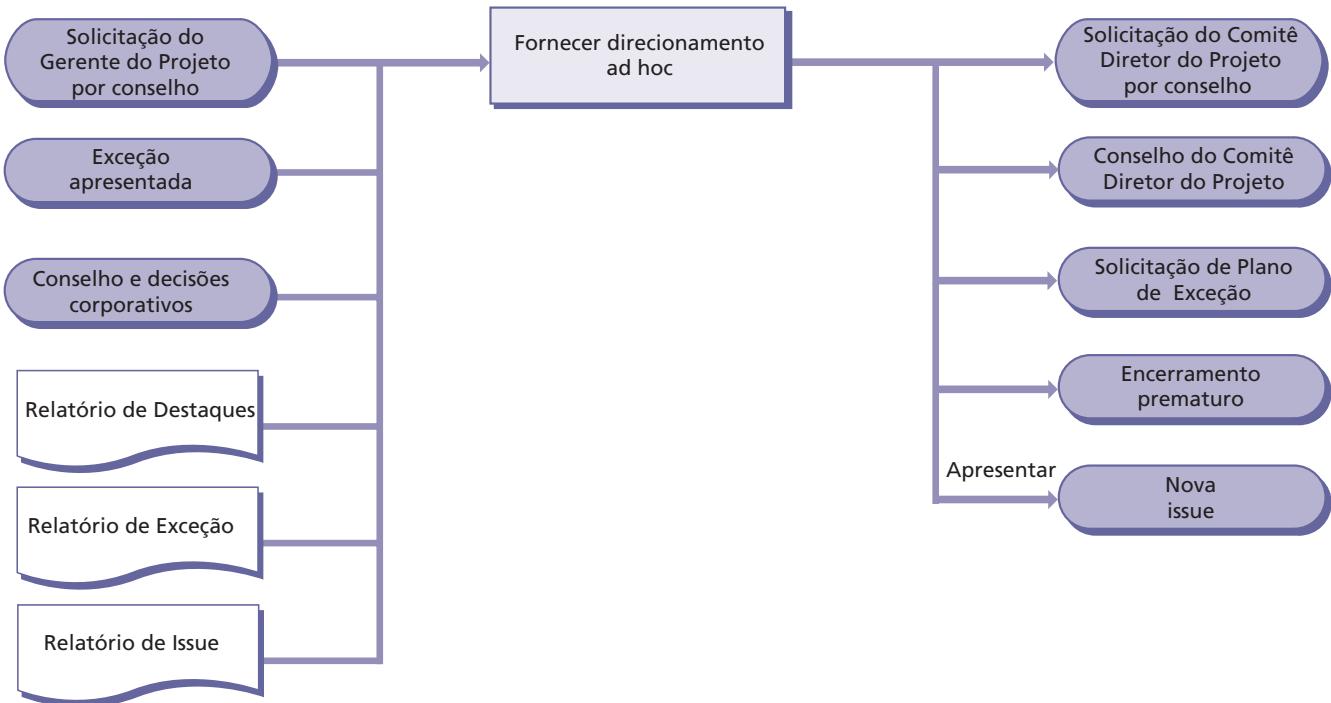


Figura 13.5 Fornecer instrução ad hoc: sumário das atividades

- Responder a relatórios (por ex., Relatório de Destaques, Relatório de Exceção, Relatório de Issue)
- Responder a influências externas (por ex., mudanças nas prioridades corporativas)
- Preocupações individuais dos membros do Comitê Diretor do Projeto
- Responder a mudanças na composição do Comitê Diretor do Projeto (que também poderá exigir aprovação corporativa ou do programa).

É possível que a gerência corporativa ou do programa revise a proposição de projeto em resposta aos eventos externos ao projeto ou instrua o Comitê para encerrar o projeto. O Comitê Diretor do Projeto tem duas opções primárias para que a gerência corporativa ou do programa decida modificar a proposição de projeto:

- Tratar como solicitação de mudança (veja o Capítulo 9) – solicitar ao Gerente de Projeto para replanejar o estágio e/ou projeto
- Parar e reiniciar o projeto ativando o encerramento prematuro (veja o Capítulo 18). Isso poderá resultar em custos adicionais se comparado à opção Solicitação de mudança.

O Comitê Diretor do Projeto poderá apontar a Garantia do Projeto para assumir algumas das ações de revisão e avaliação (por exemplo, inspeção de solicitação de mudança para confirmar se foi realizada a adequada avaliação de impacto). Ao tomar decisões, é importante considerar o impacto sobre todas as partes interessadas (conforme identificado na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação).

A Figura 13.5 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Em resposta a solicitações informais para conselho e orientação:
 - Pedir conselho da gerência corporativa ou do programa, se necessário
 - Auxiliar o Gerente de Projeto conforme solicitado (isso poderá incluir solicitar ao Gerente de Projeto para preparar um Relatório de Issue e/ou um Relatório de Exceção)
- Em resposta a um Relatório de Issue escalonado (veja o Capítulo 9):
 - Pedir conselho da gerência corporativa ou do programa, se necessário

- Tomar uma decisão dentro dos limites de autoridade delegados ao Comitê Diretor do Projeto. A decisão pode referir-se a:
 - **Um problema/preocupação** Solicitar um Plano de Exceção ou dar orientação
 - **Uma solicitação de mudança** Aprovar, diferir, rejeitar ou solicitar mais informações. Considerar se um Plano de Exceção é necessário
 - **Uma não conformidade** Conceder, diferir, rejeitar ou solicitar mais informações. Considerar se um Relatório de Exceção é necessário
- Em resposta a um Relatório de Exceção (veja o Capítulo 10):
 - Pedir conselho da gerência corporativa ou do programa, se necessário
 - Tomar uma decisão dentro dos limites de autoridade delegados ao Comitê Diretor do Projeto para:
 - Aumentar as tolerâncias com previsão de serem excedidas
 - Instruir o Gerente de Projeto para preparar um Plano de Exceção (declarando o que será aceito)
 - Instruir o Gerente de Projeto para encerrar o projeto prematuramente
 - Deferir uma exceção por um período de tempo fixo. Esta é uma resposta útil se não tiver muita certeza sobre a previsão (que as tolerâncias serão ultrapassadas) ou se a exceção for uma contingência caso o risco ocorra
- Em resposta ao recebimento de um Relatório de Destaques (veja o Capítulo 10):
 - Revisar o Relatório de Destaques para conhecer o status do projeto
 - Garantir que o projeto permanece enfocado nos objetivos corporativos ou do programa definidos e continua justificado de acordo com seu Business Case
 - Garantir que o estágio avança de acordo com o plano
 - Manter a gerência corporativa ou do programa e outras partes interessadas informadas sobre o progresso do projeto, conforme definido pela Estratégia de Gerenciamento da Comunicação
- Tomar medidas, conforme a necessidade. Por exemplo, solicitar ao Gerente de Projeto para preparar um Relatório de Issue e/ou um Relatório de Exceção
- Em resposta a um conselho e decisões da gerência corporativa ou do programa:
 - Garantir que a equipe de gerenciamento do projeto seja mantida informada sobre eventos externos que possam afetá-la (por exemplo, informar o Gerente de Projeto sobre uma mudança de pessoal do Comitê Diretor do Projeto)
 - Notificar o Gerente de Projeto sobre qualquer mudança no ambiente corporativo ou do programa que possa influenciar o projeto e garantir ação adequada. Isso poderá envolver:
 - Alertar o Gerente de Projeto para uma issue
 - Instruir o Gerente de Projeto para preparar um Plano de Exceção
 - Instruir o Gerente de Projeto para encerrar o projeto prematuramente.

A Tabela 13.4 mostra as responsabilidades para esta atividade.

13.4.5 Autorizar encerramento do projeto

O encerramento controlado de um projeto é tão importante quanto o início controlado. Deve haver um ponto quando os objetivos definidos nas versões original e atual do Documento de Iniciação do Projeto e do Plano de Projeto são avaliados para conhecer:

- Se os objetivos foram alcançados
- Como o projeto se desviou de sua base inicial
- Que o projeto não tem nada mais a contribuir.

Sem esta abordagem, pode ser que o projeto nunca termine; um projeto pode tornar-se um negócio usual e o enfoque original nos benefícios será perdido.

Autorizar o encerramento do projeto é a última atividade assumida pelo Comitê Diretor do Projeto, antes da própria dispersão, e poderá exigir endosso da gerência corporativa ou do programa.

O Comitê Diretor do Projeto poderá apontar a Garantia do Projeto para assumir algumas das ações de revisão e avaliação (por exemplo, inspeção do Relatório Final de Projeto para confirmar sua exatidão).

Tabela 13.4 Fornecer instrução ad hoc: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
	R	R	R	(P)		R		A11
	R	R	R	(P)		R		A10
	P	P	P					

A Figura 13.6 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar as versões original e atual do Documento de Iniciação do Projeto para entender a linha de base inicial do projeto e as estratégias e os controles atuais
- Revisar e aprovar o Relatório de Final de Projeto para:
 - Conhecer o desempenho real do projeto em relação a sua base inicial, inclusive um sumário dos desvios dos planos aprovados
 - Confirmar quem deverá receber qual recomendação de ações subsequentes, conforme o sumário indicado no Relatório de Final de Projeto (em algumas situações, poderá ser necessário revisar a recomendação detalhada para algumas dessas ações). Garantir que os grupos apropriados (por exemplo, operações ou manutenção) estejam cientes de sua responsabilidade por passar alguma ação recomendada adiante
 - Revisar o Relatório de Lições e definir quem deverá recebê-lo. Garantir que os grupos apropriados (por exemplo, gerência corporativa ou do programa ou um centro de excelência) estejam cientes de sua responsabilidade por passar alguma recomendação adiante

- Verificar se a passagem para operação dos produtos do projeto está em conformidade com a Estratégia de Gerenciamento de Configuração e, em particular, se a aceitação de usuário e a aceitação operacional e de manutenção existem para cada produto. Garantir que, onde apropriado, as mudanças resultantes no negócio sejam aceitas e sustentáveis
- Garantir que a revisão de benefícios pós-projeto cubra o desempenho dos produtos do projeto em uso operacional para identificar se houve algum efeito colateral (benefício ou adverso)
- Revisar e obter aprovação para o Plano de Revisão de Benefícios atualizado, garantindo que ele tratará os benefícios esperados que ainda não puderam ser confirmados. Como o Plano de Revisão de Benefícios inclui recursos além da vida do projeto, a responsabilidade para este plano precisa ser transferida para a gerência corporativa ou do programa
- Confirmar o Business Case atualizado, comparando os benefícios, custos e riscos reais e previstos com o Business Case original que foi usado para justificar o projeto (talvez não seja possível confirmar todos os benefícios, já que alguns não serão percebidos até o encerramento do projeto)

- Revisar e editar uma notificação de encerramento do projeto de acordo com a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação. O Comitê Diretor do Projeto avisa aos que forneceram infraestrutura e recursos de suporte

para o projeto que eles poderão ser retirados. Esse aviso poderá indicar uma data de fim para cobrar os custos do projeto.

A Tabela 13.5 mostra as responsabilidades para esta atividade.

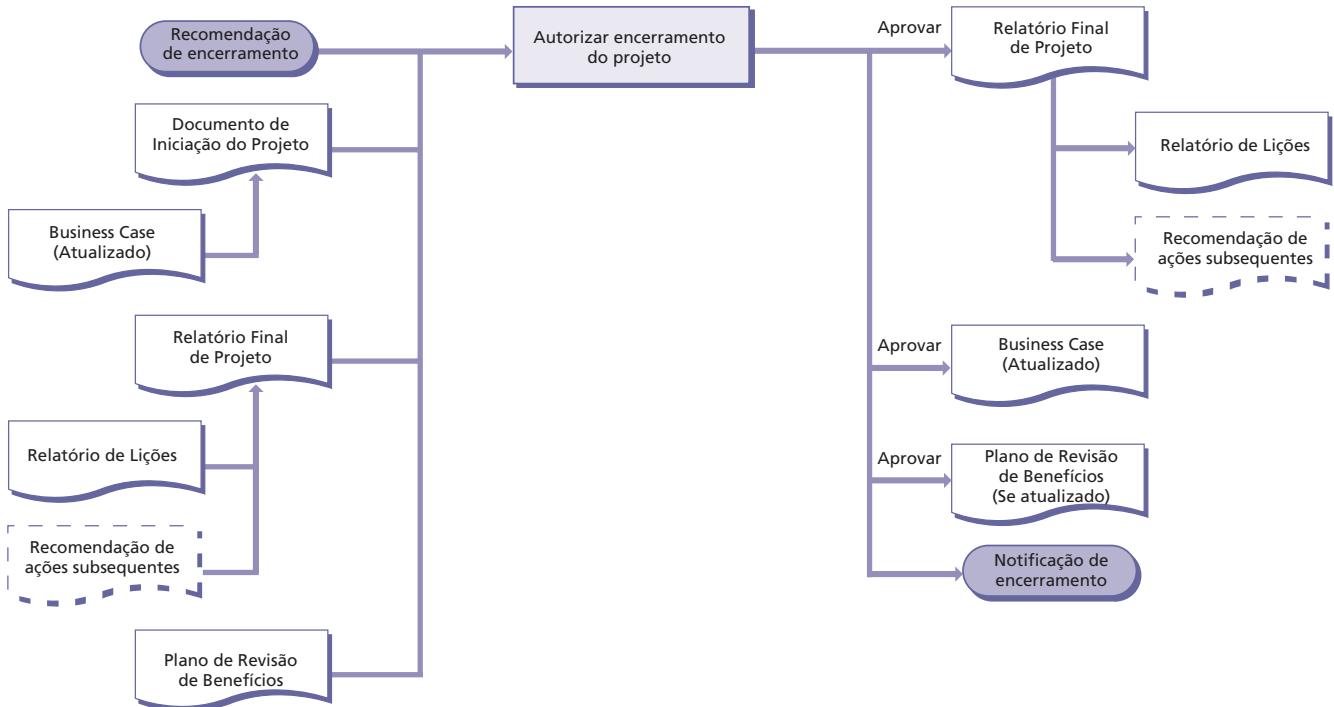


Figura 13.6 Autorizar encerramento do projeto: sumário das atividades

Tabela 13.5 Autorizar encerramento do projeto: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Supporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Relatório Final de Projeto	Aprovar		A	A	A	(P)		R		A8
Relatório de Lições	Distribuir		A	A	A	(P)		R		A15
Recomendação de ações subsequentes	Distribuir		A	A	A	(P)		R		
Business Case (Atualizado)	Confirmar	R	A	R	R	(P)		R		A2
Plano de Revisão de Benefícios (Atualizado)	Aprovar	A	A	R	R	(P)		R		A1



14

Initiating a Project

14 Initiating a Project

14.1 PROPÓSITO

O propósito do processo Initiating a Project é estabelecer sólidos fundamentos para o projeto, possibilitando que a organização compreenda o trabalho que precisa ser feito para entregar os produtos do projeto antes de comprometer um gasto significativo.

14.2 OBJETIVO

O objetivo do processo Initiating a Project é garantir uma compreensão comum de:

- Os motivos para realizar o projeto, os benefícios esperados e os riscos associados
- O escopo do que deverá ser feito e os produtos a serem entregues
- Como e quando os produtos do projeto serão entregues e a que custo
- Quem estará envolvido na tomada de decisões do projeto
- Como a qualidade exigida será alcançada
- Como as linhas de base serão estabelecidas e controladas
- Como os riscos, issues e mudanças serão identificados, avaliados e controlados

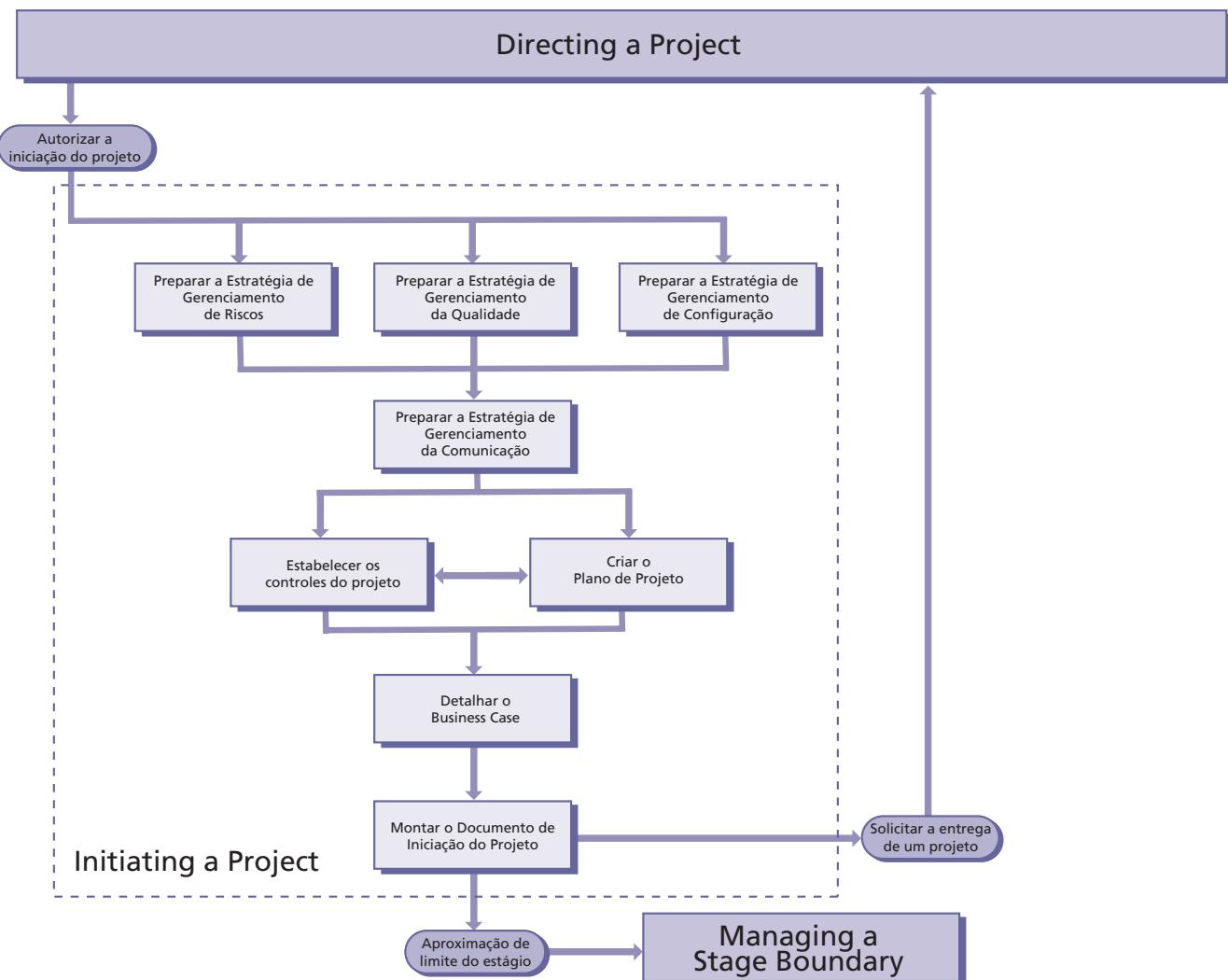


Figura 14.1 Visão geral do Initiating a Project

- Como o progresso será monitorado e controlado
- Quem precisa de informações, em qual formato e a que tempo
- Como o método de gerenciamento do projeto corporativo (ou do programa) será adaptado ao projeto.

14.3 CONTEXTO

O objetivo do Initiating a Project é estabelecer as bases para se alcançar um projeto bem-sucedido. Especificamente, todas as partes devem conhecer qual é o objetivo do projeto, porque da sua necessidade, como o resultado deverá ser alcançado e quais são suas responsabilidades para que possam estar verdadeiramente comprometidas com ele.

O processo Initiating a Project permite que o Comitê Diretor do Projeto, através de Directing a Project (veja o Capítulo 13), decida se o projeto está ou não suficientemente alinhado com os objetivos corporativos ou do programa, para autorizar sua continuidade.

Se, em vez disso, a organização continuar diretamente de Starting up a Project (veja o Capítulo 12) para Controlling a Stage (veja o Capítulo 15), ela será forçada a comprometer recursos financeiros significativos para um projeto sem compreender plenamente como seus objetivos serão alcançados. Sem uma definição segura, o Comitê Diretor do Projeto terá que acreditar.

Todas as atividades no processo Initiating a Project vão precisar de mais consideração se o relacionamento entre o cliente e o fornecedor for comercial (por exemplo, os motivos para assumir o projeto, conforme definido no Business Case do fornecedor, poderão ser diferentes daqueles que foram definidos no Business Case do cliente) – veja mais detalhes no Capítulo 19.

Durante o processo Initiating a Project, o Gerente de Projeto criará o conjunto de produtos de gerenciamento necessário para o nível de controle especificado pelo Comitê Diretor do Projeto. O Gerente de Projeto deve ter acordado (como parte do Plano de Estágio de Iniciação) os meios através dos quais o Comitê revisará e aprovará os produtos de gerenciamento – os dois extremos são: um por vez e todos de uma vez.

14.4 ATIVIDADES

As atividades no processo Initiating a Project são orientadas pelo Gerente de Projeto e devem:

- Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Riscos
- Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Configuração
- Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade
- Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação
- Estabelecer os controles do projeto
- Criar o Plano de Projeto
- Detalhar o Business Case
- Montar o Documento de Iniciação do Projeto.

As atividades para estabelecer as estratégias para o projeto podem ser executadas em paralelo, porém é recomendado que a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação seja concluída por último uma vez que vai precisar incluir comunicação necessária de outras estratégias.

As estratégias são derivadas das estratégias, padrões ou práticas da gerência corporativa ou do programa, que o projeto precisa cumprir, e as expectativas de qualidade do cliente capturadas na Descrição de Produtos do Projeto. Depois de definidas as estratégias, é possível estabelecer os controles do projeto e criar o Plano de Projeto. Estas são atividades paralelas e iterativas como:

- Cada controle requer tempo e recursos para operar, que precisam ser documentados no Plano de Projeto
- Podem haver controles adicionais necessários já que produtos e atividades são identificados no Plano de Projeto.

Somente depois de estabelecidos os controles e de criado um Plano de Projeto, será possível concluir o Business Case, porque o tempo e os custos previstos para desenvolver os produtos do projeto e gerenciar o projeto passarão a ser conhecidos.

A atividade final no processo Initiating a Project é montar o Documento de Iniciação do Projeto. Esta é uma compilação de toda a documentação desenvolvida na iniciação, que será usada para obter a aprovação do Comitê Diretor do Projeto para poder continuar.

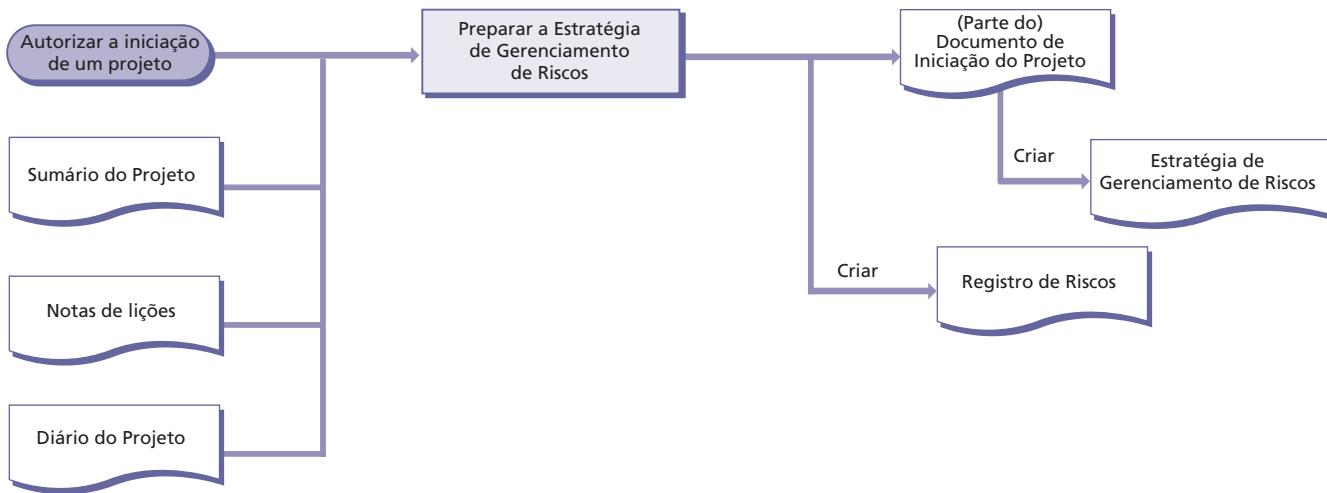


Figura 14.2 Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Riscos: sumário das atividades

14.4.1 Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Riscos

A Estratégia de Gerenciamento de Riscos descreve as metas de aplicação do gerenciamento de riscos, o procedimento que será adotado, os papéis e responsabilidades, as tolerâncias a riscos, a frequência das atividades do gerenciamento de riscos, as ferramentas e técnicas que serão utilizadas e os requisitos de relatórios.

Para obter mais detalhes sobre gerenciamento de riscos, veja o Capítulo 8.

A Figura 14.2 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar o Sumário do Projeto para saber a necessidade de se aplicar ao projeto estratégias, padrões ou práticas da gerência corporativa ou do programa relativos ao gerenciamento de riscos
- Solicitar lições de projetos anteriores similares a gerência corporativa ou do programa e organizações externas relativas ao gerenciamento de riscos. Alguns destes já podem ter sido capturados em Notas de Lições
- Revisar no Diário do Projeto para quaisquer issues e riscos relativos ao gerenciamento de riscos
- Definir a Estratégia de Gerenciamento de Riscos, inclusive:
 - O procedimento de gerenciamento de riscos (por exemplo, Identificar, Avaliar, Planejar, Implementar, Comunicar)
 - Ferramentas e técnicas que serão utilizadas
 - Registros que serão mantidos

- Como o desempenho do procedimento de gerenciamento de riscos será reportado
- Frequência das atividades de gerenciamento de riscos
- Os papéis e as responsabilidades para as atividades de gerenciamento de riscos
- As escalas a serem usadas para estimar probabilidade e impacto
- Orientação sobre como a proximidade dos riscos será avaliada
- Definição das categorias de risco a serem utilizadas
- Indicadores de alerta a serem utilizados
- Tolerâncias relativas ao risco
- Se será estabelecido um orçamento de risco e, em caso positivo, como ele será controlado.

- Consultar a Garantia do Projeto para verificar se a Estratégia de Gerenciamento de Riscos proposta atenderá às necessidades do Comitê Diretor do Projeto e/ou da gerência corporativa ou do programa
- Criar o Registro de Riscos em conformidade com a Estratégia de Gerenciamento de Riscos e alimentá-lo com os riscos do Diário do Projeto
- Solicitar a aprovação do Comitê Diretor do Projeto para a Estratégia de Gerenciamento de Riscos (embora o Comitê possa preferir revisá-la posteriormente como parte do Documento de Iniciação do Projeto).

A Tabela 14.1 mostra as responsabilidades para esta atividade.

Tabela 14.1 Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Riscos: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Estratégia de Gerenciamento de Riscos	Criar		(A)	(A)	(A)	P		R		A24
Registro de Riscos	Criar e alimentar					A		R	P	A25

14.4.2 Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Configuração

O gerenciamento de configuração é essencial para o projeto, visando manter o controle de seus produtos especialistas e de gerenciamento.

O nível de controle necessário variará de acordo com o projeto. O máximo nível de controle possível é determinado, dividindo os produtos do projeto até alcançar o nível em que um componente possa ser instalado, substituído ou modificado de forma independente. No entanto, o nível de controle exercido será influenciado pela importância do projeto e pela complexidade do relacionamento entre seus produtos.

O conjunto inicial de Registros de Itens de Configuração será criado durante esta atividade. A Estratégia de Gerenciamento de Configuração definirá o formato e a composição das anotações que precisam ser mantidas (veja o Apêndice A).

Para obter mais detalhes sobre gerenciamento de configuração, veja o Capítulo 9.

A Figura 14.3 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

■ Revisar o Sumário do Projeto para saber se as estratégias, padrões ou práticas da gerência corporativa ou do programa, relativos ao gerenciamento de configuração, precisam ser aplicados (especificamente, se o cliente e/ou

fornecedor tem um sistema de gerenciamento de configuração existente que deva ser aplicado)

- Solicitar lições de projetos anteriores similares a gerência corporativa ou do programa e organizações externas relativas ao gerenciamento de configuração. Alguns destes podem ter sido capturados em Notas de Lições.
- Revisar no Registro de Riscos e no Diário do Projeto riscos e issues associados ao gerenciamento de configuração
- Definir a Estratégia de Gerenciamento de Configuração, inclusive:
 - O procedimento de gerenciamento de configuração (por exemplo, planejamento, identificação, controle, descrição do status, verificação e auditoria)
 - O procedimento de controle de issues e mudanças (por exemplo, captura, exame, proposta, decisão, implementação)
 - Ferramentas e técnicas que serão utilizadas
 - Anotações que serão mantidas
 - Como o desempenho dos procedimentos será reportado
 - Frequência das atividades de gerenciamento de configuração e das atividades de controle de issues e de mudanças
 - Os papéis e as responsabilidades para os procedimentos. Considerar se uma Autoridade de Mudanças e/ou orçamento para mudanças deverá ser estabelecido
 - As escalas para prioridade e gravidade de issues

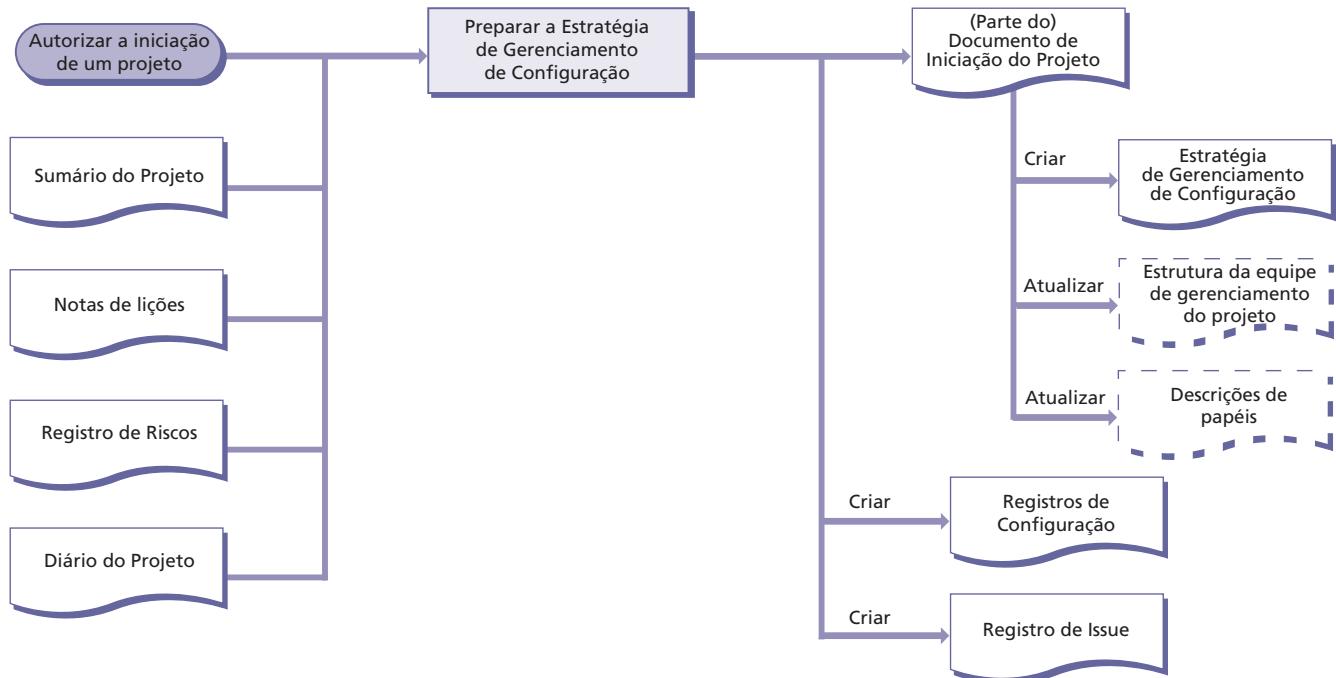


Figura 14.3 Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Configuração: sumário das atividades

- Consultar a Garantia do Projeto para verificar se a Estratégia de Gerenciamento de Configuração proposta atenderá às necessidades do Comitê Diretor do Projeto e/ou da gerência corporativa ou do programa
- Criar os Registros de Itens de Configuração iniciais (neste ponto, haverá apenas os Registros de Itens de Configuração para os produtos de gerenciamento já criados e para o documento do projeto existente que requerem controle; por exemplo, estudo de viabilidade, solicitação de proposta, etc.)
- Criar o Registro de Issue e considerar se as issues capturadas no Diário do Projeto precisam ser gerenciadas formalmente e, portanto, transferidas
- Se algum risco ou issue novo for identificado (ou se os existentes mudaram), atualizar o Registro de Riscos, Registro de Issue e/ou Diário do Projeto
- Solicitar a aprovação do Comitê Diretor do Projeto para a Estratégia de Gerenciamento de Configuração (o Comitê talvez prefira revisá-la posteriormente como parte do Documento de Iniciação do Projeto).

A Tabela 14.2 mostra as responsabilidades para esta atividade.

14.4.3 Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade

Um fator importante de sucesso de qualquer projeto é que ele entregue o que o usuário espera e considere aceitável. Isso acontecerá somente se essas expectativas forem declaradas e acordadas do início do projeto, junto com os padrões a serem utilizados e os meios de avaliar seu alcance. O propósito da Estratégia de Gerenciamento da Qualidade é garantir que tais acordos sejam capturados e mantidos.

Para obter mais detalhes sobre gerenciamento da qualidade, veja o Capítulo 6.

A Figura 14.4 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

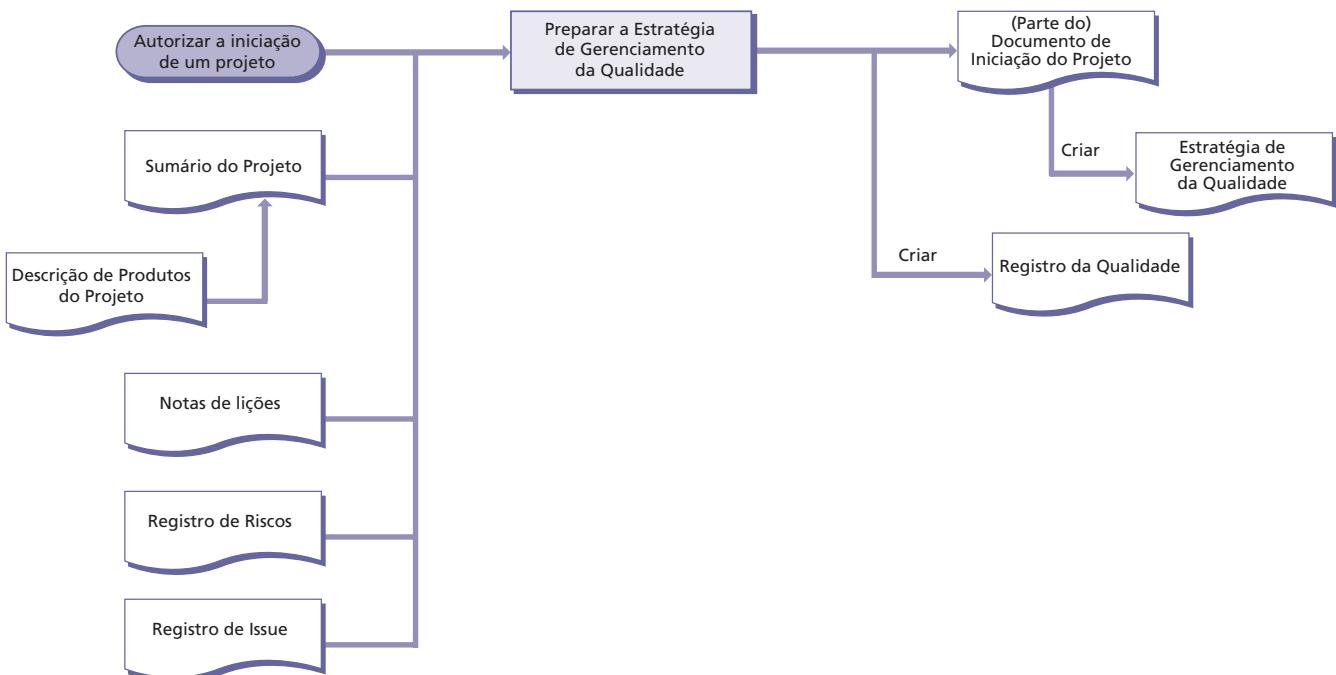
- Revisar a Descrição de Produtos do Projeto para conhecer as expectativas de qualidade do cliente e verificar se o critério de aceitação do projeto está definido de forma adequada
- Revisar o Sumário do Projeto para saber se as estratégias, padrões ou práticas da gerência corporativa ou do programa, relativos ao gerenciamento da qualidade, precisam ser

Tabela 14.2 Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Configuração: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
				P		R		A6
				A		R	P	A5
				A		R	P	A12

Produto	Ação
Estratégia de Gerenciamento de Configuração	Criar
Registro de Itens de Configuração (Iniciais)	Criar
Registro de Issue	Criar e alimentar

**Figura 14.4 Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade: sumário das atividades**

- aplicados pelo projeto (especificamente, se o cliente e/ou fornecedor tem um sistema de gerenciamento da qualidade existente que deva ser aplicado a aspectos do projeto)
- Solicitar lições de projetos anteriores similares a gerência corporativa ou do programa e organizações externas relativas ao gerenciamento da qualidade. Alguns destes podem ter sido capturados em Notas de Lições

- Revisar no Registro de Riscos e no Registro de Issue riscos e issues associados ao gerenciamento da qualidade
- Definir a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade, inclusive:
 - O procedimento de gerenciamento da qualidade (por exemplo, planejamento da qualidade, controle de qualidade, garantia de qualidade)
 - Ferramentas e técnicas que serão utilizadas

- Anotações que serão mantidas
- Como o desempenho do procedimento de gerenciamento da qualidade será reportado
- Frequência das atividades de gerenciamento da qualidade
- Os papéis e as responsabilidades para as atividades de gerenciamento da qualidade (verificar vínculos com algum departamento de garantia de qualidade corporativa ou do programa e garantir que todas as atividades de qualidade do projeto ofereçam suporte e sejam aceitas por este departamento)
- Consultar a Garantia do Projeto para verificar se a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade proposta atenderá às necessidades do Comitê Diretor do Projeto e/ou da gerência corporativa ou do programa
- Criar um Registro da Qualidade imediato para registrar detalhes de todas as atividades de qualidade
- Se algum risco ou issue novo for identificado (ou se os existentes mudaram), atualizar o Registro de Riscos, Registro de Issue e/ou Diário do Projeto
- Solicitar a aprovação do Comitê Diretor do Projeto para a Estratégia de Gerenciamento da

Qualidade (embora o Comitê possa preferir revisá-la posteriormente como parte do Documento de Iniciação do Projeto).

A Tabela 14.3 mostra as responsabilidades para esta atividade.

14.4.4 Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação

A Estratégia de Gerenciamento da Comunicação abrange comunicações internas e externas. Ela deve conter detalhes sobre como a equipe de gerenciamento do projeto enviará e receberá informações, as organizações mais amplas envolvidas ou afetadas pelo projeto. Em particular, onde o projeto faz parte de um programa, detalhes sobre como as informações alimentarão o programa.

Se for preciso um procedimento formal de envolvimento da parte interessada (como aquele descrito no Capítulo 5), tal procedimento também deverá ser documentado como parte da Estratégia de Gerenciamento da Comunicação e deverá registrar os tipos de parte interessada, os relacionamentos desejados e as principais mensagens, estratégias para comunicação e métodos para avaliar o sucesso da comunicação.

Tabela 14.3 Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Supporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Estratégia de Gerenciamento da Qualidade	Criar		(A)	(A)	(A)	P		R		A22
Registro da Qualidade	Criar					A		R	P	A23

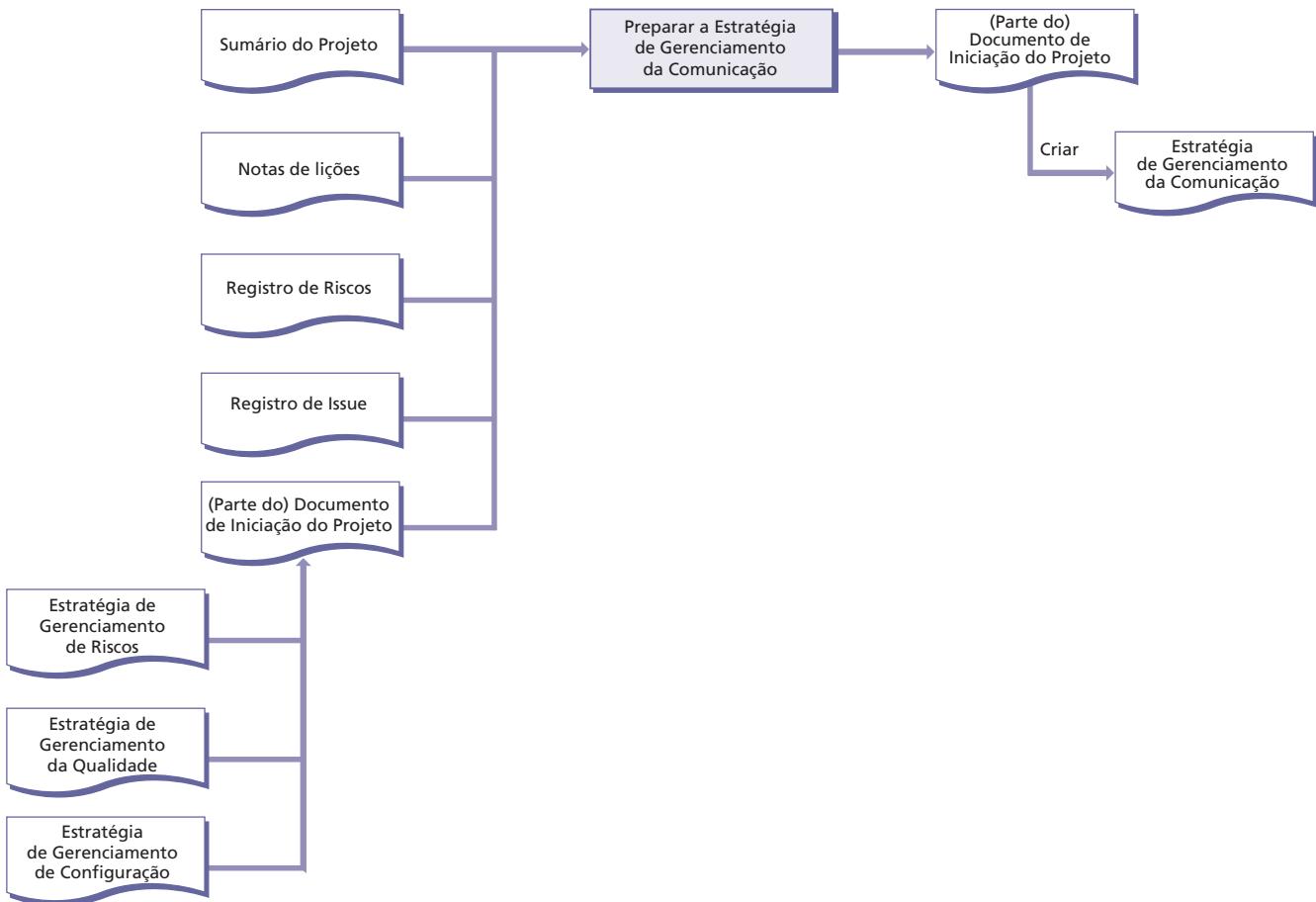


Figura 14.5 Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação: sumário das atividades

A Figura 14.5 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar o Sumário do Projeto para saber a necessidade de se aplicar ao projeto estratégias, padrões ou práticas da gerência corporativa ou do programa relativos ao gerenciamento da comunicação
- Solicitar lições de projetos anteriores similares a gerência corporativa ou do programa e organizações externas relativas ao gerenciamento da comunicação. Alguns destes podem ter sido capturados em Notas de Lições
- Revisar no Registro de Riscos e no Registro de Issue riscos e issues associados ao gerenciamento da comunicação
- Identificar e/ou revisar as partes interessadas e consultá-las sobre suas necessidades de informações:
 - Identificar os relacionamentos desejados
 - Esclarecer as principais mensagens de comunicação

- Determinar os resultados desejados das comunicações bem-sucedidas
- Estabelecer as necessidades de informações associadas à Estratégia de Gerenciamento da Qualidade, à Estratégia de Gerenciamento de Riscos e à Estratégia de Gerenciamento de Configuração
- Definir a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação, inclusive:
 - O procedimento de gerenciamento da comunicação
 - Ferramentas e técnicas que serão utilizadas
 - Anotações que serão mantidas
 - Como o desempenho do procedimento de gerenciamento da comunicação será reportado
 - Frequência das atividades de comunicação
 - Os papéis e as responsabilidades para as atividades de comunicação
 - Análise da parte interessada
- Consultar a Garantia do Projeto para verificar se a Estratégia de Gerenciamento da

Tabela 14.4 Preparar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção do produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Estratégia de Gerenciamento da Comunicação	Criar		(A)	(A)	(A)	P		R		A4

- Comunicação proposta atenderá às necessidades do Comitê Diretor do Projeto e/ou da gerência corporativa ou do programa
- Se algum risco ou issue novo for identificado (ou se os existentes mudaram), atualizar o Registro de Riscos, Registro de Issue e/ou Diário do Projeto
 - Solicitar a aprovação do Comitê Diretor do Projeto para a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação (embora o Comitê possa preferir revisá-la posteriormente como parte do Documento de Iniciação do Projeto).

A Tabela 14.4 mostra as responsabilidades para esta atividade.

14.4.5 Estabelecer os controles do projeto

O nível de controle exigido pelo Comitê Diretor do Projeto após a iniciação precisa ser combinado e o mecanismo para esses controles precisa ser estabelecido – assim como o nível de controle exigido pelo Gerente de Projeto do trabalho a ser assumido pelos Gerentes de Equipe Especialista.

Os controles possibilitam que o projeto seja gerenciado de forma efetiva e eficiente, em conformidade com sua escala, riscos, complexidade e importância. Os efetivos controles do projeto constituem um pré-requisito para o gerenciamento por exceção.

Esses controles podem incluir:

- A frequência e o formato da comunicação entre os níveis de gerenciamento do projeto (veja o Capítulo 5)
- O número de estágios e as avaliações de final de estágio (veja o Capítulo 7)
- Os mecanismos para capturar e analisar issues e mudanças (veja o Capítulo 9)
- Os mecanismos para escalar exceções (veja o Capítulo 10)
- As tolerâncias para a autoridade delegada (veja o Capítulo 10)
- Como a autoridade delegada de um nível de gerenciamento para outro será monitorada (veja o Capítulo 10).

Muitos desses controles foram definidos nas estratégias do projeto, porém não foram necessariamente configurados. O enfoque desta atividade é estabelecer tais controles e verificar se eles são compreensíveis como um conjunto coerente.

A Figura 14.6 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

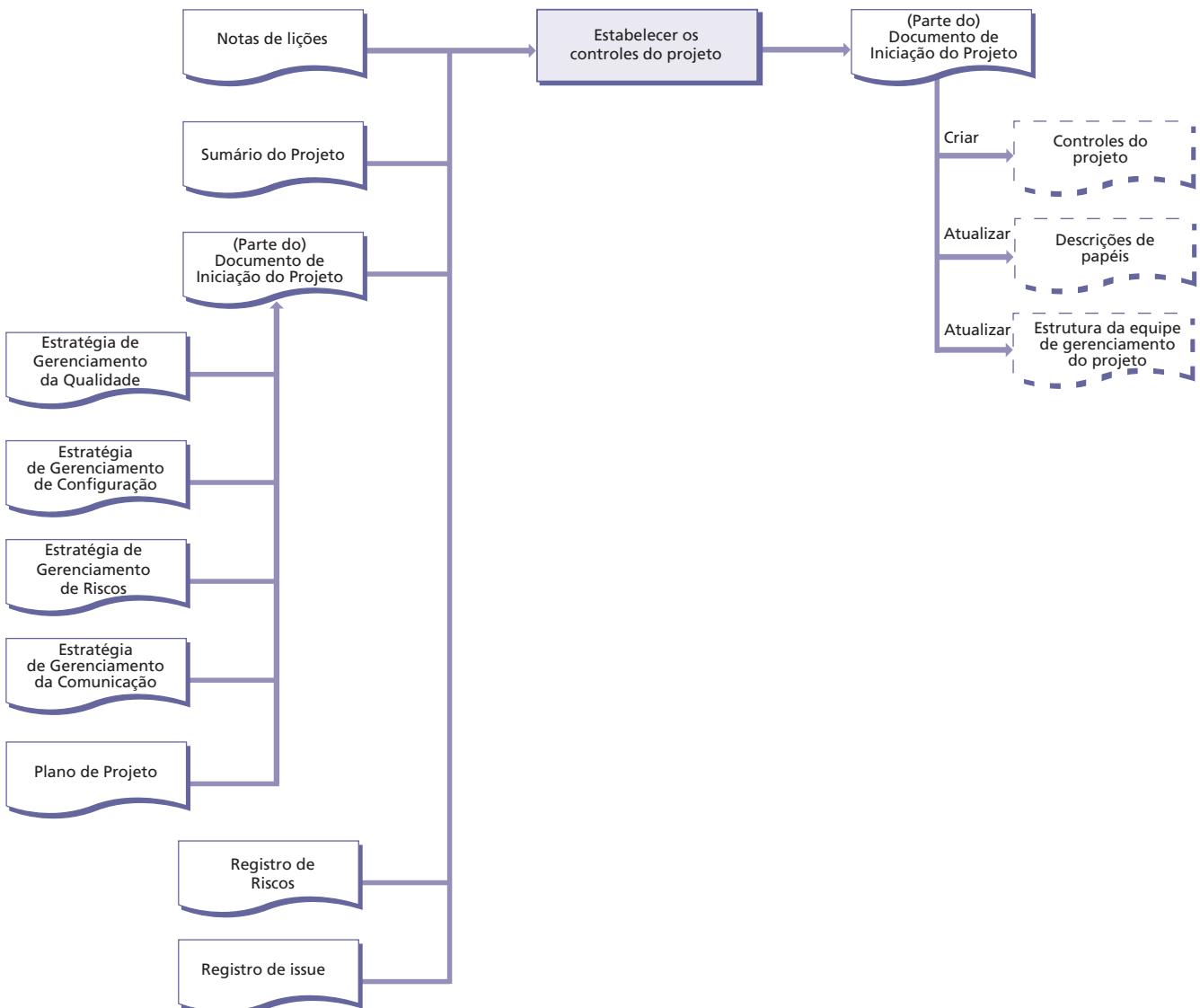


Figura 14.6 Estabelecer os controles do projeto: sumário das atividades

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar o Sumário do Projeto para saber a necessidade de se aplicar ao projeto estratégias, padrões ou práticas da gerência corporativa ou do programa relativos aos controles. Identificar se algum deles exige a adaptação do PRINCE2
- Revisar a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade, a Estratégia de Gerenciamento de Configuração, a Estratégia de Gerenciamento de Riscos e a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação, para identificar os controles que precisam ser estabelecidos
- Solicitar lições de projetos anteriores similares a gerência corporativa ou do programa e organizações externas relativas aos controles do projeto. Alguns destes podem ter sido capturados em Notas de Lições

- Revisar no Registro de Riscos e no Registro de Issue riscos e issues associados aos controles do projeto. O conjunto de riscos agregados causará impacto na escala e no rigor das atividades de controle
- Confirmar e documentar os limites do estágio de gerenciamento necessários para proporcionar o nível correto de controle
- Alocar os vários níveis de tomada de decisões necessários no projeto para o nível mais adequado de seu gerenciamento. Estabelecer os procedimentos de tomada de decisões que possam ser apropriados, possivelmente através de procedimentos de adequação dentro de um sistema de gerenciamento da qualidade existente ou de outros procedimentos padrão

- Incorporar a autoridade e a responsabilidade de tomada de decisões na estrutura da equipe de gerenciamento do projeto e nas descrições de papel; isso poderá incluir a finalização de papéis não alocados antes, a realocação de papéis ocupados antes e, se necessário, o desenvolvimento de uma nova equipe de gerenciamento do projeto
- Confirmar as tolerâncias para o projeto e os procedimentos de escalação (dos Gerentes de Equipe Especialista para o Gerente de Projeto, do Gerente de Projeto para o Comitê Diretor do Projeto, e do Comitê Diretor do Projeto para a gerência corporativa ou do programa)
- Resumir os controles do projeto no Documento de Iniciação do Projeto
- Consultar a Garantia do Projeto para verificar se os controles do projeto propostos estão em conformidade com a natureza do projeto se atendem às necessidades do Comitê Diretor do Projeto e/ou da gerência corporativa ou do programa
- Se algum risco ou issue novo for identificado (ou se os existentes mudaram), atualizar o Registro de Riscos, Registro de Issue e/ou Diário do Projeto
- Solicitar a aprovação do Comitê Diretor do Projeto para os controles do projeto (o Comitê talvez prefira revisá-los posteriormente como parte do Documento de Iniciação do Projeto).

A Tabela 14.5 mostra as responsabilidades para esta atividade.

14.4.6 Criar o Plano de Projeto

Antes de comprometer uma despesa maior no projeto, é preciso estabelecer os requisitos de prazo e de recursos. Estas informações são mantidas no Plano de Projeto e são necessárias para que o Business Case possa ser refinado e o Comitê Diretor do Projeto controle o projeto.

O planejamento não é uma atividade desempenhada pelo Gerente de Projeto isoladamente, mas é algo que deve ser feito com o envolvimento dos usuários e fornecedores. Muitas vezes, é útil fazer oficinas de planejamento para ajudar a identificar todos os produtos necessários, seus detalhes e as dependências entre eles.

Para obter mais detalhes sobre planejamento, veja o Capítulo 7.

A Figura 14.7 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar o Sumário do Projeto para:
- Conhecer o projeto para entregar e verificar pontos de decisão predeterminados, conforme definidos no Sumário do Projeto
 - Verificar se há estratégias, padrões ou práticas da gerência corporativa ou do programa, relativos ao planejamento que o projeto precisa seguir

Tabela 14.5 Configurar os controles do projeto: responsabilidades

- Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Controles do projeto	Criar	(A)	(A)	(A)	P		R			
Descrições de papéis	Atualizar	(A)	(A)	(A)	P		R			
Estrutura da equipe de gerenciamento do projeto	Atualizar	(A)	(A)	(A)	P					

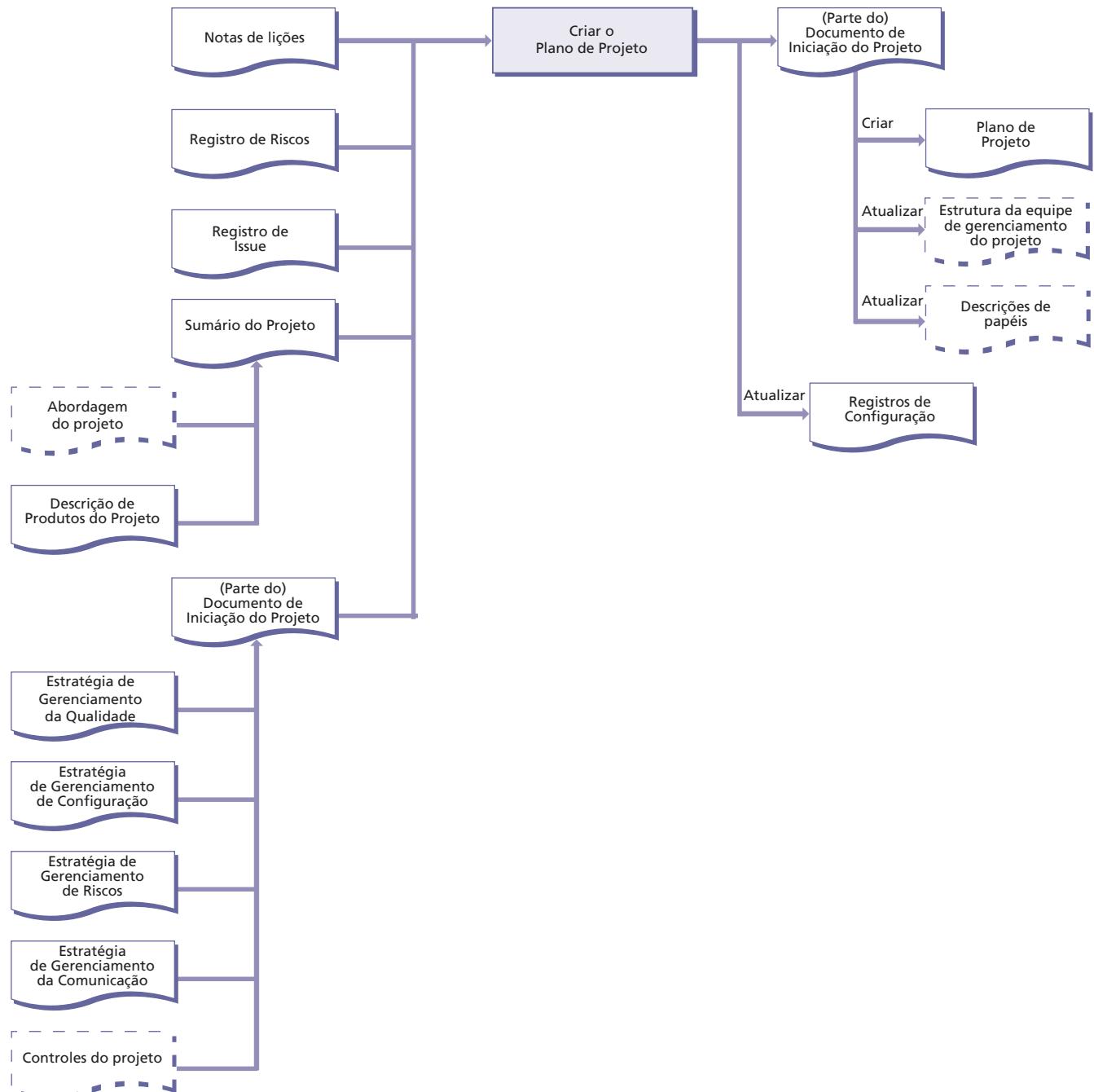


Figura 14.7 Criar o Plano de Projeto: sumário das atividades

- Verificar o conhecimento dos pré-requisitos, dependências externas, restrições e premissas, que estão documentados no Sumário do Projeto
- Verificar o conhecimento da solução selecionada, conforme descrito pela abordagem do projeto
- Solicitar lições de projetos anteriores similares a gerência corporativa ou do programa e organizações externas relativas ao planejamento. Alguns destes podem ter sido capturados em Notas de Lições
- Revisar no Registro de Riscos e no Registro de Issue riscos e issues associados ao planejamento
- Decidir sobre o formato e a apresentação do Plano de Projeto, de acordo com o público-alvo do plano, e como ele será usado (por exemplo, é adequado usar uma lista de produtos para apresentar o plano ao Comitê Diretor do Projeto?). Veja mais informações na Descrição de Produtos para um Plano, no Apêndice A
- Identificar as ferramentas de planejamento e de controle a serem usadas pelo projeto

- Selecionar os métodos para estimar os planos do projeto
 - Revisar a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade, a Estratégia de Gerenciamento de Riscos, a Estratégia de Gerenciamento de Configuração e a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação, para conhecer os recursos, padrões, métodos e custos para o trabalho a ser realizado
 - Criar uma estrutura analítica de produtos, diagrama de fluxo de produtos e Descrições de Produtos para os principais produtos no Plano de Projeto. Identificar os ajustes para a transição dos produtos do projeto para o uso operacional. Onde for provável que os produtos do projeto exijam manutenção potencialmente dispendiosa, uma vez que um plano operacional para um contrato ou acordo de serviço adequado seja elaborado entre o grupo de suporte e o usuário. Nesses casos, será necessário incluir um acordo como produto no Plano de Projeto
 - Considerar se a Descrição de Produtos do Projeto precisa ser atualizada (por exemplo, se o conhecimento do critério de aceitação mudou ou foi esclarecido na iniciação do projeto)
 - Criar ou atualizar os Registros de Itens de Configuração para cada produto a ser entregue pelo plano
 - Identificar e confirmar os recursos necessários. Confirmar a disponibilidade das pessoas selecionadas, a aceitação de seus papéis e seu comprometimento em realizá-los. Veja mais detalhes no Capítulo 5
 - Identificar as atividades, recursos e frequências para os controles do projeto e incluí-los no plano
 - Identificar os riscos associados ao plano
 - Documentar o Plano de Projeto
 - Consultar a Garantia do Projeto para verificar se o Plano de Projeto proposto atenderá às necessidades do Comitê Diretor do Projeto e/ou da gerência corporativa ou do programa
 - Se algum risco ou issue novo for identificado (ou se os existentes mudaram), atualizar o Registro de Riscos, Registro de Issue e/ou Diário do Projeto
 - Solicitar a aprovação do Comitê Diretor do Projeto para o Plano de Projeto (embora o Comitê possa preferir revisá-lo posteriormente como parte do Documento de Iniciação do Projeto).
- A Tabela 14.6 mostra as responsabilidades para esta atividade.

14.4.7 Detalhar o Business Case

O Business Case preliminar preparado durante o Starting up a Project requer atualização para refletir o tempo e os custos estimados, conforme determinado pelo Plano de Projeto, e os riscos agregados a partir do Registro de Riscos atualizado.

Tabela 14.6 Criar o Plano de Projeto: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Plano de Projeto	Criar		(A)	(A)	(A)	P		R		A16
Descrições de Produtos	Criar		(A)	(A)	(A)	P		R		A17
Registro de Itens de Configuração	Criar/atualizar					A		R	P	A5
Estrutura da equipe de gerenciamento do projeto	Atualizar		(A)	(A)	(A)	P		R		
Descrições de papéis	Atualizar		(A)	(A)	(A)	P		R		

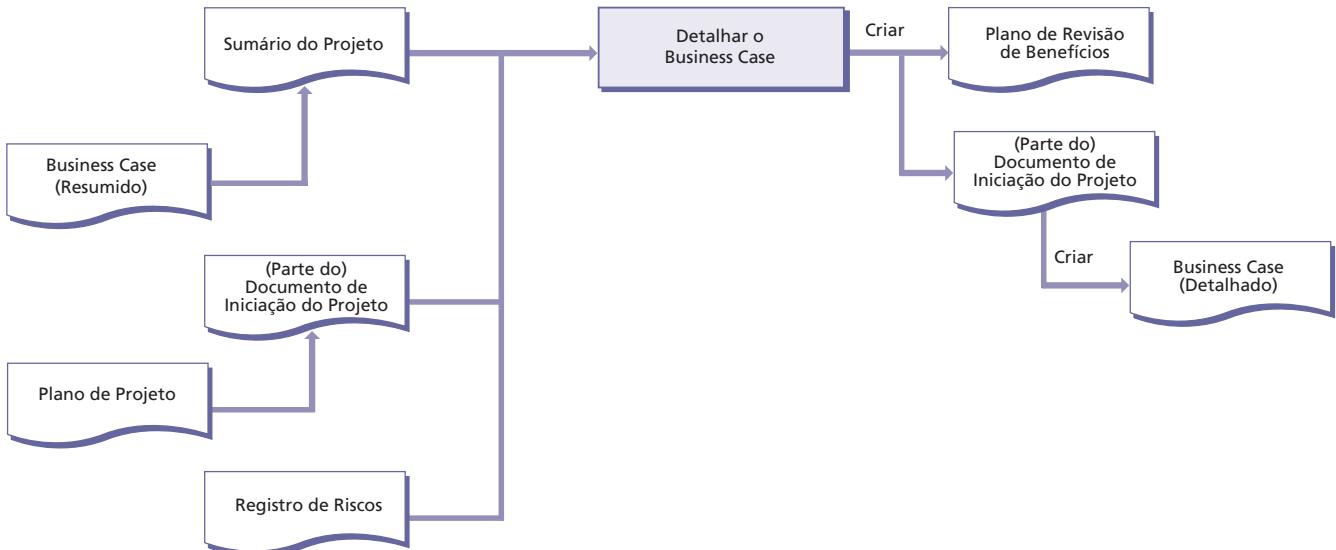


Figura 14.8 Detalhar o Business Case: sumário das atividades

O Business Case detalhado será usado pelo Comitê Diretor do Projeto para autorizar o projeto e fornecer a base da verificação em andamento de que o projeto continua viável.

Para obter mais detalhes sobre justificativa de negócio, veja o Capítulo 4.

A Figura 14.8 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar o Sumário do Projeto para verificar se há requisitos da gerência corporativa ou do programa com relação ao formato e conteúdo do Business Case
- Solicitar lições de projetos anteriores similares, gerência corporativa ou do programa e organizações externas relativas ao desenvolvimento do Business Case. Alguns destes podem ter sido capturados em Notas de Lições
- Criar o Business Case detalhado com o detalhe adicional obtido, ou seja:
 - Os custos e o prazo conforme calculados no Plano de Projeto
 - Os principais riscos que afetam a viabilidade do projeto (do Registro de Riscos)
 - Os benefícios a serem obtidos
 - As tolerâncias permitidas para cada benefício
- Criar o Plano de Revisão de Benefícios:
 - Revisar o Business Case e verificar o conhecimento dos benefícios esperados do projeto

- Identificar como o alcance de cada benefício deverá ser medido e capturar as medidas de linha de base atuais
- Identificar a frequência de revisões dos benefícios (muito provavelmente para alinhar os limites do estágio)
- Se o projeto fizer parte de um programa, o Plano de Revisão de Benefícios poderá ser criado, mantido e executado no nível do programa
- Se algum risco ou issue novo for identificado (ou se os existentes mudaram), atualizar o Registro de Riscos, Registro de Issue e/ou Diário do Projeto
- Consultar a Garantia do Projeto para verificar se o Business Case e o Plano de Revisão de Benefícios propostos atenderão às necessidades do Comitê Diretor do Projeto e/ou da gerência corporativa ou do programa
- Solicitar a aprovação do Comitê Diretor do Projeto para o Business Case e o Plano de Revisão de Benefícios (embora o Comitê possa preferir revisá-los posteriormente como parte do Documento de Iniciação do Projeto).

A Tabela 14.7 mostra as responsabilidades para esta atividade.

Tabela 14.7 Detalhar o Business Case: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Plano de Revisão de Benefícios	Criar	(A)	(A)	(A)	(A)	P		R		A1
Business Case (Detalhado)	Criar	(R)	(A)	(A)	(A)	P		R		A2

14.4.8 Montar o Documento de Iniciação do Projeto

Deve haver um ponto de enfoque no qual todas as informações relacionadas a 'o que, por que, quem, como, onde, quando e quanto do projeto são:

- Reunidas para acordo pelas principais partes interessadas
- Disponíveis para orientação e informações para os envolvidos no projeto.

Essas informações são ordenadas no Documento de Iniciação do Projeto. O Documento de Iniciação do Projeto é uma agregação de muitos produtos de gerenciamento criados durante a iniciação e usados para obter autorização para a continuidade do projeto. Não é necessariamente (e raramente) um único documento, e sim uma coleção de documentos.

A versão do Documento de Iniciação do Projeto, criada durante o processo Initiating a Project e usada para obter autorização para a continuidade do projeto, deve ser preservada. Ela será usada posteriormente como meio para comparar o desempenho real do projeto com as previsões originais que deram a base para a aprovação.

A Figura 14.9 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Extrair e, se necessário, rever informações do Sumário do Projeto (definição e abordagem do projeto)
- Incluir ou mencionar informações em:
 - Descrições da estrutura e dos papéis da equipe de gerenciamento do projeto
 - Business Case
 - Estratégia de Gerenciamento da Qualidade
 - Estratégia de Gerenciamento de Configuração
 - Estratégia de Gerenciamento de Riscos
 - Estratégia de Gerenciamento da Comunicação
 - Plano de Projeto
- Incluir ou mencionar os controles do projeto e resumir como o projeto adaptou o PRINCE2
- Montar o Documento de Iniciação do Projeto
- Fazer uma verificação cruzada das informações nos diversos elementos para garantir a compatibilidade entre eles
- Consultar a Garantia do Projeto para verificar se o Documento de Iniciação do Projeto reunido atenderá às necessidades do Comitê Diretor do Projeto e/ou da gerência corporativa ou do programa
- Preparar-se para o próximo estágio (que ativa o processo Managing a Stage Boundary)
- Solicitar autorização do Comitê Diretor do Projeto para entregar o projeto.

A Tabela 14.8 mostra as responsabilidades para esta atividade.

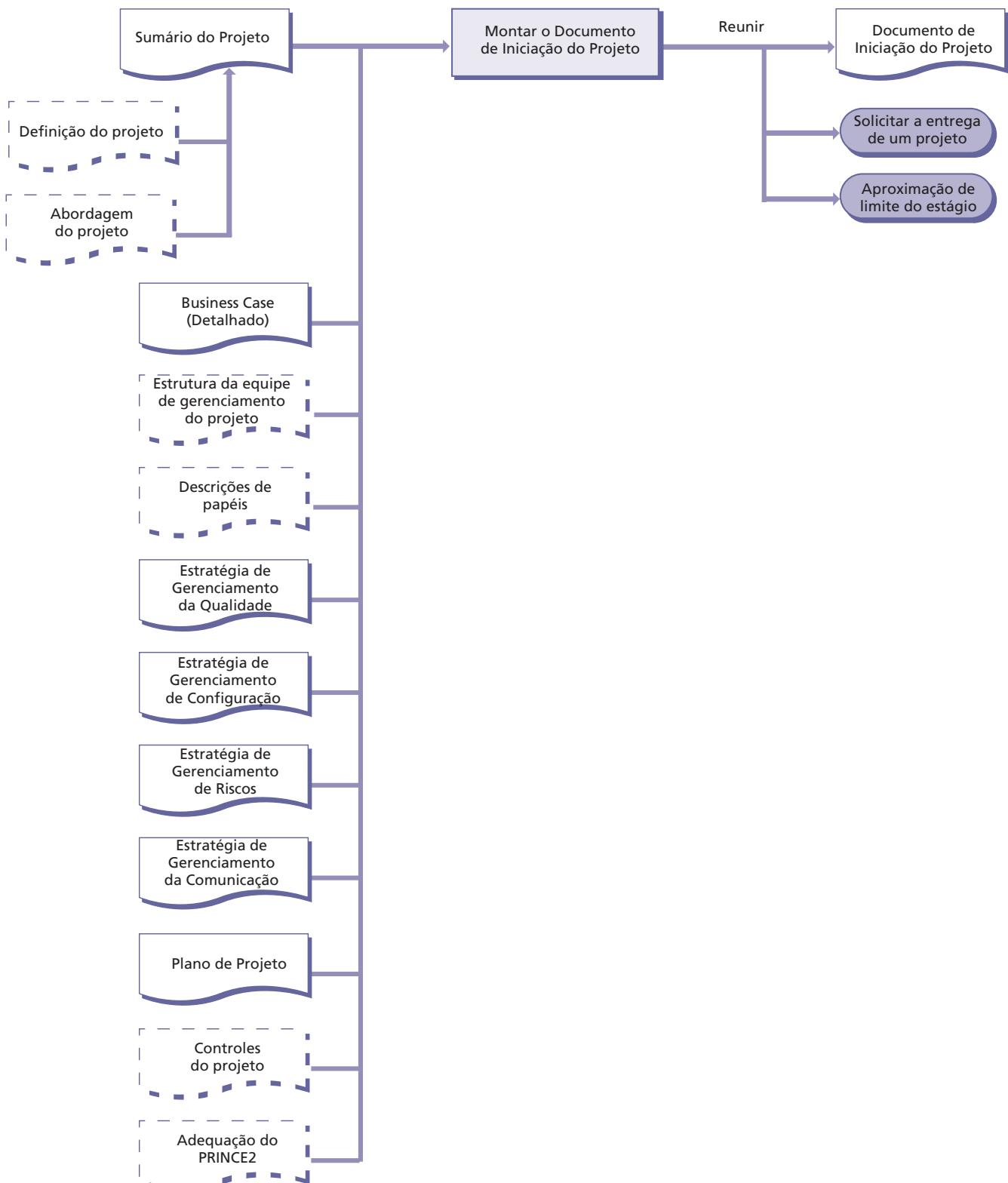


Figura 14.9 Montar o Documento de Iniciação do Projeto: sumário das atividades

Tabela 14.8 Reunir o Documento de Iniciação do Projeto: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Documento de Iniciação do Projeto	Montar	(A)	(A)	(A)	P		R			A20



15

Controlling a Stage

15 Controlling a Stage

15.1 PROPÓSITO

O propósito do processo Controlling a Stage é atribuir o trabalho a ser feito, monitorar esse trabalho, lidar com issues, relatar o progresso ao Comitê Diretor do Projeto e tomar ações corretivas para que o estágio seja mantido dentro da tolerância.

15.2 OBJETIVO

O objetivo do processo Controlling a Stage é garantir que:

- Atenção voltada para a entrega dos produtos do estágio. Qualquer afastamento da direção e dos produtos acordados no início do estágio é monitorado para evitar uma mudança

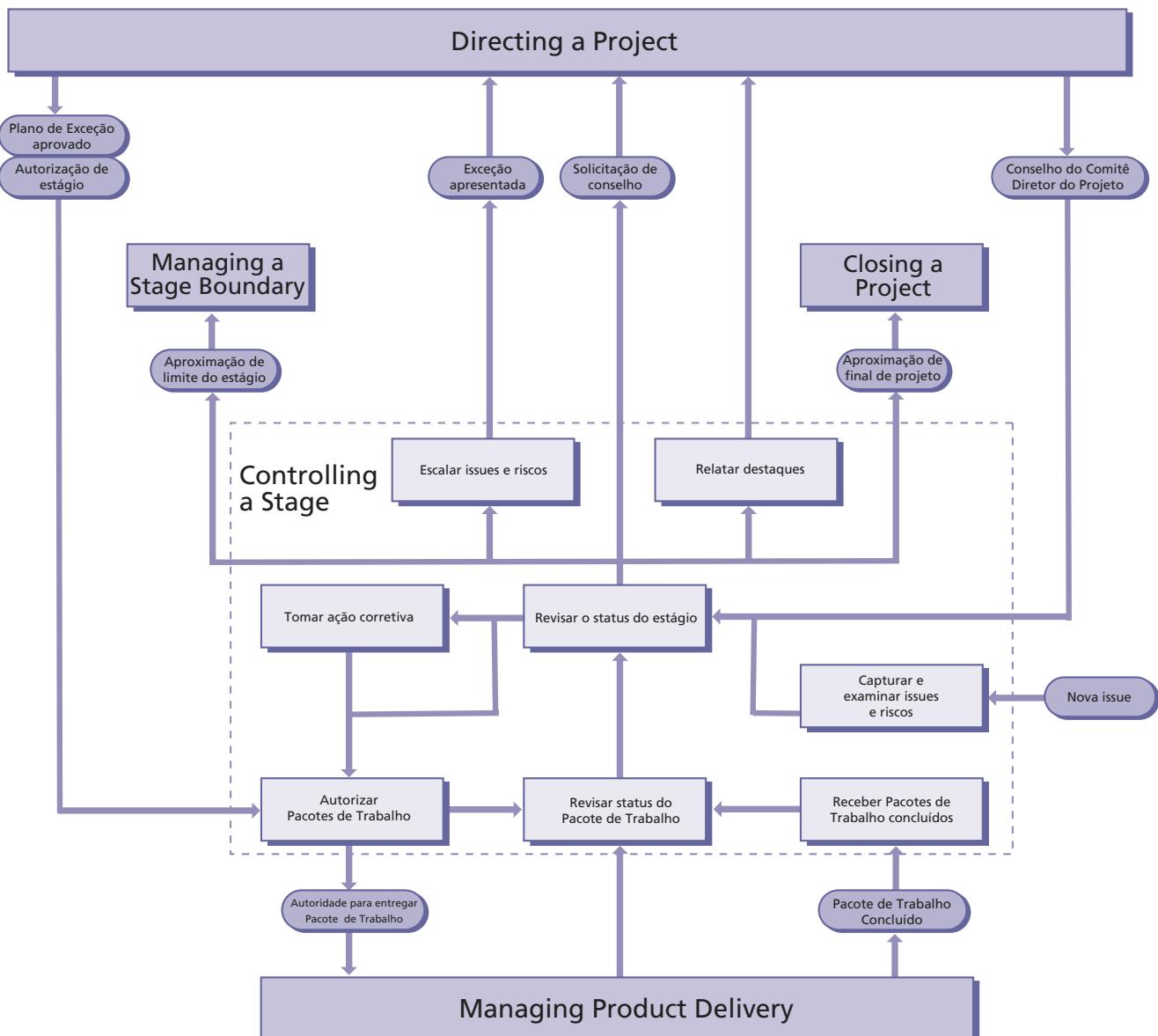


Figura 15.1 Visão geral do Controlling a Stage

descontrolada ('atraso do escopo) e perda de foco

- Os riscos e issues são controlados
- O Business Case é revisado
- Os produtos acordados para o estágio são entregues de acordo com os padrões de qualidade definidos, dentro do custo, esforço e tempo combinados, e, finalmente, em apoio ao alcance dos benefícios definidos
- A equipe de gerenciamento do projeto se concentra na entrega dentro das tolerâncias estabelecidas.

15.3 CONTEXTO

O processo Controlling a Stage descreve o trabalho do Gerente de Projeto no gerenciamento diário do estágio. Este processo será usado para cada estágio de entrega de um projeto. Em se direcionando para o fim de cada estágio, exceto o final, ocorrerão as atividades no processo Managing a Stage Boundary (veja o Capítulo 17).

Em geral, o processo Controlling a Stage é o primeiro a ser usado depois que o Comitê Diretor do Projeto autoriza o projeto, porém ele poderá ser usado opcionalmente durante o estágio de iniciação para projetos grandes ou complexos com iniciação extensa.

Os Pacotes de Trabalho são usados para definir e controlar o trabalho a ser feito e também definir as tolerâncias para os Gerentes de Equipe Especialista. No caso em que o Gerente de Projeto cumpre o papel de Gerente de Equipe Especialista, os Pacotes de Trabalho deverão ser usados para definir e controlar o trabalho dos membros individuais da equipe que recebe o trabalho. Onde este for o caso, as referências ao Gerente de Equipe Especialista por todo o processo Controlling a Stage deverão ser consideradas referências ao membro individual da equipe que recebe o trabalho.

No centro do sucesso fundamental do projeto está o controle diário do trabalho sendo realizado. Através de um estágio, isso consistirá em um ciclo de:

- Autorizar o trabalho a ser feito
- Monitorar as informações de progresso sobre esse trabalho, inclusive assinar Pacotes de Trabalho concluídos
- Revisar a situação (inclusive a de qualidade do produto) e ativar novos Pacotes de Trabalho
- Relatar destaques

- Observar, avaliar e tratar issues e riscos
- Tomar ações corretivas necessárias.

Em se direcionando para o fim do último estágio, recorre-se ao processo Closing a Project (veja o Capítulo 18).

15.4 ATIVIDADES

As atividades do Controlling a Stage são orientadas pelo Gerente de Projeto e compreende:

- Pacotes de Trabalho:
 - Autorizar um Pacote de Trabalho
 - Revisar o status do Pacote de Trabalho
 - Receber Pacotes de Trabalho concluídos
- Monitorar e relatar:
 - Revisar o status do estágio
 - Relatar destaques
- Issues:
 - Capturar e examinar issues e riscos
 - Escalar issues e riscos
 - Tomar ação corretiva.

15.4.1 Autorizar um Pacote de Trabalho

Seria problemático se as pessoas que estão trabalhando no projeto iniciassem as atividades quando bem entendessem. Deve existir um nível de autonomia nas equipes do projeto, porém haverá issues mais amplas envolvidas sobre as quais não se espera que elas estejam cientes. Por isso, é importante que o trabalho apenas comece e continue com o consentimento do Gerente de Projeto. O meio para isso é a produção, execução e entrega do Pacote de Trabalho.

O Pacote de Trabalho poderá incluir extratos ou simplesmente elementos de referência cruzada do Plano de Projeto, Plano de Estágio ou Documento de Iniciação do Projeto.

O Pacote de Trabalho deve cobrir o trabalho para criar um ou mais produtos. Se um produto exigir mais do que um Pacote de Trabalho para criá-lo, ele deverá ser dividido em outros produtos com as Descrições de Produtos de suporte.

Os gatilhos para o Gerente de Projeto autorizar um Pacote de Trabalho incluem:

- Autorização do estágio – o Comitê Diretor do Projeto concede autoridade para executar um Plano de Estágio

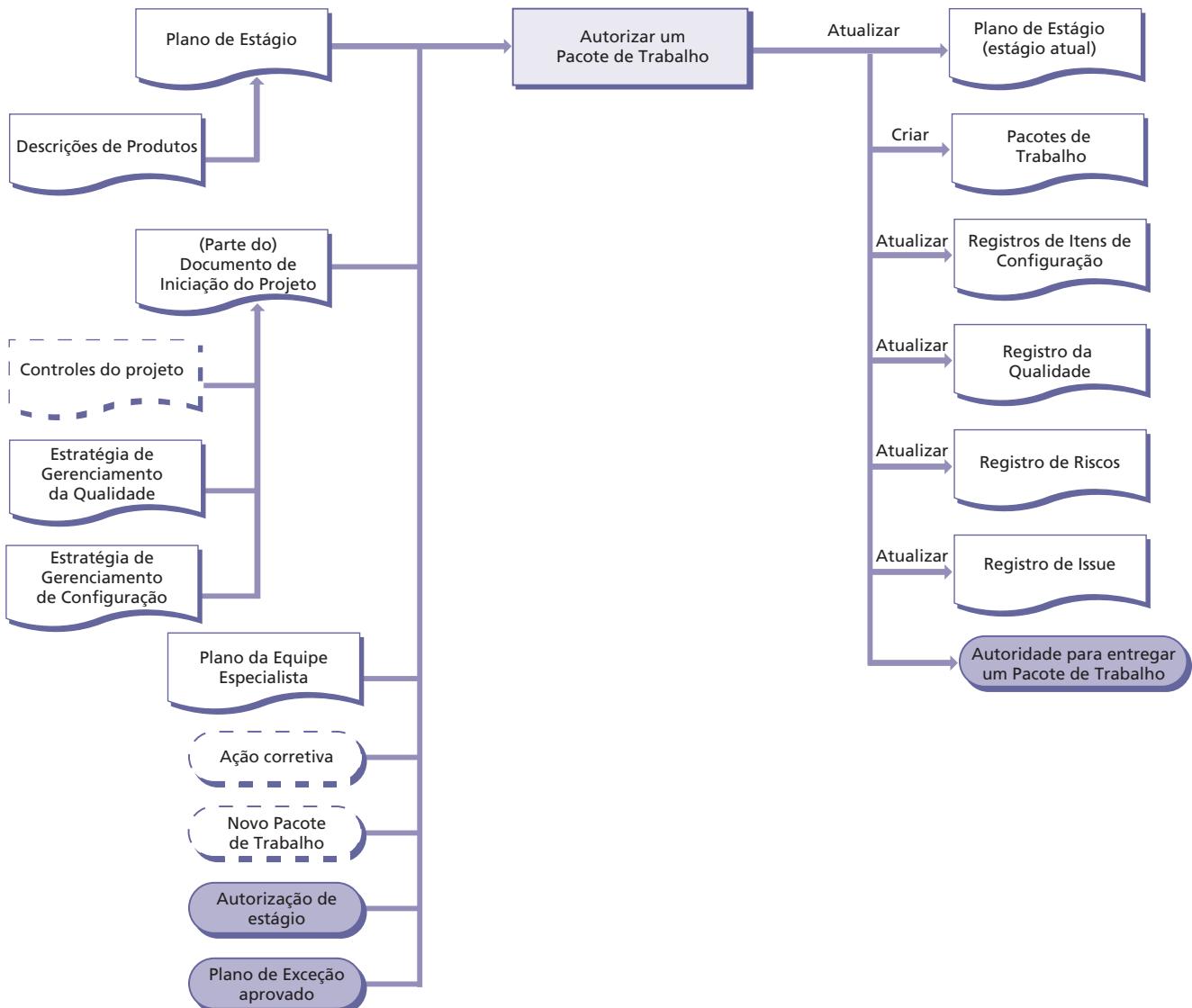


Figura 15.2 Autorizar um Pacote de Trabalho: sumário das atividades

- Plano de Exceção aprovado – o Comitê Diretor do Projeto concede autoridade para executar um Plano de Exceção
- Novo Pacote de Trabalho necessário – uma saída da revisão do status do estágio (veja a seção 15.4.4)
- Ação corretiva – em resposta a uma issue ou risco.

Esta atividade é usada para autorizar novos Pacotes de Trabalho ou correções nos existentes.

A Figura 15.2 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Examinar no Plano de Estágio o estágio de gerenciamento atual para conhecer:
 - Os produtos a produzir

- O custo e esforço esperados que o trabalho utilizar
- As tolerâncias disponíveis
- Examinar o Documento de Iniciação do Projeto para conhecer:
 - Os controles necessários do projeto (por exemplo, progresso relatando os ajustes)
 - Os padrões de qualidade necessários, conforme definidos na Estratégia de Gerenciamento da Qualidade
 - Se algum produto tiver que passar para operação, como isso será feito (conforme definido na Estratégia de Gerenciamento de Configuração)
- Definir cada Pacote de Trabalho a ser autorizado (ou corrigido):
 - Ação corretiva
 - Novo Pacote de Trabalho
 - Autorização de estágio
 - Plano de Exceção aprovado

- Obter as Descrições de Produtos relevantes para inclusão no Pacote de Trabalho
 - Definir as técnicas, os processos e os procedimentos a usar
 - Definir as interfaces de desenvolvimento a manter
 - Definir as interfaces operacionais e de manutenção a manter
 - Definir os requisitos de gerenciamento da configuração
 - Definir os acordos conjuntos para esforço, custo, datas de início e de fim, principais pontos de decisão e tolerâncias
 - Definir restrições aplicáveis
 - Definir os ajustes para relatórios, solução de problemas e de escala
 - Definir o método de aprovação
 - Fornecer referências relevantes (por exemplo, Plano de Estágio, Descrições de Produtos)
 - Revisar o Pacote de Trabalho com o Gerente de Equipe Especialista, garantir sua aceitação e autorizar o início do trabalho (veja o Capítulo 16)
 - Revisar o Plano de Equipe do Gerente de Equipe Especialista (ou o ponto de decisão extraído dele se o ambiente comercial significar que ele é inadequado para o Gerente de Projeto ver seu conteúdo) e atualizar o Plano de Estágio de modo a refletir a frequência dos Pacotes de Trabalho autorizados
 - Atualizar os Registros de Configuração para refletir o conteúdo dos Pacotes de Trabalho autorizados
 - Atualizar o Registro da Qualidade para as atividades planejadas de gerenciamento de qualidade. Consultar a Garantia do Projeto se os revisores de qualidade identificados e selecionados foram aceitos
 - Se necessário, atualizar o Registro de Riscos de acordo com a Estratégia de Gerenciamento de Riscos
 - Se necessário, atualizar o Registro de Issue.
- A Tabela 15.1 mostra as responsabilidades para esta atividade.

Tabela 15.1 Autorizar um Pacote de Trabalho: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Pacote de Trabalho	Criar					P	(A)	R		A26
Registros de Itens de Configuração	Criar/atualizar					A	(R)	R	P	A5
Registro da Qualidade	Atualizar					R	(R)	R	P	A23
Registro de Riscos	Atualizar					P				A25
Registro de Issue	Atualizar					P				A12
Plano da Equipe Especialista	Revisão					R	(P)			
Plano de Estágio	Atualizar					P	(R)	R		A16

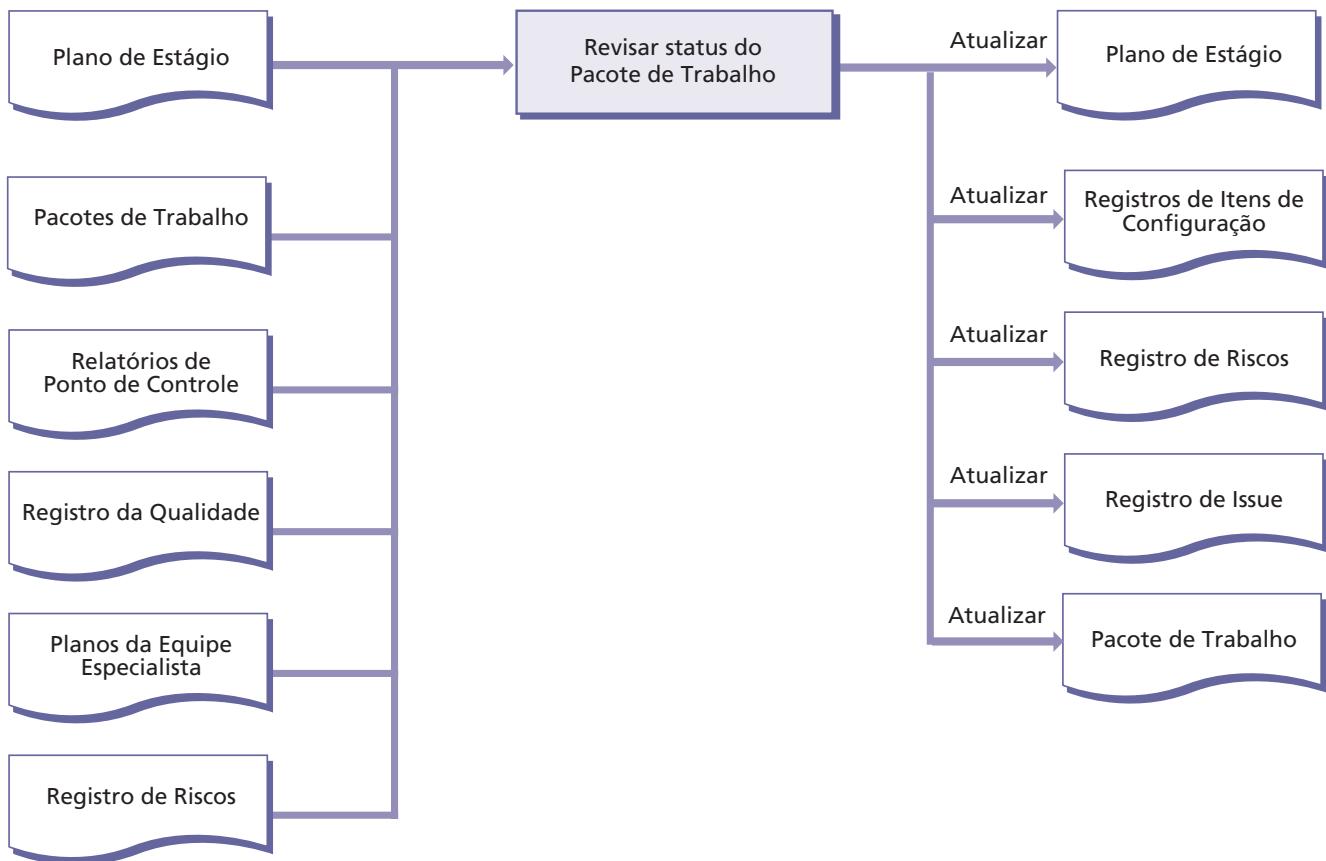


Figura 15.3 Revisar o status do Pacote de Trabalho: sumário das atividades

Tabela 15.2 Revisar o status do Pacote de Trabalho: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
--	----------------------	-----------	-------------------	----------------------	--------------------	--------------------------------	---------------------	--------------------	----------------------------------

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Relatório de Ponto de Controle	Revisão					R	(P)			A3
Plano da Equipe Especialista	Revisão					R	(P)			
Plano de Estágio	Atualizar					P		R		A16
Registros Itens de configuração	Atualizar					A	(R)	R	P	A5
Registro de Riscos	Atualizar					P				A25
Registro de Issue	Atualizar					P				A12

15.4.2 Revisar o status do Pacote de Trabalho

Esta atividade fornece os meios para uma avaliação regular do status dos Pacotes de Trabalho. Normalmente, a frequência e formalidade desta atividade estarão alinhadas com a frequência de relatórios definida nos Pacotes de Trabalho e com suporte do Plano de Estágio para o estágio atual.

A Figura 15.3 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações para cada Pacote de Trabalho em progresso:

- Coletar e revisar informações de progresso do Relatório de Ponto de Controle para o Pacote de Trabalho executado:
 - Avaliar o tempo e esforço estimados para concluir um trabalho não terminado (inclusive aquele ainda não iniciado)
 - Revisar o Plano da Equipe com o Gerente de Equipe Especialista (ou o marco extraído dele se o ambiente comercial significar que ele é inadequado para o Gerente de Projeto ver seu conteúdo) para verificar se o trabalho será concluído dentro do prazo e do orçamento
 - Revisar as entradas no Registro da Qualidade para conhecer o status atual das atividades de gerenciamento de qualidade
 - Confirmar se o Registro de Itens de Configuração para cada produto no Pacote de Trabalho corresponde ao seu status
- Se necessário, atualizar o Registro de Riscos e o Registro de Issue

- Atualizar o Plano de Estágio para o estágio atual com custo atual, previsões e ajustes.

A Tabela 15.2 mostra as responsabilidades para esta atividade.

15.4.3 Receber Pacotes de Trabalho concluídos

Onde o trabalho foi alocado para indivíduos ou equipes, deve ter uma confirmação correspondente de que o trabalho foi concluído e aprovado.

Após a aprovação, quaisquer mudanças subsequentes nos produtos deverão passar pelo controle de mudanças (veja o Capítulo 9). Esta deve ser uma parte automática de qualquer método de gerenciamento de configuração usado.

A Figura 15.4 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Garantir que o Gerente de Equipe Especialista concluiu o trabalho definido pelos Pacotes de Trabalho
- Verificar se as entradas do Registro de Qualidade relativas aos produtos estão completas
- Garantir que cada produto no Pacote de Trabalho obteve aprovação necessária (conforme definido nas responsabilidades de qualidade da Descrição de Produtos)
- Confirmar se o Registro de Configuração para cada produto aprovado foi atualizado

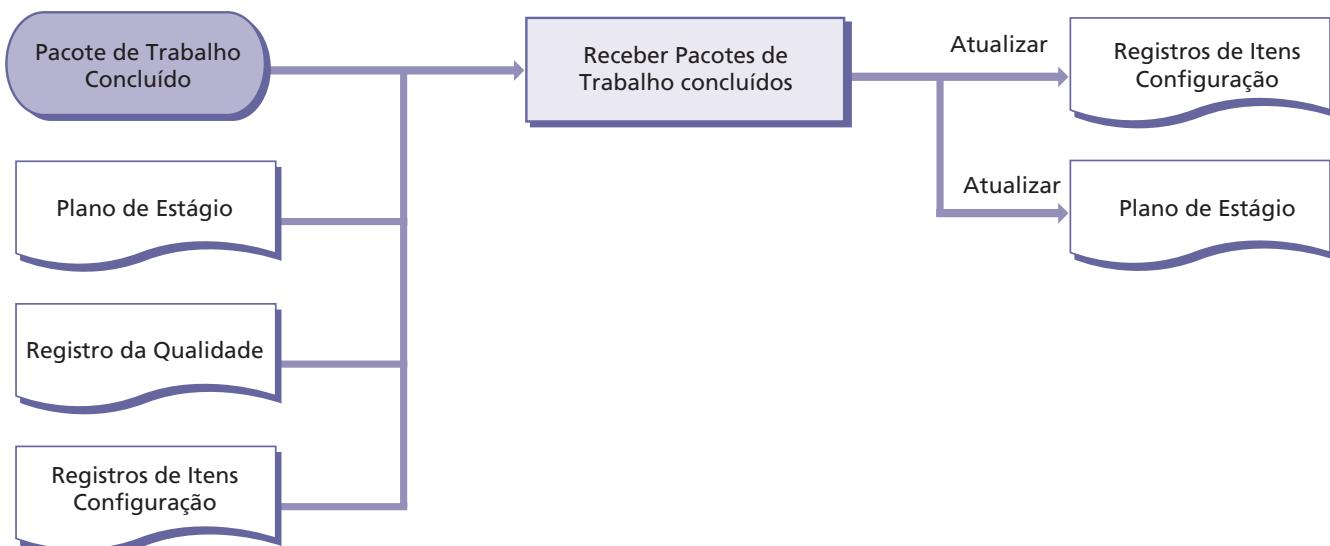


Figura 15.4 Receber Pacotes de Trabalho concluídos: sumário das atividades

Tabela 15.3 Receber Pacotes de Trabalho concluídos: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
				A	(R)	R	P	A5
Registro de Itens de Configuração	Confirmar			P		R		
Plano de Estágio	Atualizar							A16

- Atualizar o Plano de Estágio para mostrar o Pacote de Trabalho com o status de concluído.

A Tabela 15.3 mostra as responsabilidades para esta atividade.

15.4.4 Revisar o status do estágio

Se o projeto não for verificado dentro do prazo, existe o risco de que ele saia de controle. Deve existir um equilíbrio entre planejar antecipadamente e reagir a eventos.

Para que as decisões sejam informadas e praticar o controle racional, é necessário comparar o que realmente aconteceu com o que era esperado e o que deve acontecer a seguir (incluindo issues e riscos). Por isso, é fundamental ter um fluxo regular de informações, que proporcione uma visão geral do progresso e sistemas de monitoramento simples e eficientes que forneçam tais informações.

O objetivo desta atividade é manter uma visão precisa e atual do progresso em relação ao trabalho sendo realizado e o status dos recursos.

Esta atividade ocorre com uma frequência definida pelo Plano de Estágio, poderá ser ativada por conselho do Comitê Diretor do Projeto ou faz parte das análises de novas issues e riscos.

A Figura 15.5 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar o progresso do estágio:
 - Revisar os Relatórios de Ponto de Controle do período
 - Revisar a previsão e o custo atual do Plano de Estágio atual
 - Solicitar uma Descrição do Status do Produto, do Suporte do Projeto, para identificar qualquer variação entre o progresso planejado, o progresso relatado e o progresso real
 - Buscar issues de qualidade no Registro de Qualidade
 - Verificar no Registro de Riscos se há algum risco novo ou revisado e avaliar seu impacto no Business Case, Plano de Estágio ou Plano de Projeto
 - Verificar no Registro de Issue se algo aconteceu no projeto ou externamente, que causará impacto no Business Case, Plano de Estágio ou Plano de Projeto
 - Verificar o status das ações corretivas
 - Avaliar a utilização de recursos no período sendo revisado e a disponibilidade deles para o restante do estágio (ou projeto). Buscar variações esperadas na disponibilidade de recursos futuros
 - Verificar no Plano de Revisão de Benefícios se existe alguma revisão de benefício que seja devida e realizá-la conforme a necessidade

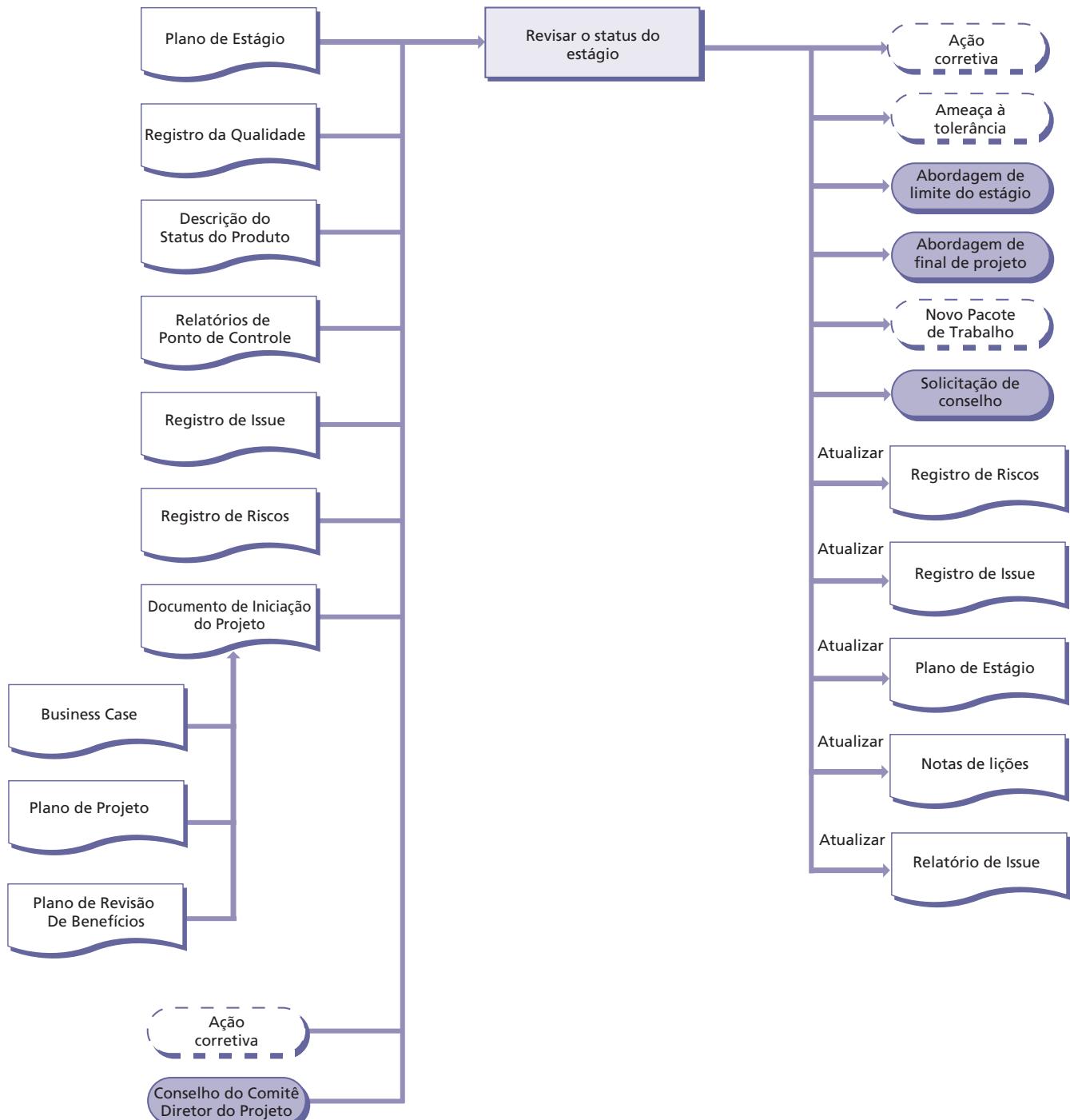


Figura 15.5 Revisar o status do estágio: sumário das atividades

- Com base na análise acima, decidir se alguma ação é necessária. Por exemplo, para:
 - Autorizar um Pacote de Trabalho (seção 15.4.1)
 - Relatar destaques (seção 15.4.5) de acordo com a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação

- Capturar e examinar issues e riscos (seção 15.4.6)
- Escalar issues e riscos (seção 15.4.7) se as tolerâncias estiverem ameaçadas
- Tomar uma ação corretiva (seção 15.4.8)
- Solicitar conselho do Comitê Diretor do Projeto (e, se necessário, fornecer a ele o Relatório de Issue)

Tabela 15.4 Revisar o status do estágio: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Registro de Riscos	Atualizar					P				A25
Registro de Issue	Atualizar					P				A12
Plano de Estágio	Atualizar					P		R		A16
Notas de lições	Atualizar					P				A14
Relatório de Issue	Atualizar					P				A13

- Anotar as lições que foram identificadas
- Continuar conforme o planejado
- Rever o Registro de Riscos e o Registro de Issue, conforme necessário
- Atualizar o Plano de Estágio se a avaliação agregada mudar alguma previsão
- Se a propriedade de algum produto for transferida para o cliente como parte de uma passagem para operação por fase:
 - Solicitar uma Descrição do Status do Produto para o release sendo transferido
 - Garantir que:
 - Os produtos tenham sido aprovados pelas pessoas especificadas na Descrição de Produtos
 - Os produtos atendam a todos os critérios de qualidade ou que sejam cobertos por concessões aprovadas
 - As organizações de operação e manutenção estejam preparadas para assumir a responsabilidade pelos produtos
 - A passagem dos produtos para operação (veja o Capítulo 18)
- Considerar a possibilidade de revisar as lições agora, esperar uma revisão posterior do status do estágio ou ao se aproximar do fim de um estágio

- Se o fim do estágio atual estiver próximo (conforme indicado, por exemplo, pelo Plano de Estágio, conteúdo do Registro de Qualidade, um ponto de decisão, etc.), preparar-se para o estágio seguinte (veja o Capítulo 17)
- Se o fim do estágio final estiver próximo, preparar-se para encerrar o projeto (veja o Capítulo 18).

A Tabela 15.4 mostra as responsabilidades para esta atividade.

15.4.5 Relatar destaques

O Gerente de Projeto deve fornecer ao Comitê Diretor do Projeto informações do sumário sobre o status do estágio e do projeto e distribuir outras informações para as partes interessadas na frequência documentada na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação (conforme definido pelo Comitê). Para obter mais detalhes sobre controles do progresso, veja o Capítulo 10.

A Figura 15.6 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

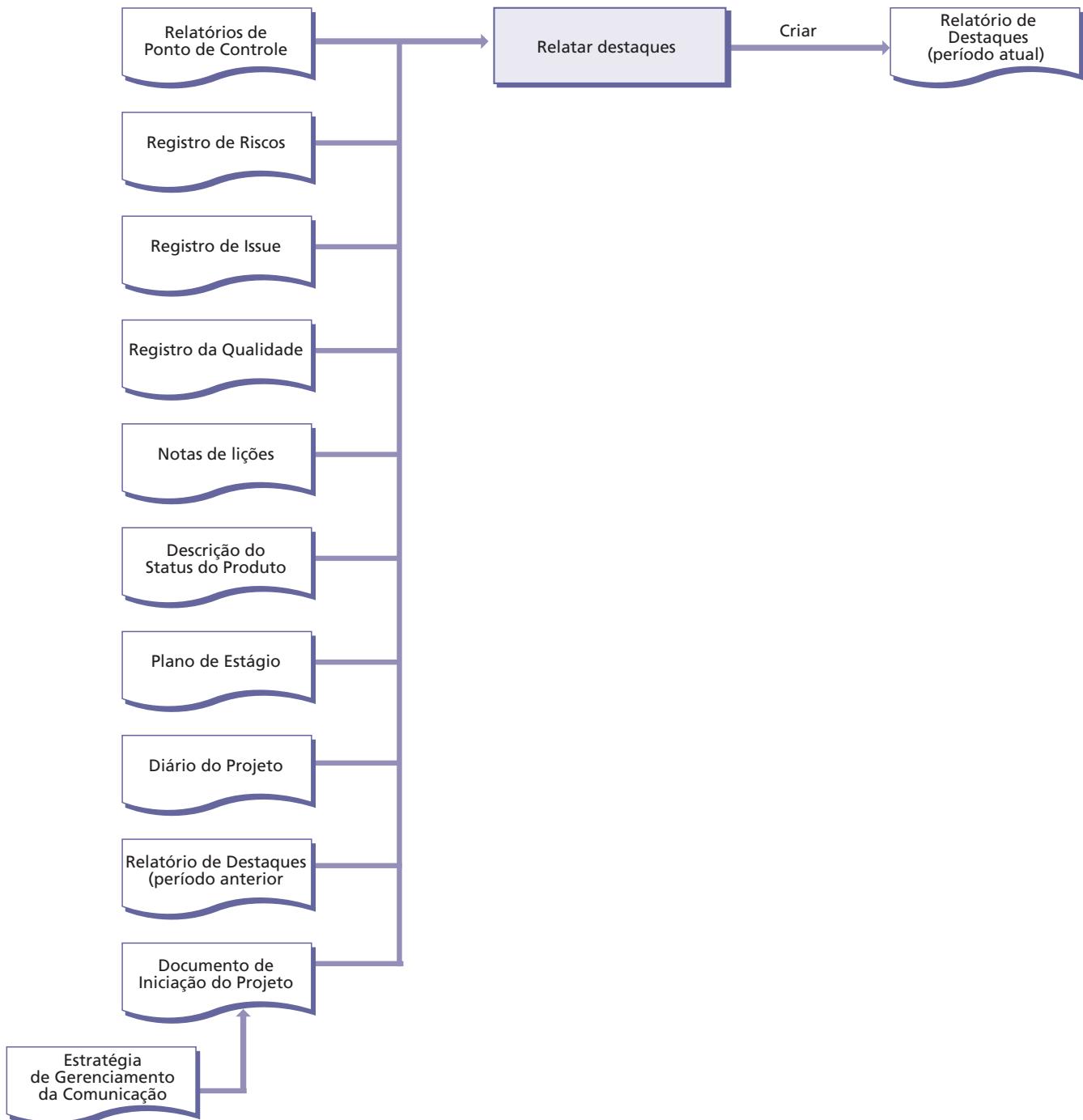


Figura 15.6 Relatar destaques: sumário das atividades

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Reunir as informações dos Relatórios de Ponto de Controle, Registro de Riscos, Registro de Issue, Registro de Qualidade, Notas de Lições, Descrição do Status do Produto e outras revisões significativas para o Plano de Estágio, para o período atual de relatórios (as informações são obtidas a partir da revisão do status do estágio – veja a seção 15.4.4)

- Reunir uma lista de ações corretivas (conforme anotado no Diário do Projeto e/ou no Registro de Issue) tomadas durante o período de relatórios. Isso, por exemplo, garantirá ao Comitê Diretor do Projeto que o Gerente de Projeto respeita as tolerâncias acordadas (as informações são obtidas a partir da tomada de ação corretiva – veja a seção 15.4.8)

Tabela 15.5 Relatar destaques: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Produto	Ação				P		R	A11
Relatório de Destaque	Criar							

- Revisar o Relatório de Destaque para o período de relatórios anterior
- Preparar o Relatório de Destaque para o período de relatórios anterior
- Distribuir o Relatório de Destaque para o Comitê Diretor do Projeto e outros destinatários identificados na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação.

A Tabela 15.5 mostra as responsabilidades para esta atividade.

15.4.6 Capturar e examinar issues e riscos

No decorrer do gerenciamento do projeto, ocorrerão várias issues e riscos poderão ser identificados. Eles irão chegar na forma ad hoc e terão que ser capturados de modo constante e confiável. Qualquer membro da gerência do projeto, corporativa ou do programa ou alguma outra parte interessada poderá apresentar uma issue ou risco.

Antes de tomar uma decisão durante uma ação, todo issue ou risco deverá ser registrado e avaliado quanto ao seu impacto.

Para obter mais detalhes sobre gerenciamento de riscos, veja o Capítulo 8.

Para obter mais detalhes sobre os procedimentos de controle de issues e mudanças, veja o Capítulo 9.

A Figura 15.7 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Se o Gerente de Projeto puder tratar uma issue informalmente, isso deverá ser feito e uma nota ser registrada no Diário do Projeto (veja mais informações no Capítulo 9)
- Para issues que exigem gerenciamento formal (veja mais informações no Capítulo 9):
 - Verificar os requisitos da issue e modificar o procedimento de controle na Estratégia de Gerenciamento de Configuração
 - Informar a issue no Registro de Issue assim que for capturada
 - Categorizar a issue (trata-se de uma solicitação de mudança, uma não conformidade ou um problema/preocupação?)
 - Avaliar a gravidade da issue
 - Avaliar a prioridade da issue (para solicitações de mudança e não conformidades)
 - Avaliar o impacto da issue no Plano de Estágio, Plano de Projeto e Business Case
 - Documentar a issue através de um Relatório de Issue
 - Relatar o status da issue em conformidade com a Estratégia de Gerenciamento de Configuração e verificar na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação se existe alguma parte externa que precisa ser informada sobre ele

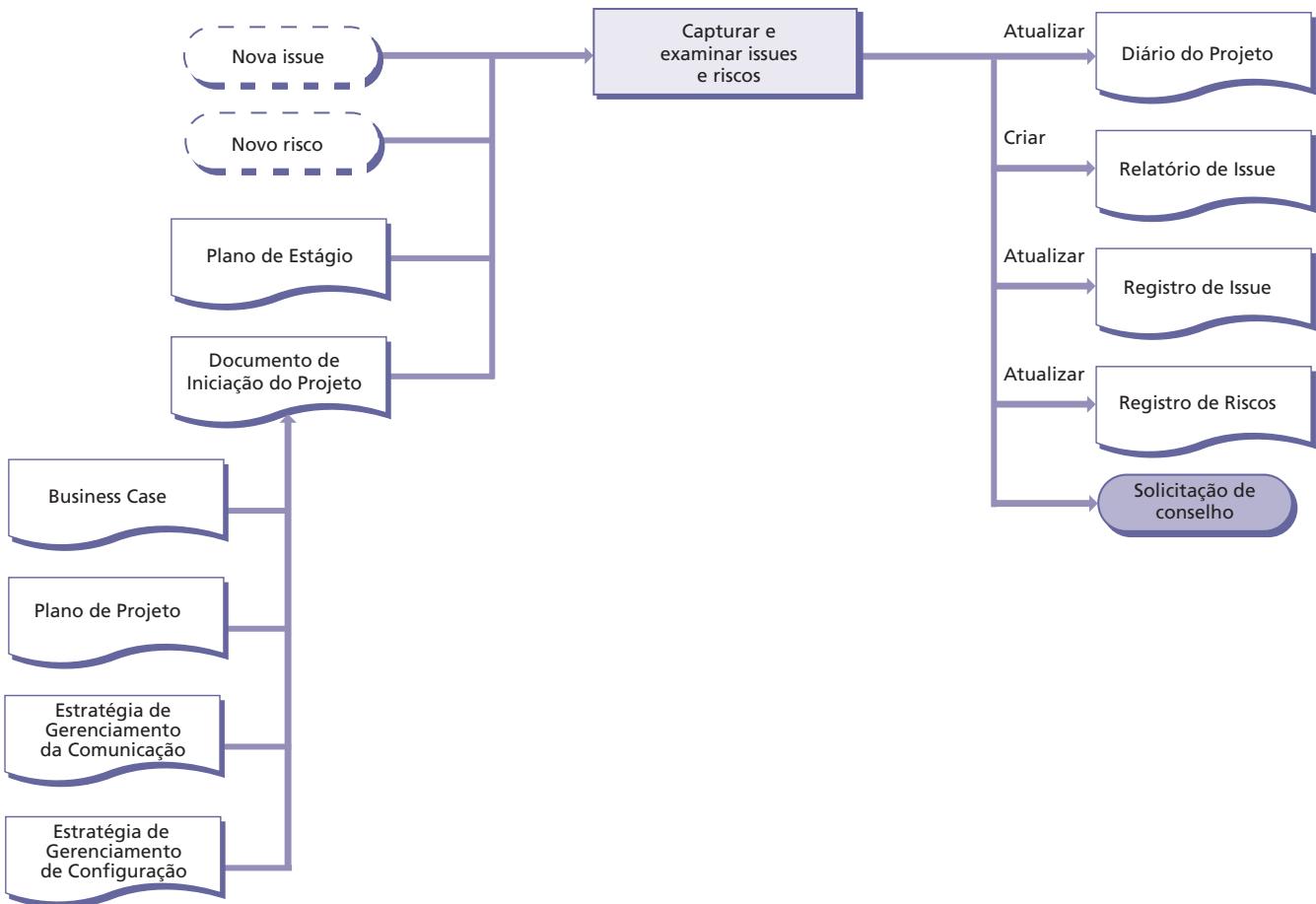


Figura 15.7 capturar e examinar issues e riscos: sumário das atividades

Tabela 15.6 Capturar e examinar issues e riscos: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Diário do Projeto	Atualizar					P				A7
Relatório de Issue	Criar					P				A13
Registro de Issue	Atualizar					P				A12
Registro de Riscos	Atualizar					P				A25

- Para riscos (veja mais informações no Capítulo 8):
 - Verificar os requisitos do procedimento de gerenciamento de riscos na Estratégia de Gerenciamento de Riscos
 - Incluir o risco no Registro de Riscos assim que for capturado
 - Identificar o evento do risco e descrever sua causa e efeito
 - Avaliar o risco em relação ao Plano de Estágio, Plano de Projeto e Business Case e planejar a resposta para o risco selecionado
 - Relatar o status do risco em conformidade com a Estratégia de Gerenciamento de Riscos e verificar na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação se existe alguma parte externa que precisa ser informada sobre ele
- Se precisar tomar uma ação corretiva, solicite conselho do Comitê Diretor do Projeto, ou escalar uma issue ou risco, antes revisar o status

do estágio para poder ter uma visão geral (veja a seção 15.4.4).

A Tabela 15.6 mostra as responsabilidades para esta atividade.

15.4.7 Escalar issues e riscos

Um estágio não deve ultrapassar as tolerâncias acordadas com o Comitê Diretor do Projeto. O Gerente de Projeto pode apenas tomar ações corretivas ou manter o status quo enquanto o estágio (ou projeto) estiver previsto para ser concluído dentro das tolerâncias definidas pelo Comitê. Esta atividade se aplica onde uma ação corretiva dentro do controle do Gerente de Projeto não protegeria o estágio (ou projeto) de ultrapassar as tolerâncias acordadas. Isso se aplica a todos os tipos de issue e risco (ou agregação deles) que não podem ser solucionados dentro das tolerâncias definidas pelo Comitê.

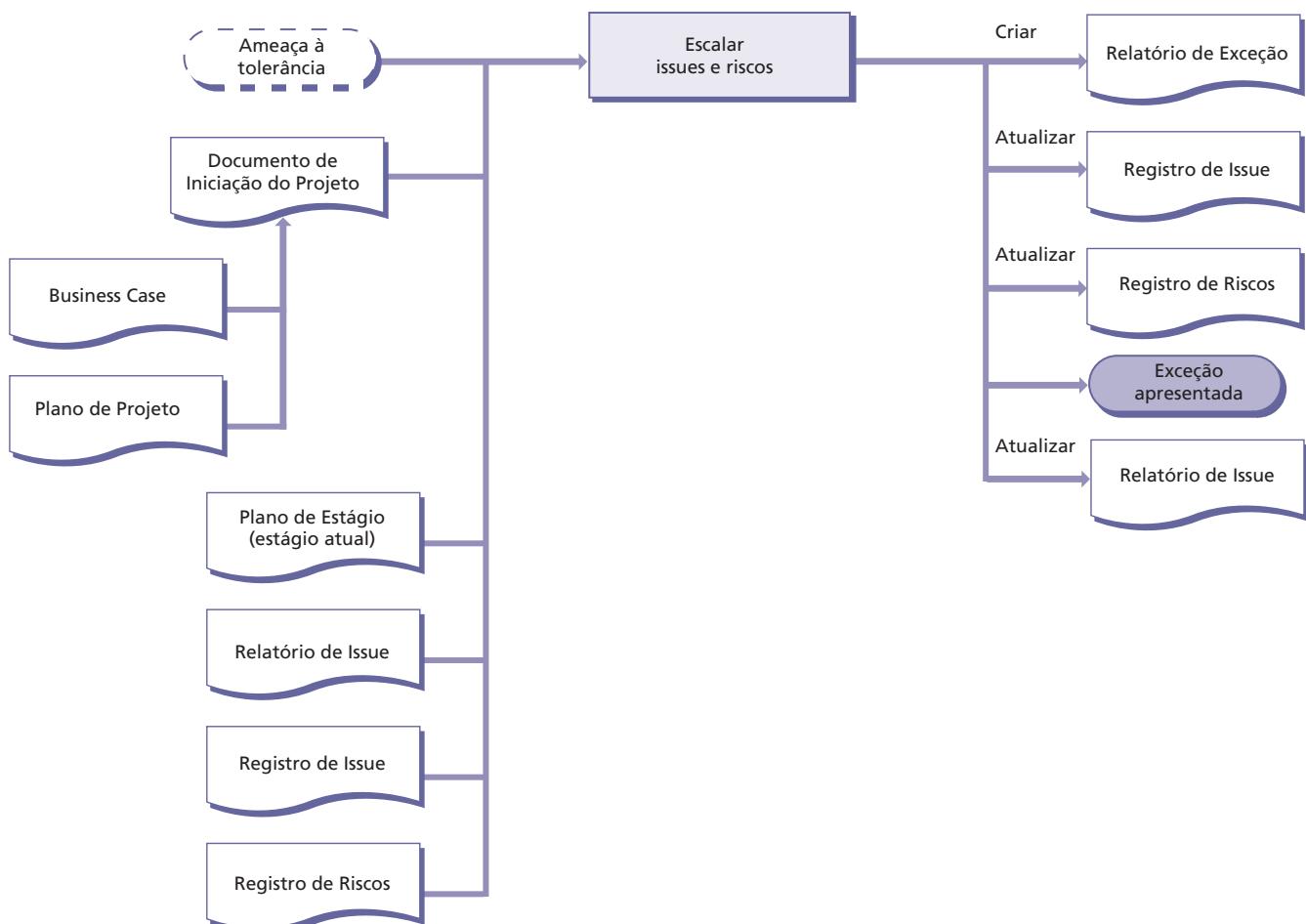


Figura 15.8 Escalar issues e riscos: sumário das atividades

Como é preciso tempo para coletar as informações para criar um Relatório de Exceção, recomenda-se que o Comitê Diretor do Projeto seja alertado com a máxima urgência. Por isso, é provável que o Gerente de Projeto queira executar esta atividade em duas etapas: uma notificação antecipada ao Comitê Diretor do Projeto sobre a situação de exceção da previsão para prepará-la, acompanhada por informações de suporte na forma de Relatório de Exceção.

O Gerente de Projeto deverá executar as decisões tomadas pelo Comitê em resposta à escalação.

Escalar issues e riscos é uma boa prática e não deve ser vista como falha. Quanto antes as issues forem escaladas, mais tempo haverá para implementar qualquer ação corretiva.

Para obter mais detalhes sobre gerenciamento de riscos, veja o Capítulo 8.

Para obter mais detalhes sobre controle de issues e mudanças, veja o Capítulo 9.

Para obter mais detalhes sobre gerenciamento de exceção, veja o Capítulo 10.

A Figura 15.8 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Examinar o Plano de Estágio para definir a extensão do desvio e os produtos não acabados e extrapolar o que aconteceria se o desvio continuasse
- Examinar no Plano de Projeto o status do projeto e o efeito geral de algum desvio (usando a linha de base atual do Documento de Iniciação do Projeto)
- Determinar as opções de recuperação e avaliá-las em relação ao Business Case
- Avaliar o impacto das opções de recuperação em relação ao Plano de Estágio para o estágio atual. Deve-se considerar a disponibilidade de indivíduos ou grupos com as habilidades ou experiência para avaliar o impacto
- Colocar a situação, as opções e a recomendação para uma linha de ação para o Comitê Diretor do Projeto em um Relatório de Exceção. O Comitê decidirá sobre a linha adequada de ação (que poderá aceitar de alguma forma a recomendação do Gerente do Projeto). Isso poderá incluir:
 - Solicitar mais informações ou mais tempo para considerar sua resposta
 - Aprovar, deferir ou rejeitar uma solicitação de mudança

Tabela 15.7 Escalar issues e riscos: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Relatório de Exceção	Criar		(A)	(R)	(R)	P		R		A10
Registro de Issue	Atualizar					P				A12
Registro de Riscos	Atualizar					P				A25
Relatório de Issue	Atualizar					P				A13

- Fazer uma concessão para uma não conformidade, deferi-la ou rejeitá-la
- Aumentar as tolerâncias com previsão de serem excedidas
- Instruir o Gerente de Projeto para preparar um Plano de Exceção, declarando o que será aceito (veja o Capítulo 17)
- Instruir o Gerente de Projeto para encerrar o projeto prematuramente (veja o Capítulo 18).

A Tabela 15.7 mostra as responsabilidades para esta atividade.

15.4.8 Tomar ação corretiva

As mudanças e ajustes no projeto devem ser feitos de modo considerado e racional, mesmo quando pareçam ser facilmente gerenciáveis e dentro das tolerâncias.

Para tomar uma ação corretiva, o objetivo é selecionar e, dentro dos limites do estágio e das tolerâncias do projeto, implementar ações que solucionem os desvios do plano. A ação corretiva é ativada durante a revisão do status do estágio (seção 15.4.4) e, normalmente, envolve lidar com conselhos e orientações recebidos do Comitê Diretor do Projeto, e com issues apresentadas pelos Gerentes de Equipe Especialista.

Para obter mais detalhes sobre planejamento, veja o Capítulo 7. Para obter mais detalhes sobre controle de issues e mudanças, veja o Capítulo 9.

A Figura 15.9 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

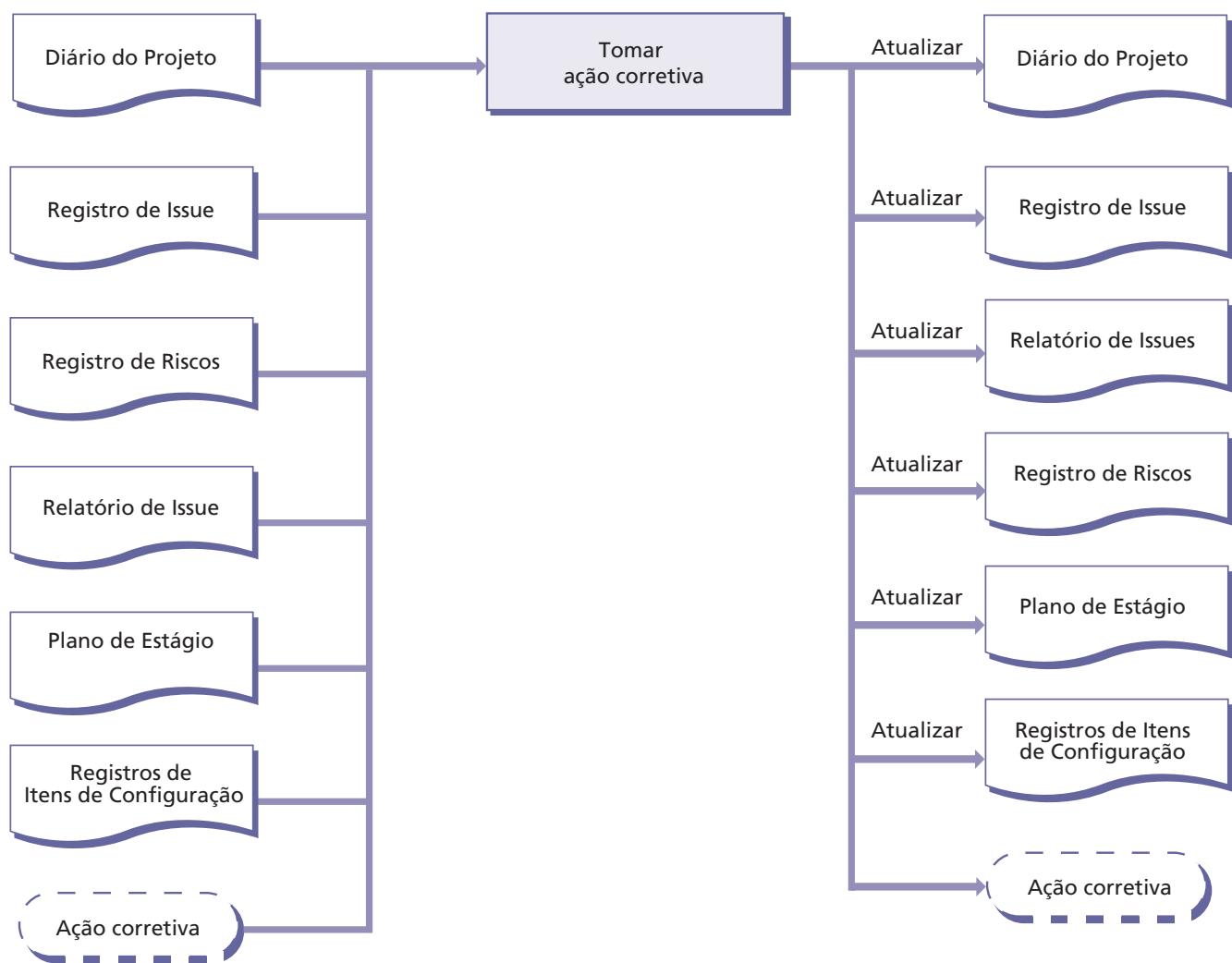


Figura 15.9 Tomar ação corretiva: sumário das atividades

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Coletar informações relevantes sobre o desvio (dos Registro de Itens de Configuração, Registro de Issue, Registro de Riscos, Relatório de Issue, Relatório de Exceção, conselho do Comitê Diretor do Projeto, Diário do Projeto)
- Identificar os modos possíveis de tratar o desvio e selecionar a opção mais apropriada
- Ativar a ação corretiva, autorizando um Pacote de Trabalho (veja a seção 15.4.1)
- Atualizar os Registros de Configuração dos produtos afetados

- Atualizar o Relatório de Issue (se necessário) para mostrar o status da ação corretiva
- Atualizar o Registro de Issue com as mudanças resultantes da ação corretiva (ou se for tratado informalmente, atualizar o Diário do Projeto com os detalhes e o status da ação corretiva)
- Atualizar o Registro de Riscos com as mudanças resultantes da ação corretiva
- Atualizar o Plano de Estágio para o estágio atual.

A Tabela 15.8 mostra as responsabilidades para esta atividade.

Tabela 15.8 Tomar ação corretiva: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Registro de Issue	Atualizar					P				A12
Registro de Riscos	Atualizar					P				A25
Relatório de Issue	Atualizar					P	R			A13
Plano de Estágio	Atualizar					P	R			A16
Registros de Itens de Configuração	Atualizar					P	(R)	R		A5
Diário do Projeto	Atualizar					P				A7



Managing Product Delivery

16

16 Managing Product Delivery

16.1 PROPÓSITO

O propósito do processo Managing Product Delivery é controlar o vínculo entre o Gerente de Projeto e os Gerentes de Equipe Especialista, colocando os requisitos formais em aceitar, executar e entregar o trabalho do projeto.

O papel do Gerente de Equipe Especialista é coordenar uma área de trabalho que entregará um ou mais produtos do projeto. Eles podem ser internos ou externos à organização do cliente.

16.2 OBJETIVO

O objetivo do processo Managing Product Delivery é garantir que:

- O trabalho em produtos alocados para a equipe esteja autorizado e acordado
- Os Gerentes de Equipe Especialista, os membros da equipe e os fornecedores conheçam o que deve ser produzido e qual é o esforço, custo e prazos esperados
- Os produtos planejados sejam entregues de acordo com as expectativas e dentro da tolerância
- As informações precisas do progresso sejam fornecidas ao Gerente de Projeto conforme a frequência combinada, para garantir o gerenciamento das expectativas.

16.3 CONTEXTO

O processo Managing Product Delivery vê o projeto pela perspectiva do Gerente de Equipe Especialista enquanto o Controlling a Stage tem a perspectiva do Gerente de Projeto.

O Gerente de Equipe Especialista garante que os produtos são criados e entregues pela equipe ao projeto ao:

- Aceitar e verificar os Pacotes de Trabalho autorizados do Gerente de Projeto
- Garantir que as interfaces identificadas no Pacote de Trabalho sejam mantidas
- Criar um Plano da Equipe para os Pacotes de Trabalho sendo atribuídos (onde isso poderá ser feito em paralelo com o Gerente de Projeto criando o Plano de Estágio para o estágio de gerenciamento)
- Garantir que os produtos são desenvolvidos de acordo com os métodos de desenvolvimento especificados no Pacote de Trabalho
- Demonstrar que todo produto cumpre o critério de qualidade através dos métodos de qualidade especificados na Descrição de Produtos – isso poderá incluir o uso da técnica de revisão da qualidade do PRINCE2 (veja o Capítulo 6)
- Obter aprovação para os produtos concluídos, fornecida pelas autoridades identificadas na Descrição de Produtos

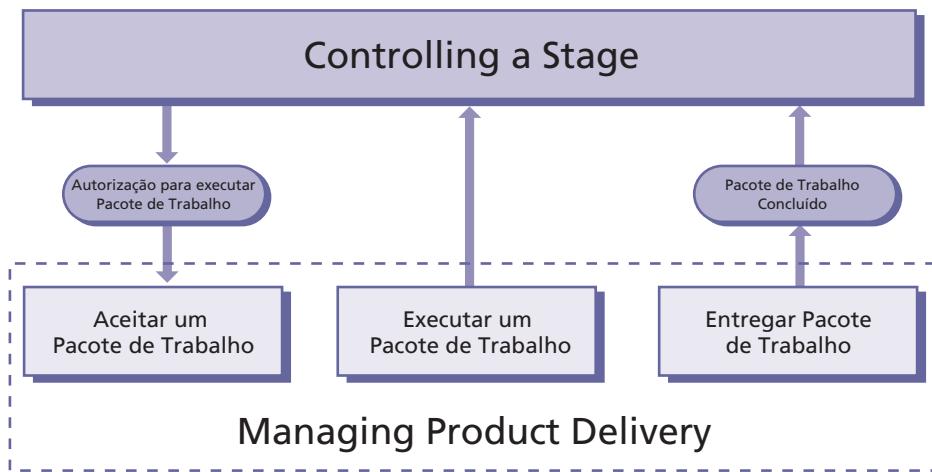


Figura 16.1 Visão geral do Managing Product Delivery

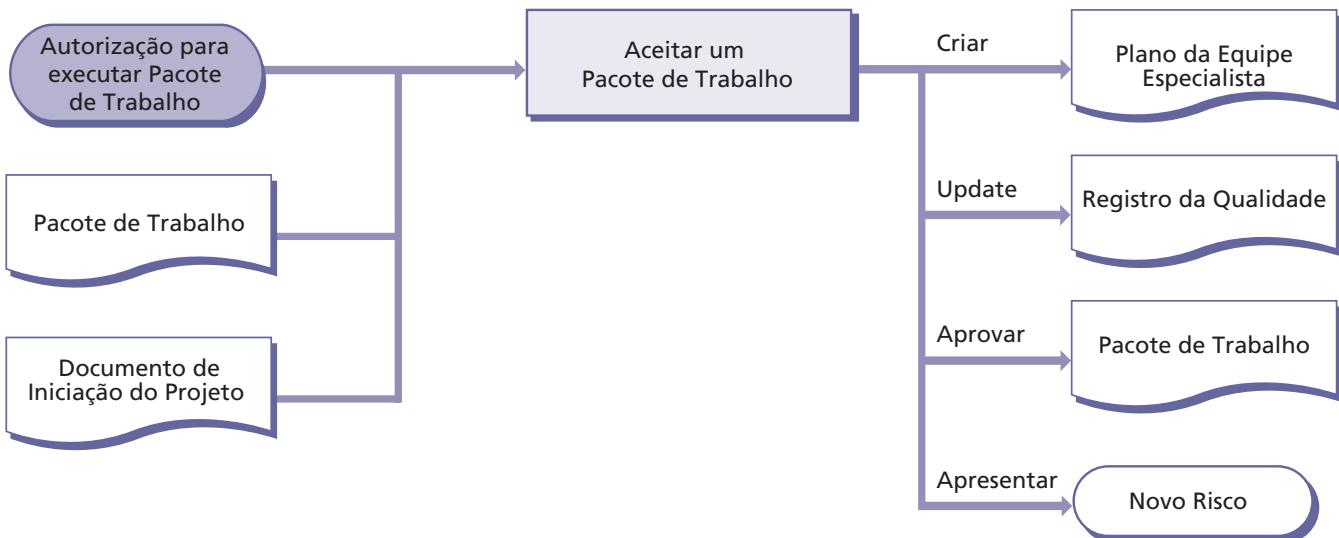


Figura 16.2 Aceitar um Pacote de Trabalho: sumário das atividades

Tabela 16.1 Aceitar um Pacote de Trabalho: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Plano da Equipe Especialista	Criar			(A)	(A)	P	R		
Risco	Apresentar				(R)	P			
Registro da Qualidade	Atualizar				(R)	R		(P)	A23
Pacote de Trabalho	Aprovar				(P)	A	R		A26

- Entregar os produtos ao Gerente de Projeto de acordo com os procedimentos especificados no Pacote de Trabalho.

Se o projeto fizer uso de fornecedores externos que não empregam o PRINCE2, o Managing Product Delivery informará a interface necessária entre o Gerente de Equipe Especialista e o método PRINCE2 que o Gerente de Projeto utiliza no projeto. O Pacote de Trabalho poderá fazer parte de um acordo contratual. Por isso, a formalidade de um Plano da Equipe poderá variar de simplesmente

anexar um cronograma ao Pacote de Trabalho, até criar um plano totalmente formado que seja apresentado em estilo similar a um Plano de Estágio.

16.4 ATIVIDADES

As atividades no processo Managing Product Delivery são orientadas pelo Gerente de Equipe Especialista e devem:

- Aceitar um Pacote de Trabalho
- Executar um Pacote de Trabalho
- Entregar um Pacote de Trabalho

16.4.1 Aceitar um Pacote de Trabalho

O princípio fundamental é que antes de alocar um Pacote de Trabalho para uma equipe, deve haver um acordo entre o Gerente de Projeto e o Gerente de Equipe Especialista sobre o que deve ser entregue, os requisitos de relatórios, a que se aplicam as restrições, procedimentos a aplicar e se os requisitos do Pacote de Trabalho são razoáveis e podem ser alcançados.

A Figura 16.2 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar o Pacote de Trabalho:
 - Obter documentos de referência
 - Esclarecer com o Gerente de Projeto o que deve ser entregue
 - Negociar com o Gerente de Projeto, em nome da equipe, as restrições dentro das quais o trabalho deverá ser feito

- Combinar as tolerâncias para o Pacote de Trabalho
- Conhecer os requisitos de relatórios
- Conhecer como e de quem obter aprovação para os produtos
- Conhecer como os produtos aprovados deverão passar formalmente para operação
- Confirmar como o Gerente de Projeto deverá ser informado sobre a conclusão do Pacote de Trabalho

- Preparar um Plano da Equipe para mostrar que os produtos poderão ser concluídos conforme as restrições indicadas. Consultar a Garantia do Projeto (fornecedor) se o Plano da Equipe é viável e se está em conformidade com os padrões relevantes do fornecedor. Solicitar aprovação necessária para o Plano da Equipe (embora, em um relacionamento comercial entre cliente e fornecedor, poderá ser inadequado que o Gerente de Projeto revise e aprove tal plano, caso em que os principais

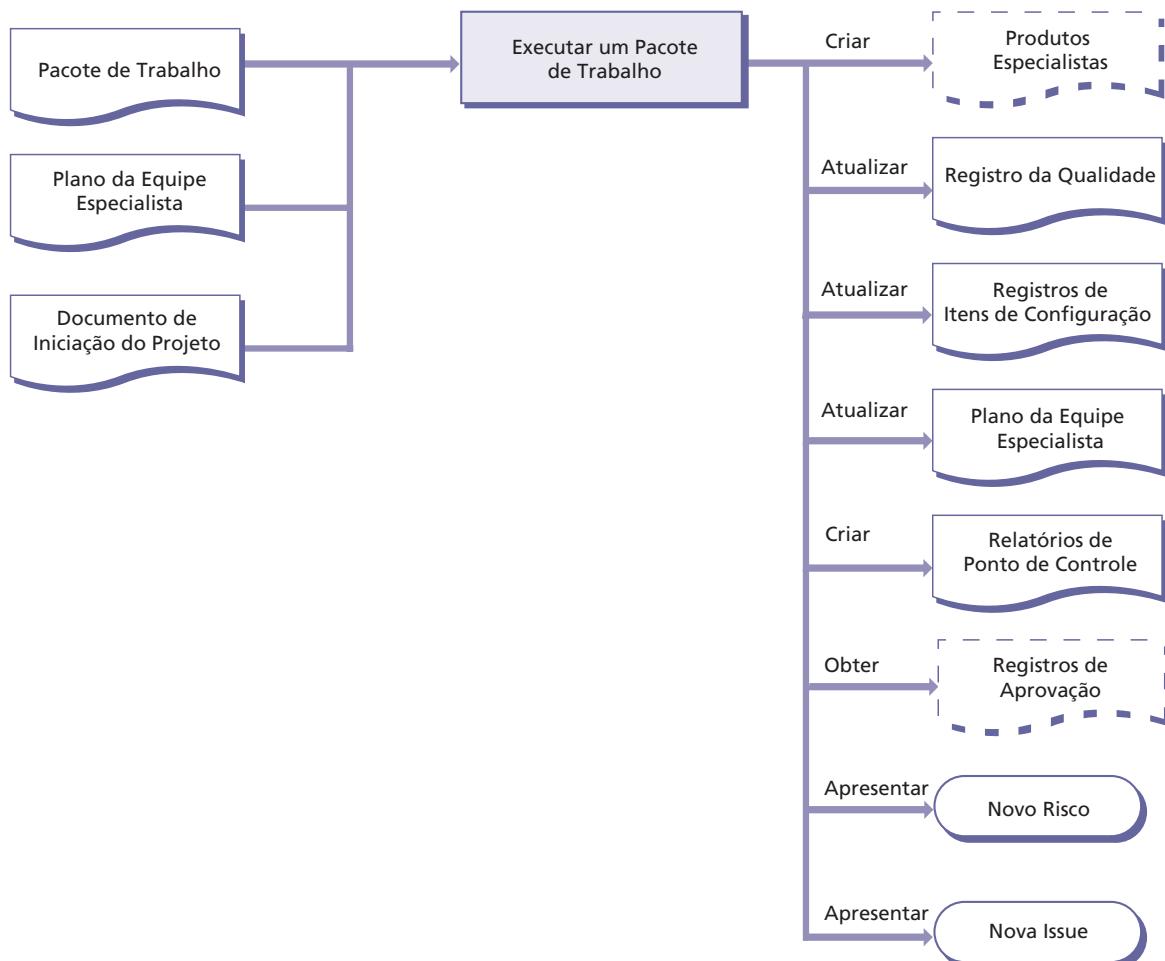


Figura 16.3 Executar um Pacote de Trabalho: sumário das atividades

pontos de decisão serão resumidos no Pacote de Trabalho. Em um contexto comercial, o Fornecedor Principal poderá revisar e aprovar os Planos da Equipe)

- Assumir uma revisão dos riscos em relação ao Plano da Equipe e avisar o Gerente de Projeto sobre qualquer risco adicional ou modificado (e se o Pacote de Trabalho permitir que o Gerente de Equipe Especialista anote diretamente os riscos, tal gerente deverá atualizar o Registro de Riscos)
- Consultar a Garantia do Projeto para verificar se há necessidade de revisores extras e garantir que o Registro de Qualidade seja atualizado de forma correspondente (verificar no Pacote de Trabalho o procedimento para atualizar o Registro de Qualidade)
- Combinar para entregar o Pacote de Trabalho.

A Tabela 16.1 mostra as responsabilidades para esta atividade.

16.4.2 Executar um Pacote de Trabalho

O trabalho deve ser executado e monitorado de acordo com os requisitos definidos no Pacote de Trabalho autorizado.

Durante o desenvolvimento dos produtos, o Gerente de Equipe Especialista não deve ultrapassar as tolerâncias do Pacote de Trabalho acordadas com o Gerente de Projeto. O Gerente de Equipe Especialista poderá apenas dar continuidade ao Pacote de Trabalho ou tomar uma ação corretiva enquanto o Pacote de Trabalho estiver previsto para ser concluído dentro das tolerâncias definidas pelo Gerente de Projeto. Assim que houver previsão de ultrapassar as tolerâncias do Pacote de Trabalho, o Gerente de Equipe Especialista deverá apresentar uma issue ao Gerente de Projeto, que irá decidir sobre uma linha de ação.

A Figura 16.3 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

Tabela 16.2 Executar um Pacote de Trabalho: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Produtos Especialistas	Criar		(A)	(A)	(A)	(R)	P	R		
Registro da Qualidade	Atualizar					(R)	R		(P)	A23
Registros de Itens de Configuração	Atualizar						P		P	A5
Plano da Equipe Especialista	Atualizar						P	R		
Relatório de Ponto de Controle	Criar					(R)	P			A3
Issue	Apresentar					(R)	P			
Risco	Apresentar					(R)	P			
Registros de Aprovação	Obter					(R)	P	R	R	

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Gerenciar o desenvolvimento dos produtos necessários:
 - Desenvolver os produtos necessários ao Pacote de Trabalho de acordo com o critério de qualidade definido nas Descrições de Produtos
 - Garantir que o trabalho seja conduzido de acordo com as técnicas necessárias, processos e procedimentos especificados no Pacote de Trabalho
 - Manter as interfaces de desenvolvimento, operacionais e de suporte, conforme detalhado no Pacote de Trabalho
 - Verificar no Pacote de Trabalho o procedimento para atualizar o Registro de Qualidade (por exemplo, para registrar as atividades de gerenciamento de qualidade concluídas)
 - Capturar e registrar o esforço gasto
 - Monitorar e controlar issues e riscos associados ao Pacote de Trabalho e avisar o status ao Gerente de Projeto
- Notificar o Gerente de Projeto sobre novas issues, riscos ou lições. O Gerente de Projeto poderá decidir sobre uma linha apropriada de ação. Tomar a ação solicitada pelo Gerente de Projeto
- Obter aprovações para os produtos concluídos:
 - Verificar o Pacote de Trabalho e seguir o método para obter e emitir anotações de aprovação

- Verificar o Pacote de Trabalho e seguir o procedimento para atualizar os Registro de Itens de Configuração (para modificar o status dos produtos que foram concluídos)
- Revisar e relatar o status do Pacote de Trabalho ao Gerente de Projeto:
 - Determinar o status de cada produto no Pacote de Trabalho
 - Atualizar o Plano da Equipe e, se necessário, consultar a Garantia do Projeto (fornecedor) sobre sua viabilidade
 - Retroalimentar as informações de progresso para o Gerente de Projeto nos Relatórios de Ponto de Controle, da maneira e na frequência definidas no Pacote de Trabalho
 - Se houver previsão de ultrapassar as tolerâncias acordadas para o Pacote de Trabalho, notificar o Gerente de Projeto, apresentando uma issue.

A Tabela 16.2 mostra as responsabilidades para esta atividade.

16.4.3 Entregar um Pacote de Trabalho

Assim que o Pacote de Trabalho do Gerente de Projeto for aceito, uma notificação de sua conclusão deverá ser retornada a ele.

A Figura 16.4 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

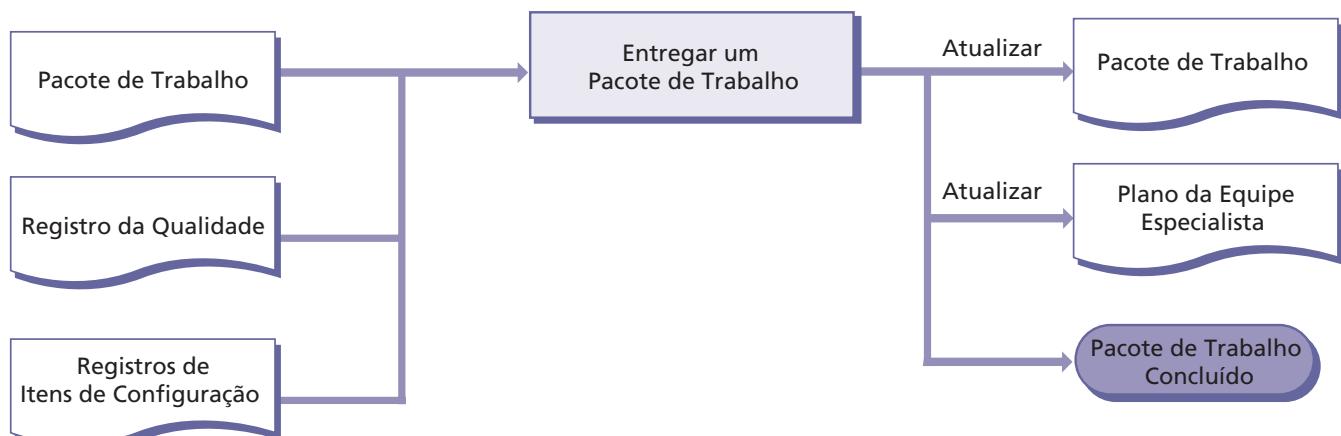


Figura 16.4 Entregar um Pacote de Trabalho: sumário das atividades

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar o Registro da Qualidade para verificar se todas as atividades de qualidade associadas ao Pacote de Trabalho estão completas
- Revisar as anotações de aprovação para verificar se todos os produtos a serem entregues pelo Pacote de Trabalho estão aprovados

- Atualizar o Plano da Equipe para mostrar que o Pacote de Trabalho está completo
- Verificar o Pacote de Trabalho e seguir o procedimento para entregar os produtos concluídos. Notificar o Gerente de Projeto de que o Pacote de Trabalho está completo.

A Tabela 16.3 mostra as responsabilidades para esta atividade.

Tabela 16.3 Entregar um Pacote de Trabalho: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Pacote de Trabalho	Atualizar					(A)	P	R		A26
Plano da Equipe Especialista	Atualizar					(R)	P	R		



17

Managing a Stage Boundary

17 Managing a Stage Boundary

17.1 PROPÓSITO

O propósito do processo Managing a Stage Boundary é possibilitar que o Comitê Diretor do Projeto receba informações adequadas do Gerente do Projeto para que ele possa revisar o sucesso do estágio atual, aprovar o Plano de Estágio, revisar o Plano de Projeto atualizado e confirmar a justificativa contínua para o negócio e a aceitabilidade dos riscos. Por isso, o processo deve ser executado no fim ou próximo do fim de cada estágio de gerenciamento.

Os projetos nem sempre vão conforme o planejamento e, em resposta a um Relatório de Exceção (se o estágio ou projeto está previsto ultrapassar suas tolerâncias), o Comitê Diretor do Projeto poderá solicitar que o estágio atual (e possivelmente o projeto) seja replanejado. As saídas do replanejamento constituem um Plano de Exceção que é enviado para a aprovação do Comitê Diretor do Projeto da mesma forma que um Plano de Estágio é enviado para aprovação.

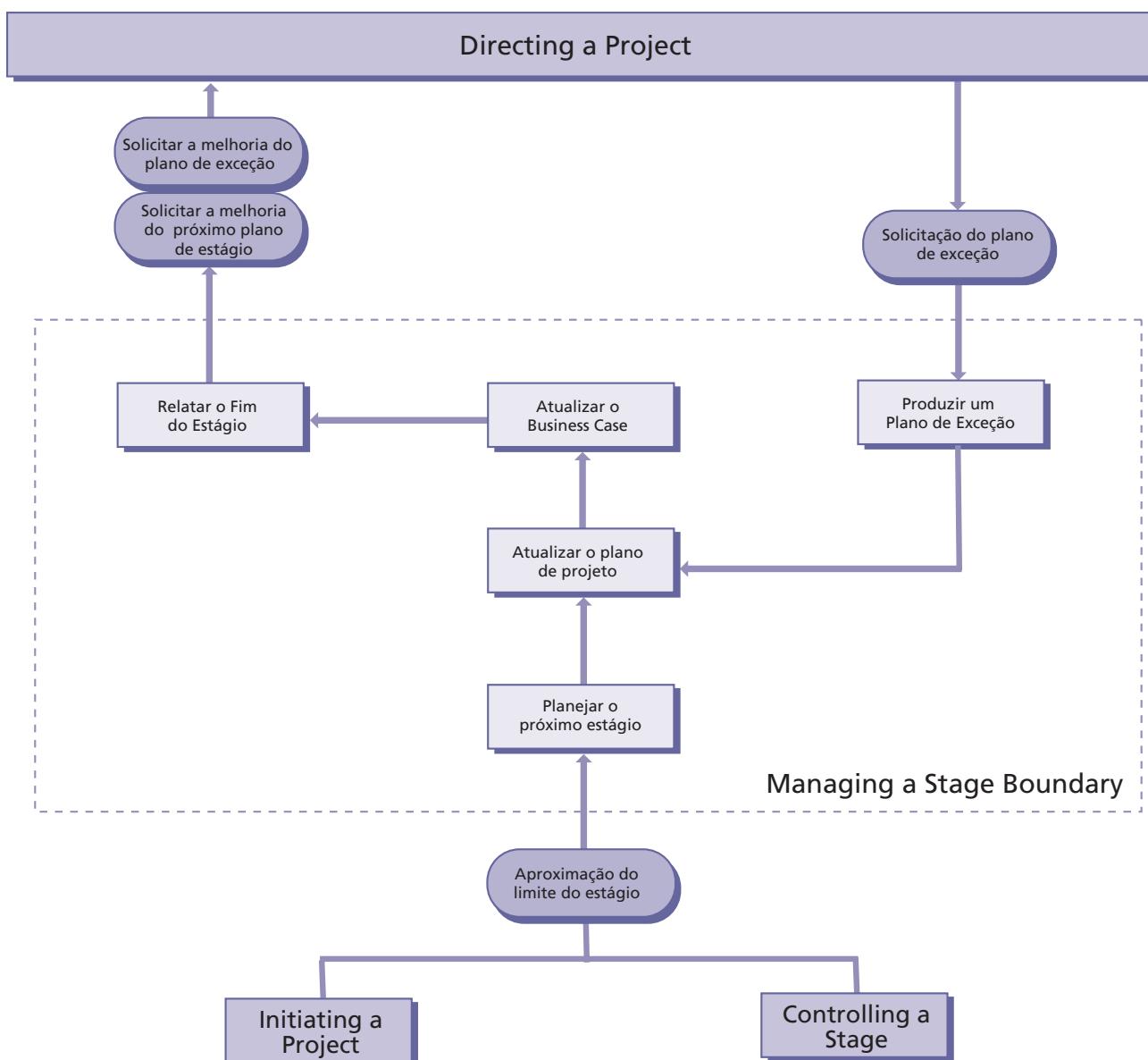


Figura 17.1 Visão geral do Managing a Stage Boundary

17.2 OBJETIVO

O objetivo do processo Managing a Stage Boundary é:

- Garantir ao Comitê Diretor do Projeto que todos os produtos no Plano de Estágio para o estágio atual foram concluídos e aprovados
- Preparar o Plano de Estágio para o próximo estágio
- Revisar e, se necessário, atualizar o Documento de Iniciação do Projeto (em particular o Business Case, Plano de Projeto, abordagem do projeto, estratégias, estrutura da equipe de gerenciamento do projeto e descrições de papel)
- Fornecer as informações necessárias para o Comitê Diretor do Projeto poder avaliar a viabilidade contínua do projeto, incluindo a exposição a riscos agregados
- Registrar informações ou lições que possam ajudar os estágios posteriores deste e/ou de outros projetos
- Solicitar autorização para iniciar o próximo estágio.

Para exceções, os objetivos do processo Managing a Stage Boundary são:

- Preparar um Plano de Exceção, conforme orientação do Comitê Diretor do Projeto
- Solicitar aprovação para substituir o Plano de Projeto ou o Plano de Estágio para o estágio atual pelo Plano de Exceção.

O processo Managing a Stage Boundary não é usado no fim do estágio final (a menos que seja necessário criar um Plano de Exceção) porque as atividades para revisar o desempenho do estágio final estão incluídas nas atividades para revisar o desempenho do projeto inteiro, como parte do processo Closing a Project.

17.3 CONTEXTO

O processo Managing a Stage Boundary está baseado em dividir o projeto em estágios de gerenciamento (veja o Capítulo 10).

Um projeto, grande ou pequeno, precisa garantir que os produtos criados por ele entreguem os benefícios buscados, seja por direito próprio ou como parte de um programa maior. O enfoque certo permanente do projeto deve ser confirmado

no fim de cada estágio. Se necessário, o projeto poderá ser redirecionado ou interrompido para evitar perda de tempo e de dinheiro.

Também é importante reconhecer que os projetos podem dar errado ou podem ser afetados por fatores externos que invalidem a justificativa de negócios. Um identificador prococe de possível falha é a previsão do Gerente do Projeto de que qualquer tolerância do projeto ou estágio provavelmente seja ultrapassada. Nesses casos, é importante ter um mecanismo de ação corretiva para trazer o projeto para a direção certa.

Uma decisão positiva para não continuar não é falha. Entretanto, fornecer informações insuficientes que impeçam o Comitê Diretor do Projeto de tomar uma decisão informada constitui uma falha, já que poderá resultar em uma decisão incorreta.

O processo Managing a Stage Boundary fornece meios através dos quais um processo de exceção poderá ser implementado.

17.4 ATIVIDADES

As atividades no processo Managing a Stage Boundary são orientadas ao Gerente do Projeto e devem:

- Planejar o próximo estágio
- Atualizar o Plano de Projeto
- Atualizar o Business Case
- Relatar o fim do estágio
- Preparar um Plano de Exceção.

17.4.1 Planejar o próximo estágio

O Plano de Estágio para o próximo estágio de gerenciamento é preparado perto do fim do estágio atual. As atividades de encerramento devem ser planejadas como parte do Plano de Estágio para o estágio final.

O planejamento não é uma atividade isolada. O Gerente do Projeto precisará consultar o Comitê Diretor do Projeto, a Garantia do Projeto, os Gerentes de Equipe Especialista e possivelmente outras partes interessadas para criar um plano viável. Quanto mais pessoas estiverem envolvidas no planejamento, mais eficiente o plano será (desde que sejam as pessoas certas). Veja mais detalhes sobre planejamento no Capítulo 7

A Figura 17.2 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

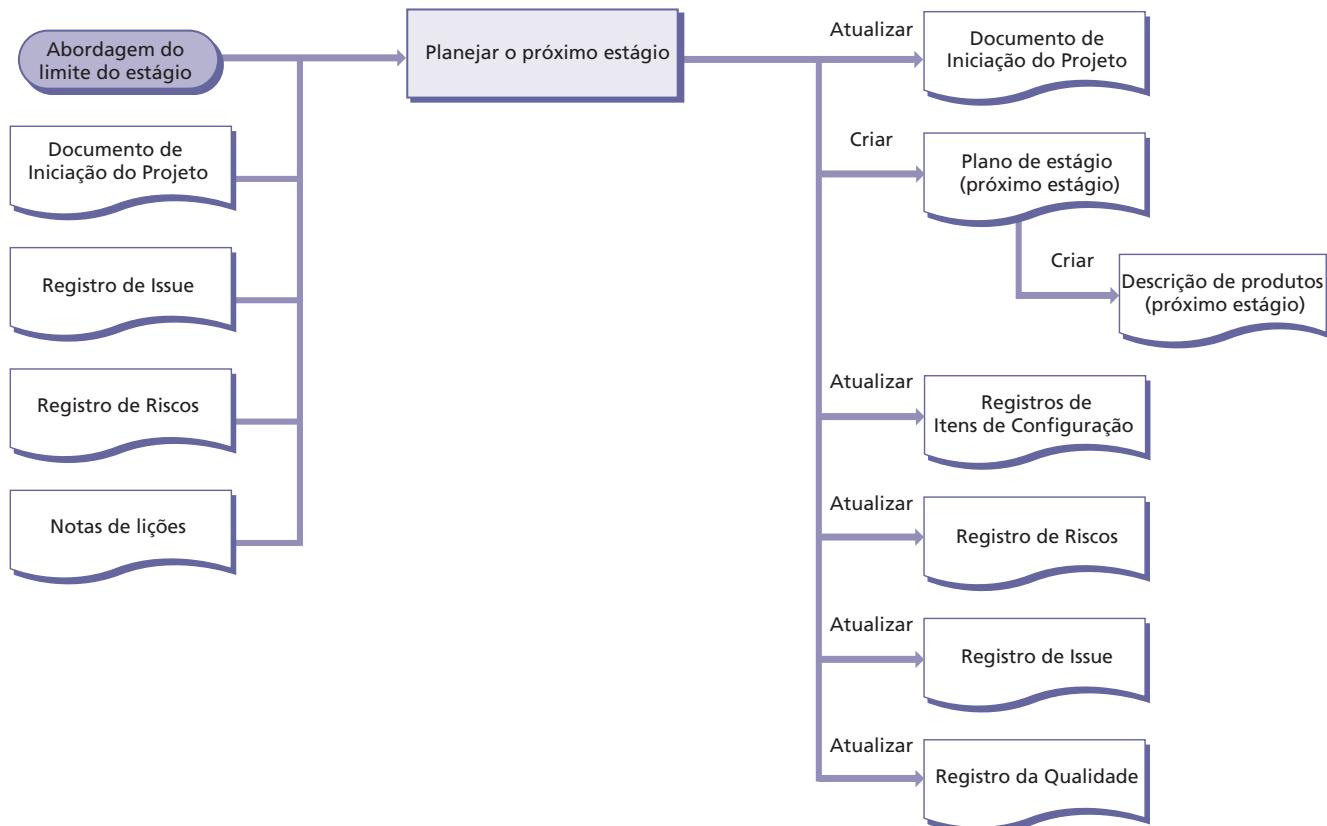


Figura 17.2 Planejar o próximo estágio: sumário das atividades

Tabela 17.1 Planejar o próximo estágio: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
--	----------------------	-----------	-------------------	----------------------	--------------------	--------------------------------	---------------------	--------------------	----------------------------------

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Documento de Iniciação do Projeto	Atualizar	(R)	(A)	(A)	(A)	P		R		A20
Plano de Estágio	Criar		(A)	(A)	(A)	P		R		A16
Registro de Itens de configuração	Criar/Atualizar					P		R	R	A5
Registro de Riscos	Atualizar					P		R		A25
Registro de Issue	Atualizar					P		R		A12
Registro da Qualidade	Atualizar					R		R	P	A23

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar os componentes do Documento de Iniciação do Projeto. Talvez seja necessário consultar o Comitê Diretor do Projeto sobre qualquer mudança necessária. Os pontos a seguir devem ser revisados e, se necessário, atualizados:
 - Qualquer mudança em relação às expectativas de qualidade do cliente, critério de aceitação ou abordagem do projeto
 - A relevância e adequação das estratégias e dos controles
 - Qualquer mudança na equipe de gerenciamento do projeto ou em suas descrições de papel (em particular, a situação referente a fornecedores ou recursos externos, já que isso poderá afetar o Plano de Estágio)
- Preparar o Plano de Estágio para o próximo estágio:
 - Decidir como o plano pode ser melhor apresentado de acordo com seu público-alvo e como ele será usado
 - Revisar o Plano de Projeto para entender os produtos necessários para o próximo estágio
 - Examinar a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade com relação aos padrões de qualidade e procedimentos necessários
 - Criar (ou atualizar) a Estrutura Analítica de Produtos, as Descrições de Produtos e o diagrama de fluxo para os produtos a serem entregues pelo próximo estágio

- Revisar o Registro de Issue já que poderá conter issues marcadas para avaliação no fim do estágio ou informações que afetam o próximo estágio
- Revisar o Registro de Riscos para ver se há riscos que possam afetar o Plano de Estágio para o próximo estágio e verificar o status das respostas a riscos, consultando os proprietários do risco
- Criar (ou atualizar) os Registros de Item Configuração dos produtos a serem produzidos no próximo estágio
- Atualizar o Registro de Issue e o Registro de Riscos se novas issues ou riscos forem identificados (ou se for preciso modificar os existentes)
- Atualizar o Registro da Qualidade para as atividades planejadas de gerenciamento de qualidade. Isso pode incluir datas planejadas de revisão e aprovação dos produtos.

A Tabela 17.1 mostra as responsabilidades para esta atividade.

17.4.2 Atualizar o Plano de Projeto

O Comitê Diretor do Projeto utiliza o Plano de Projeto durante todo o projeto para medir o progresso.

O Plano de Projeto é atualizado para incorporar o progresso real do estágio que está terminando e para incluir duração e custos previstos a partir do Plano de Exceção ou do Plano de Estágio, para o estágio que está por começar.

Os detalhes de custos ou datas de fim revistos são usados na atualização do Business Case.

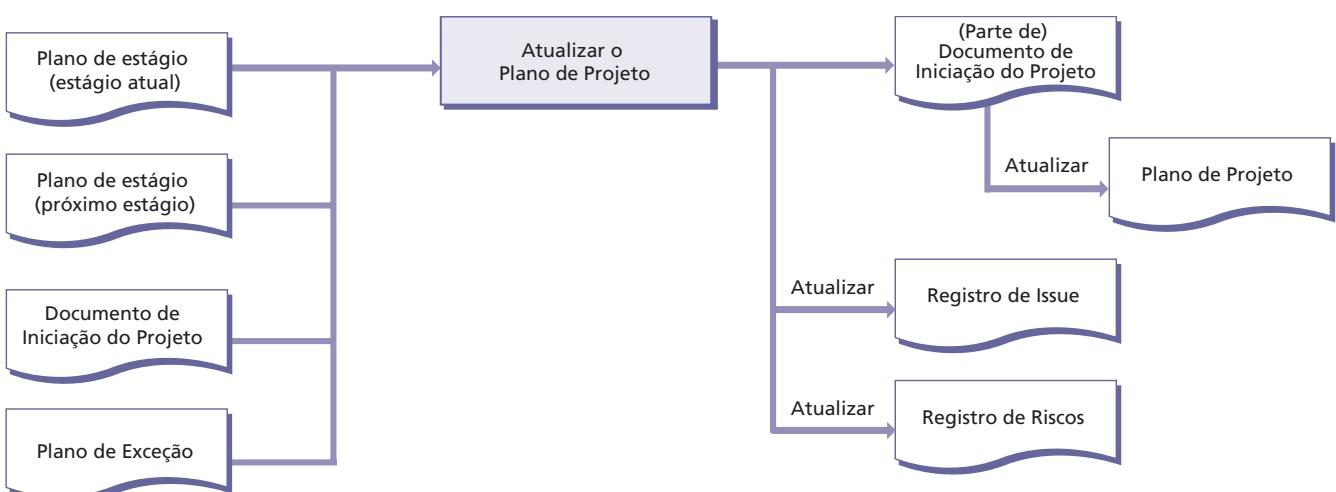


Figura 17.3 Atualizar o Plano de Projeto: sumário das atividades

Tabela 17.2 Atualizar o Plano de Projeto: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
	(A)	(A)	(A)	P		R		A16
				P		R		A12
				P		R		A25

Veja mais detalhes sobre planejamento no Capítulo 7

A Figura 17.3 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Verificar se o Plano de Estágio vigente está atualizado, refletindo o progresso real e, se necessário, atualizá-lo
- Rever o Plano de Projeto de modo a refletir:
 - Custo atual do Plano de Estágio vigente
 - Previsões do próximo Plano de Estágio ou do impacto do Plano de Exceção
 - Mudanças na Descrição de Produtos do Projeto
 - As implicações de issues ou riscos
 - Novos requisitos ou mudanças na adequação do PRINCE2 para o projeto
 - Produtos modificados ou extras sancionados pelo Comitê Diretor do Projeto
 - Mudanças no Documento de Iniciação do Projeto (por exemplo, abordagem revista do projeto, estratégias, controles do projeto, estrutura da equipe de gerenciamento do projeto ou descrições de papel)
- Atualizar o Registro de Issue e o Registro de Riscos se novas issues ou riscos forem identificados (ou se for preciso modificar os existentes).

A Tabela 17.2 mostra as responsabilidades para esta atividade.

17.4.3 Atualizar o Business Case

Um princípio do PRINCE2 é que os projetos têm justificativa contínua para o negócio.

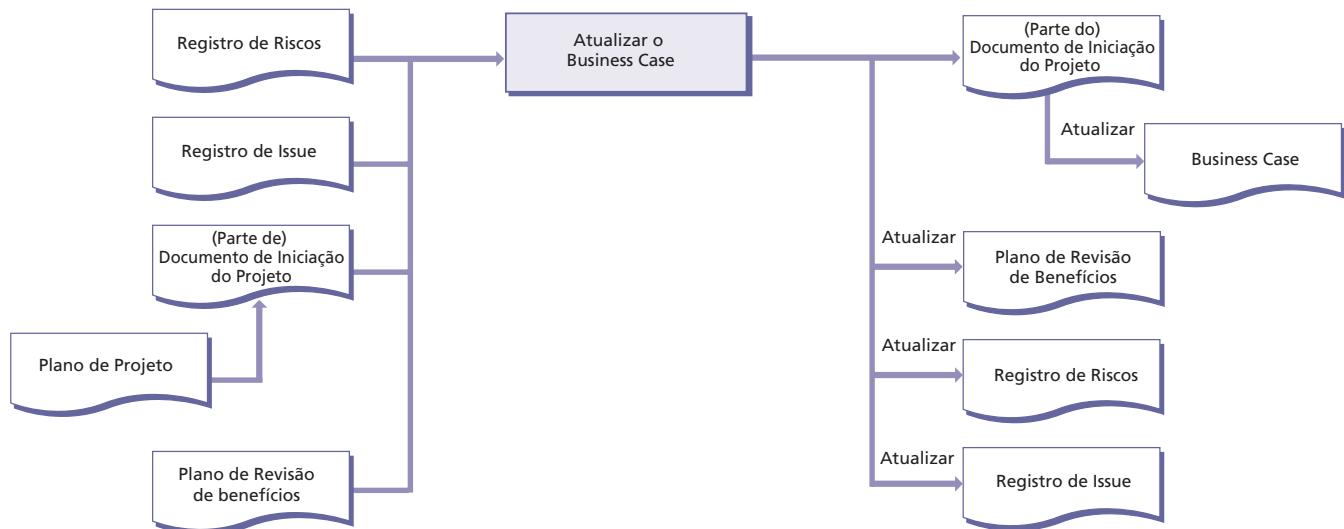
Em geral, o Comitê Diretor do Projeto somente é autorizado a continuar enquanto o projeto estiver viável (ou seja, os benefícios serão percebidos nos parâmetros de custo, tempo, qualidade, escopo e risco, definidos no Business Case acordado no momento).

Entretanto, os projetos não se realizam em um ambiente estático. O ambiente externo do projeto muda, assim como a natureza e a frequência dos produtos do projeto. O Business Case deve refletir essas mudanças e ser revisado e corrigido para manter-se relevante ao projeto.

Como o Executivo é responsável pelo Business Case, o Gerente do Projeto deve consultá-lo quando for revisar e atualizar o Business Case ao se preparar para a aprovação do Comitê Diretor do Projeto.

Para obter mais detalhes sobre justificativa de negócios, veja o Capítulo 4.

A Figura 17.4 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

**Figura 17.4 Atualizar o Business Case: sumário das atividades**

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Verificar se houve alguma mudança no apetite e na capacidade para risco das organizações envolvidas e se as tolerâncias ao risco precisam ser redefinidas. Avaliar os riscos do projeto através do Registro de Riscos para verificar a exposição ao risco agregado para o projeto e identificar os principais riscos atuais que afetam o Business Case. Isso inclui uma avaliação de que a exposição ao risco agregado permanece dentro das tolerâncias ao risco

- Atualizar o Plano de Revisão de Benefícios com os resultados das revisões de benefícios realizadas durante o estágio
- Examinar e revisar:
 - O Plano de Revisão de Benefícios com relação aos resultados das revisões de benefícios realizadas durante o estágio em comparação com os resultados esperados
 - O impacto de mudanças aprovadas, já que podem afetar os benefícios projetados
 - O perfil de risco do projeto e os principais riscos

Tabela 17.3 Atualizar o Business Case: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
----------------------	-----------	-------------------	----------------------	--------------------	--------------------------------	---------------------	--------------------	----------------------------------

Produto	Ação	(R)	(A)	(A)	(A)	P	R	A2
Business Case	Atualizar	(R)	(A)	(A)	(A)	P	R	A2
Plano de Revisão de Benefícios	Atualizar	(R)	(A)	(A)	(A)	P	R	A1
Registro de Riscos	Atualizar					P	R	A25
Registro de Issue	Atualizar					P	R	A12

- O Registro de Issue para as issues que possam afetar o Business Case
- O Plano de Projeto para ver se a data de implementação final do projeto mudou (para melhor ou para pior), que talvez afete alguns ou todos os benefícios projetados
- O Plano de Projeto para ver se o custo de entrega dos produtos do projeto mudou, o que poderá afetar a análise de custo/benefício
- O ambiente corporativo ou do programa no qual os produtos do projeto serão entregues, já que ele pode ter mudado
- Se há necessidade de revisão dos benefícios no próximo estágio de gerenciamento
- Rever o Business Case e, se necessário, o Plano de Revisão de Benefícios, pronto para a aprovação do Comitê Diretor do Projeto
- Atualizar o Registro de Riscos e o Registro de Issue, conforme necessário.

A Tabela 17.3 mostra as responsabilidades para esta atividade.

17.4.4 Relatar o fim do estágio

Os resultados de um estágio devem ser reportados ao Comitê Diretor do Projeto para que o progresso fique claramente visível para a equipe de gerenciamento do projeto.

O Gerente do Projeto fornece uma visão sobre a continuidade da capacidade do projeto em atender ao Plano de Projeto e Business Case e avalia a situação geral de risco.

Esta atividade deve acontecer o mais próximo possível do fim real de um estágio.

A Figura 17.5 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

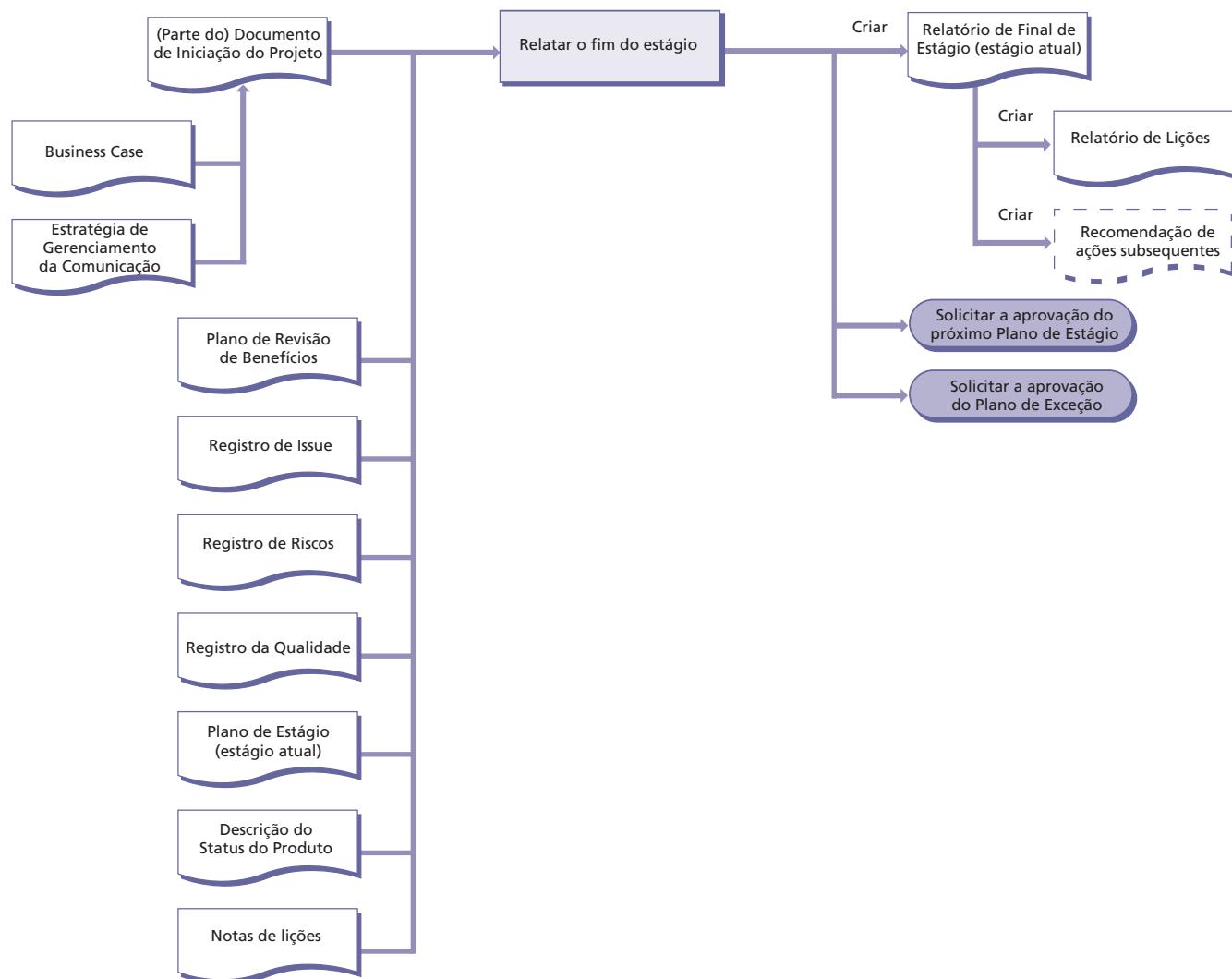


Figura 17.5 Relatar o fim do estágio: sumário das atividades

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Para um Plano de Exceção.
 - Dependendo do ponto no estágio em que ocorreu uma exceção, poderá ser apropriado preparar um Relatório de Final de Estágio para as atividades atuais. O Comitê Diretor do Projeto avisará sobre a necessidade, em resposta ao Relatório de Exceção. Se houver necessidade de um Relatório de Final de Estágio, siga a orientação para um Plano de Estágio abaixo
- Para um Plano de Estágio:
 - Revisar o status do Business Case atualizado e, em particular, o alcance dos benefícios antecipados para o estágio. Confirmar se as atividades no Plano de Revisão de Benefícios para o estágio atual foram concluídas
 - Revisar o Plano de Estágio, para verificar se os objetivos do estágio foram atendidos, e o Plano de Projeto, para verificar se os objetivos do projeto ainda podem ser alcançados
 - Revisar o desempenho da equipe para o estágio
 - Revisar o desempenho do produto para o estágio, fazendo referência à Descrição do Status do Produto (fornecida pelo Suporte do Projeto):
 - Revisar as atividades de gerenciamento de qualidade para o estágio e seus resultados
 - Verificar se todos os produtos identificados no Plano de Estágio para o estágio atual estão completos e aprovados ou se foram transferidos para o próximo estágio
 - Se houve uma passagem para operação por fase de produtos durante o estágio, confirmar a aceitação do usuário e a aceitação operacional e de manutenção dos produtos transferidos para a propriedade do cliente. Identificar qualquer recomendação de ações subsequentes para os produtos transferidos
 - Revisar as issues e riscos apresentados durante o estágio e as ações de resposta ao risco. Incluir um sumário da exposição ao risco agregado atual
 - Preparar um Relatório de Final de Estágio para o estágio atual
- Nesse momento, poderá ser apropriado criar um Relatório de Lições, particularmente para projetos mais longos, nos quais existe a possibilidade de que as revisões intermediárias das lições ou o projeto em si se beneficie a gerência corporativa ou do programa. Verificar na Anotação das Lições as lições apropriadas para serem relatadas
- Solicitar aprovação do Comitê Diretor do Projeto para o Plano de Exceção ou do Plano de Estágio (e, se apropriado, o Plano de Projeto revisto, o Plano de Revisão de Benefícios revisto e o Business Case revisto [veja o Capítulo 13])

Tabela 17.4 Relatar o fim do estágio: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Relatório de Final de Estágio	Criar		(A)	(A)	(A)	P		R		A9
Relatório de Lições	Criar		(A)	(A)	(A)	P		R		A15
Recomendação de ações subsequentes	Criar		(A)	(A)	(A)	P		R		

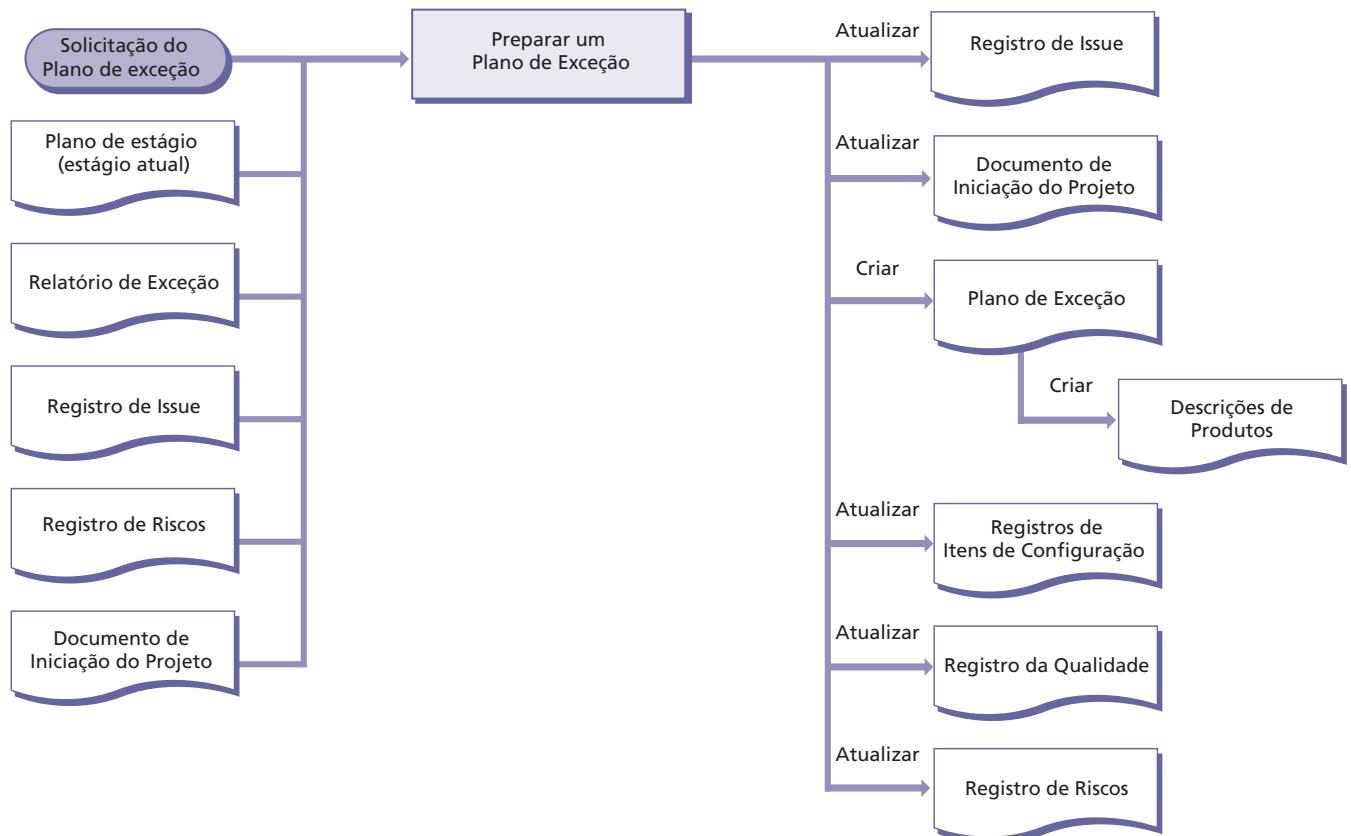


Figura 17.6 Preparar um Plano de Exceção: sumário das atividades

- Revisar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação para ver se há solicitação para enviar cópias do Relatório de Final de Estágio (e, se apropriado, o Relatório de Lições) para as partes interessadas externas, neste momento.

A Tabela 17.4 mostra as responsabilidades para esta atividade.

17.4.5 Preparar um Plano de Exceção

Se houver previsão de que um estágio ou o projeto desvie das tolerâncias acordadas, ele não terá mais a aprovação do Comitê Diretor do Projeto.

O Comitê Diretor do Projeto solicita Planos de Exceção em resposta a um Relatório de Exceção. Embora um Plano de Exceção seja preparado antes do limite de estágio planejado, sua aprovação pelo Comitê Diretor do Projeto marca um limite para o estágio revisado.

O planejamento não é uma atividade isolada. O Gerente do Projeto precisará consultar os membros do Comitê Diretor do Projeto, a Garantia do Projeto, os Gerentes de Equipe Especialista e possivelmente outras partes interessadas para criar um plano

viável. Quanto mais pessoas estiverem envolvidas no planejamento, mais eficiente o plano será. Veja mais detalhes sobre planejamento no Capítulo 7.

A Figura 17.6 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Atualizar o Registro de Issue (e, se necessário, o Relatório de Issue) para registrar a solicitação do Comitê Diretor do Projeto para um Plano de Exceção
- Revisar e, se necessário, atualizar o Documento de Iniciação do Projeto. Talvez seja necessário consultar o Comitê Diretor do Projeto sobre qualquer mudança necessária. Os pontos a seguir devem ser revisados:
 - As expectativas de qualidade do cliente – permanecem inalteradas?
 - A relevância e adequação da abordagem, das estratégias e dos controles do projeto
 - Qualquer mudança na equipe de gerenciamento do projeto ou em suas descrições de papel (em particular, a situação referente a fornecedores ou recursos externos, já que isso poderá afetar o Plano de Exceção)

■ Preparar o Plano de Exceção:

- Examinar o Plano de Estágio para definir os produtos necessários para o estágio
- Examinar os detalhes no Relatório de Exceção (por exemplo, ações recomendadas) que irão contribuir com o Plano de Exceção
- Se o Plano de Exceção exigir a criação de novos produtos, examinar na Estratégia de Gerenciamento da Qualidade os padrões de qualidade e os procedimentos necessários
- Atualizar a Estrutura Analítica de Produtos, as Descrições de Produtos e o diagrama de fluxo para os produtos a serem entregues pelo Plano de Exceção
- Atualizar o Registro da Qualidade para as atividades planejadas de gerenciamento de qualidade

- Criar (ou atualizar) os Registros de Item de Configuração dos produtos a serem produzidos pelo Plano de Exceção
- Atualizar o Registro de Issue e o Registro de Riscos se novas issues ou riscos forem identificados (ou se for preciso modificar os existentes)
- Atualizar o Registro da Qualidade para as atividades planejadas de gerenciamento de qualidade. Isso pode incluir datas planejadas de revisão e aprovação dos produtos.

A Tabela 17.5 mostra as responsabilidades para esta atividade.

Tabela 17.5 Preparar um Plano de Exceção: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Documento de Iniciação do Projeto	Atualizar	(R)	(A)	(A)	(A)	P		R		A20
Plano de Exceção	Criar		(A)	(A)	(A)	P		R		A16
Registros de Itens de Configuração	Criar/Atualizar					R		R	P	A5
Registro de Riscos	Atualizar					P		R		A25
Registro de Issue	Atualizar					P		R		A12
Registro da Qualidade	Atualizar					R	(R)	R	P	A23



18

Closing a Project

18 Closing a Project

18.1 PROPÓSITO

O propósito do processo Closing a Project é possibilitar um ponto fixo no qual se confirma a aceitação do produto do projeto e reconhecer que os objetivos definidos no Documento de Iniciação do Projeto original foram alcançados (ou as mudanças aprovadas para os objetivos foram alcançadas) ou que o projeto não tem nada mais para contribuir.

18.2 OBJETIVO

O objetivo do processo Closing a Project é:

- Verificar a aceitação do usuário para os produtos do projeto
- Verificar se o local de execução conseguirá suportar os produtos quando o projeto for dissolvido

- Revisar o desempenho do projeto em relação às suas linhas de base
- Avaliar os benefícios que já foram obtidos, atualizar a previsão dos benefícios restantes e planejar uma revisão para os benefícios não alcançados
- Verificar se foi feita modificação para tratar todas as issues e riscos em aberto, com recomendação de ações subsequentes.

18.3 CONTEXTO

Uma das características que definem um projeto PRINCE2 é que ele é finito, tem começo e fim. Se o projeto perder essa peculiaridade, ele perderá algumas de suas vantagens em relação às abordagens de gerenciamento puramente operacionais.

Fim claro para um projeto:

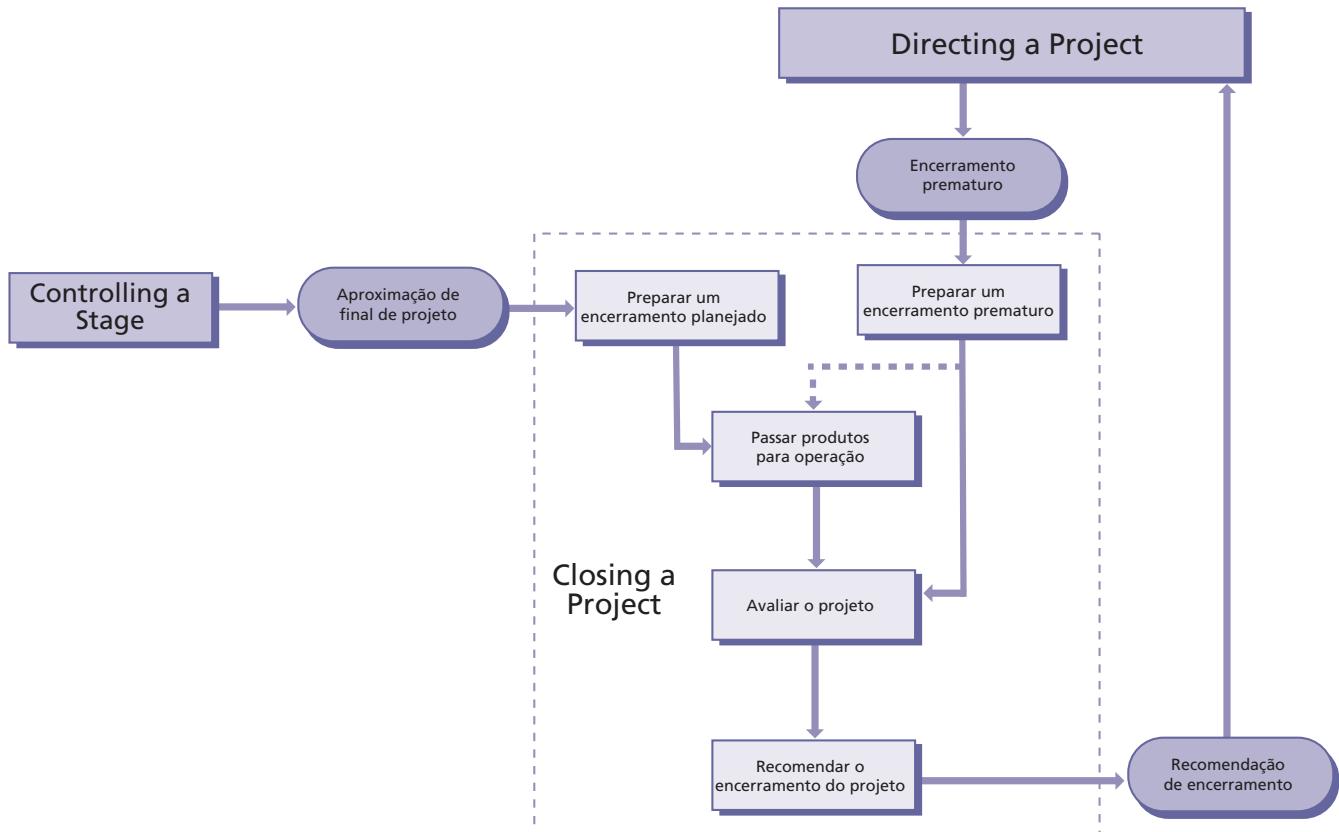


Figura 18.1 Visão geral do Closing a Project

- É sempre melhor sucedido do que uma condução não planejada, pelo reconhecimento, por todos os envolvidos, de que:
 - Os objetivos originais foram atendidos (sujeitos a mudanças aprovadas)
 - O projeto atual seguiu o seu curso
 - O regime operacional deverá assumir agora os produtos deste projeto ou eles passarão a ser entradas em algum projeto subsequente ou em algum programa maior
 - A equipe de gerenciamento do projeto poderá ser dispensada
 - O projeto não devem mais incorrer custos
- Permite verificar se todas as metas e objetivos não alcançados são identificados para que possam ser tratados no futuro
- Transfere a propriedade dos produtos para o cliente e encerra a responsabilidade da equipe de gerenciamento do projeto.

As atividades de encerramento devem ser planejadas como parte do Plano de Estágio para o estágio final de gerenciamento. Ao encerrar um projeto, é necessário preparar informações destinadas ao Comitê Diretor do Projeto de modo a obter sua autorização para encerrá-lo. Posteriormente, o Executivo deverá também notificar a gerência corporativa ou do programa sobre o encerramento do projeto (veja o Capítulo 13).

Também é possível que o Comitê Diretor do Projeto queira ativar um encerramento prematuro do projeto sob algumas circunstâncias (por exemplo, se o Business Case não for mais válido). Se o projeto passar para um encerramento prematuro, este processo ainda precisará ser executado, mas talvez tenha que ser adequado de acordo com a situação real do projeto.

Várias ações específicas aos produtos do projeto poderão ser necessárias após o projeto e deverão ser documentadas e planejadas conforme a recomendação de ações subsequentes. É possível que essas ações tenham diferentes públicos-alvo, exigindo, assim, que sejam emitidas individualmente. As necessidades do destinatário determinarão o formato e o conteúdo – é possível que alguns queiram um relatório formal, uma entrada de anotação num sistema, e outros queiram uma reunião.

18.4 ATIVIDADES

As atividades no processo Closing a Project são orientadas para o Gerente do Projeto e devem:

- Preparar um encerramento planejado
- Preparar um encerramento prematuro
- Passar produtos para operação
- Avaliar o projeto
- Recomendar o encerramento do projeto.

18.4.1 Preparar um encerramento planejado

Antes de recomendar o encerramento do projeto, o Gerente do Projeto deverá verificar se os resultados esperados foram todos alcançados e entregues.

A Figura 18.2 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Atualizar o Plano de Projeto com o custo atual do estágio final
- Solicitar Descrição do Status do Produto, do Suporte do Projeto. Na Descrição do Status do Produto, verificar se os produtos do projeto:

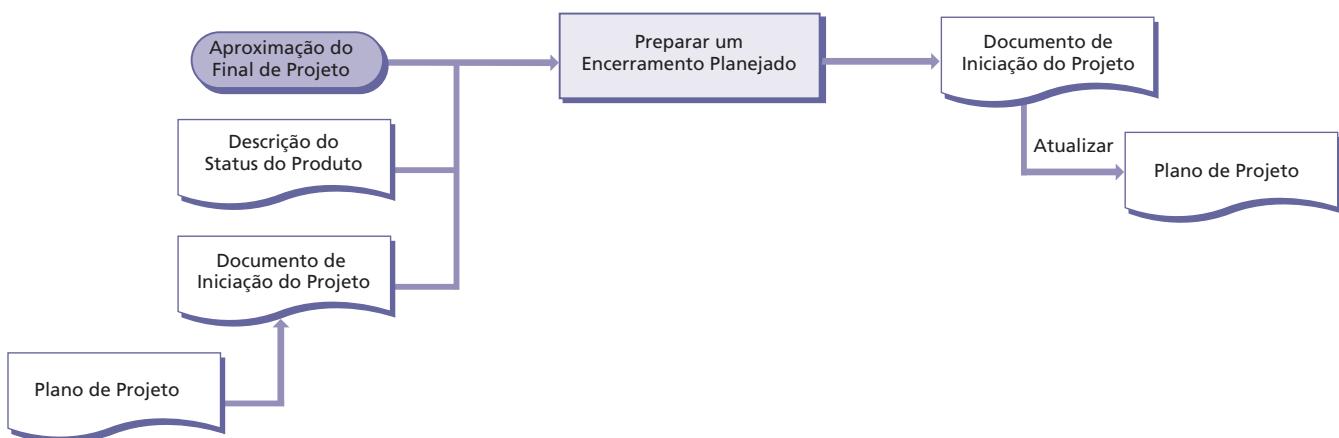


Figura 18.2 Preparar um encerramento planejado: sumário das atividades

Tabela 18.1 Preparar um encerramento planejado: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Plano de Projeto	Atualizar					P		R		A16
Descrição do Status do Produto	Criar					R		R	P	A18

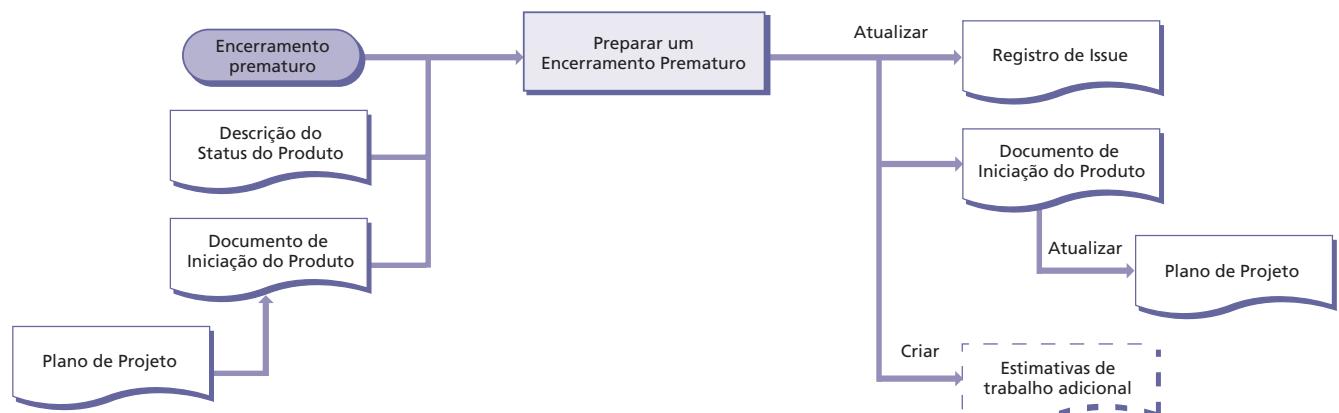
- Foram aprovados pelas autoridades identificadas nas Descrições de Produtos
- Atendem a todos os critérios de qualidade ou foram cobertos por concessões aprovadas
- Confirmar se o projeto entregou o que está definido na Descrição de Produtos do Projeto e se o critério de aceitação foi atendido
- Solicitar aprovação para avisar a gerência corporativa ou do programa que os recursos podem ser (ou estão prontos para serem) liberados.

A Tabela 18.1 mostra as responsabilidades para esta atividade.

18.4.2 Preparar um encerramento prematuro

Em algumas situações, o Comitê Diretor do Projeto poderá ter instruído ao Gerente do Projeto para encerrar o projeto prematuramente. Nesses casos, o Gerente do Projeto deve garantir que o trabalho em curso não seja simplesmente abandonado, mas que o projeto resguardará qualquer valor criado até o momento, e verificar se alguma diferença deixada pelo cancelamento do projeto será alertada para a gerência corporativa ou do programa.

A Figura 18.3 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

**Figura 18.3 Preparar um encerramento prematuro: sumário das atividades**

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Atualizar o Registro de Issue (e, se necessário, o Relatório de Issue) para registrar a solicitação de encerramento prematuro
- Atualizar o Plano de Projeto com o custo atual do estágio final
- Solicitar Descrição do Status do Produto, do Suporte do Projeto. A partir daí, determinar quais produtos do projeto:
 - Foram aprovados pelas autoridades identificadas nas Descrições de Produtos
 - Estão em desenvolvimento (e quais precisam ser concluídos)
 - São cobertos por concessões aprovadas
 - Já foram iniciados
 - Exigem segurança
 - Podem ser úteis para outros projetos
- Combinar os meios para recuperar produtos que foram concluídos ou estão em progresso (se apropriado). Para isso, é preciso consultar o Comitê Diretor do Projeto, e poderá incluir trabalho adicional para criar, proteger ou concluir produtos que possam ser úteis a outros projetos (por exemplo, proteger um edifício parcialmente construído e impermeabilizá-lo). Em alguns casos, o trabalho adicional poderá exigir um Plano de Exceção.

- Solicitar aprovação para avisar a gerência corporativa ou do programa que os recursos podem ser (ou estão prontos para serem) liberados antes.

A Tabela 18.2 mostra as responsabilidades para esta atividade.

18.4.3 Passar produtos para operação

Os produtos do projeto devem passar para um ambiente operacional e de manutenção antes que o projeto seja encerrado. Isso poderá ocorrer na forma de um único release no fim do projeto ou a abordagem do projeto poderá incluir entrega por fases, onde os produtos passam para operação em uma série de releases.

Para o encerramento prematuro, podem existir alguns produtos que foram aprovados, porém ainda não passaram para operação e, dependendo da orientação do Comitê Diretor do Projeto, a propriedade de alguns ou de todos esses produtos precise ser transferida para o cliente.

Ao passar produtos para operação, o Plano de Revisão de Benefícios talvez precise ser atualizado para incluir as revisões de benefícios pós-projeto do desempenho dos produtos do projeto em uso operacional. Tais revisões poderão identificar se houve algum efeito colateral (benéfico ou adverso) que pudesse fornecer lições úteis a outros projetos.

Tabela 18.2 Preparar um encerramento prematuro: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Registro de Issue	Atualizar					P				A12
Plano de Projeto	Atualizar					P		R		A16
Descrição do Status do Produto	Criar					R		R	P	A18
Estimativas de Trabalho Adicional	Criar		(A)	(A)	(A)	P		R		

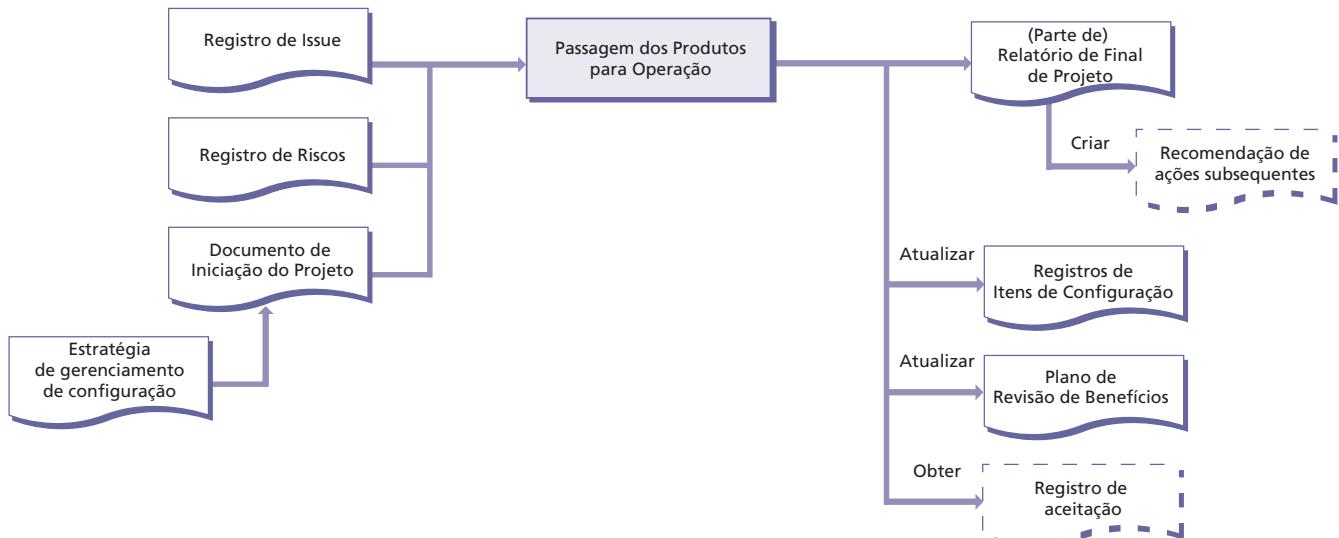


Figura 18.4 Passar produtos para operação: sumário das atividades

Não se trata de uma atividade do projeto executar revisões de benefícios pós-projeto, apenas planejar para que essas revisões ocorram. Se o projeto fizer parte de um programa, as revisões dos benefícios pós-projeto terão que ser cobertas pelas atividades de gerenciamento de benefícios do programa.

A Figura 18.4 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Em consulta à equipe de gerenciamento do projeto, preparar recomendação de ações

subsequentes para que os produtos do projeto incluem trabalho, issues e riscos não concluídos. Pode haver recomendação de ações subsequentes separada para cada produto ou grupo de usuários distintos (por exemplo, recursos humanos, finanças, operações)

- Verificar que o Plano de Revisão de Benefícios inclua atividades pós-projeto para confirmar os benefícios que não podem ser mensurados logo após que os produtos do projeto estiverem em uso operacional por algum tempo (por exemplo, requisitos de confiabilidade)

Tabela 18.3 Passar produtos para operação: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
----------------------	-----------	-------------------	----------------------	--------------------	--------------------------------	---------------------	--------------------	----------------------------------

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Recomendação de ações subsequentes	Criar/atualizar		(A)	(A)	(A)	P		R		
Registros de Itens de Configuração	Atualizar					A		R	P	A5
Plano de Revisão de Benefícios	Atualizar	(A)	(R)	(R)	(R)	P		R		A1
Registro de aceitação	Obter		(A)	(A)	(A)	P		R		

- A Estratégia de Gerenciamento de Configuração deve ser examinada para poder confirmar como os produtos deverão ser passados para aqueles que irão mantê-los durante sua vida operacional:
- Confirmar se existe o correto ambiente operacional e de manutenção
 - Considerar os requisitos de suporte para período de funcionamento inicial de cada produto sendo transferido, pois o período inicial de funcionamento de um produto normalmente é o período de demanda máxima na organização de suporte
 - Em situações que exijam muito suporte e manutenção possivelmente dispendiosos, o Gerente do Projeto deverá verificar se existe um contrato ou acordo de serviço adequado entre as organizações de operações e manutenção e os usuários finais. Nesses casos, o acordo de serviço deverá ser incluído como um produto, a ser entregue como parte do plano
 - Confirmar a aceitação das organizações de operações e manutenção
 - Solicitar e obter registros de aceitação

- Transferir a responsabilidade para os produtos do projeto para as organizações de operações e manutenção e atualizar os Registros de Item Configuração dos produtos.

A Tabela 18.3 mostra as responsabilidades para esta atividade.

18.4.4 Avaliar o projeto

As organizações de sucesso aprendem com suas experiências em projetos. Ao avaliar o projeto, o objetivo é determinar o seu grau de sucesso. Também existe a possibilidade de melhorar a estimativa para futuros projetos, analisando as estimativas e métricas de progresso real para este projeto.

A Figura 18.5 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Revisar a intenção original do projeto conforme combinada no estágio de iniciação e definida pelo Documento de Iniciação do Projeto na linha de base naquele momento
- Revisar as mudanças aprovadas de acordo com a definição na versão atual dos componentes do Documento de Iniciação do Projeto

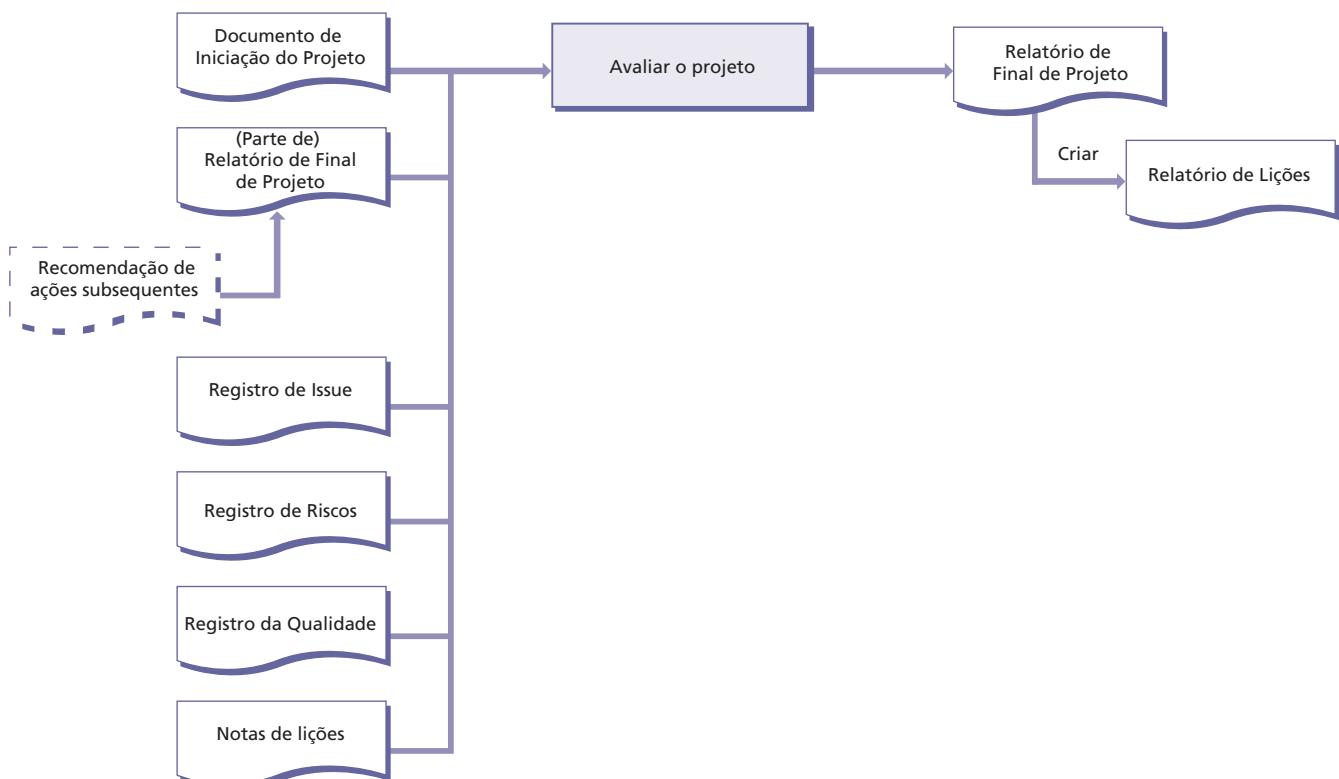


Figura 18.5 Avaliar o projeto: sumário das atividades

Tabela 18.4 Avaliar o projeto: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto
 Revisor – o ideal é que seja independente da produção
 Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Supporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Relatório Final de Projeto	Criar		(A)	(A)	(A)	P		R		A8
Relatório de Lições	Criar	(A)	(R)	(R)	(R)	P		R		A15

- Em consulta à equipe de gerenciamento do projeto, preparar um Relatório Final de Projeto para incluir:
 - Sumário do Gerente do Projeto sobre o desempenho do projeto
 - Uma avaliação dos resultados do projeto em relação aos benefícios esperados no Business Case
 - Uma revisão de desempenho do projeto em relação a suas metas e tolerâncias planejadas
 - Uma revisão de desempenho da equipe
 - Uma revisão dos produtos do projeto (inclusive um sumário de alguma recomendação de ações subsequentes)
 - Se necessário, os motivos documentados que levaram um projeto ao encerramento prematuro
- Em consulta à equipe de gerenciamento do projeto, preparar um Relatório de Lições para as lições que poderão ser aplicadas a futuros projetos e solicitar a aprovação do Comitê Diretor do Projeto para enviá-lo à gerência corporativa ou do programa. O relatório deverá incluir:
 - Uma revisão dos pontos positivos, dos pontos negativos e as recomendações a serem consideradas pela gerência corporativa ou do programa e, especificamente, o método de gerenciamento do projeto, métodos especiais usados, estratégias e controles do projeto e eventos anormais que causaram desvios

- Uma revisão de medidas úteis, como: quanto esforço foi necessário para criar os produtos; qual foi a eficiência da Estratégia de Gerenciamento da Qualidade na concepção, no desenvolvimento e na entrega de produtos adequados ao propósito (por exemplo, quantos erros foram encontrados depois que os produtos passaram por inspeções de qualidade); e estatística para issues e riscos
- Algum conhecimento prático obtido em relação à adequação do PRINCE2 para o ambiente específico do projeto.

A Tabela 18.4 mostra as responsabilidades para esta atividade.

18.4.5 Recomendar o encerramento do projeto

Depois que o Gerente do Projeto confirmou que o projeto pode ser encerrado, uma recomendação de encerramento deverá ser apresentada ao Comitê Diretor do Projeto.

A Figura 18.6 mostra as entradas e as saídas desta atividade.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações:

- Usar a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação para identificar uma organização ou parte interessada que precise saber que o projeto está sendo encerrado. Considerar também as atividades de comunicação para oportunidades de relações públicas e marketing neste ponto

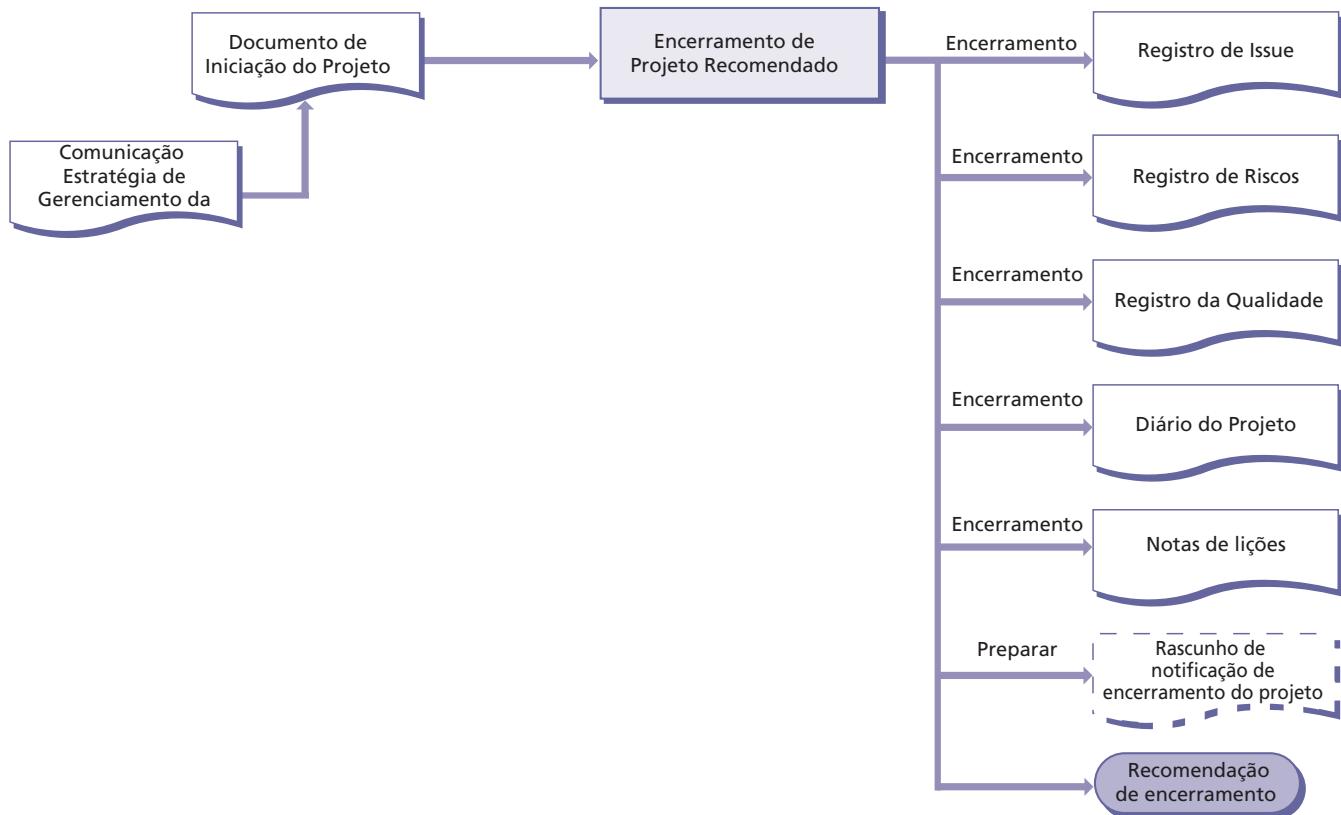


Figura 18.6 Recomendar encerramento do projeto: sumário das atividades

- Encerrar o Registro de Issue, Registro de Riscos, Registro de Qualidade, Diário do Projeto e Notas de Lições
 - Todas as informações do projeto devem ser protegidas e arquivadas (de acordo com a Estratégia de Gerenciamento de Configuração) para permitir futuras auditorias das decisões, ações e desempenho da equipe de gerenciamento
 - Preparar e enviar um rascunho de notificação de encerramento do projeto para revisão do Comitê Diretor do Projeto, informando sobre seu encerramento.
- A Tabela 18.5 mostra as responsabilidades para esta atividade.

Tabela 18.5 Recomendar encerramento do projeto: responsabilidades

Produtor – responsável pela produção de produto

Revisor – o ideal é que seja independente da produção

Aprovador – confirma a aprovação

Produto	Ação	Corporativo/Programa	Executivo	Usuário Principal	Fornecedor Principal	Gerente do Projeto	Gerente de Equipe Especialista	Garantia do Projeto	Suporte do Projeto	Descrição de Produtos disponível
Registro de Issue	Encerramento					P				A12
Registro de Riscos	Encerramento					P				A25
Registro da Qualidade	Encerramento					P				A23
Diário do Projeto	Encerramento					P				A7
Notas de lições	Encerramento					P				A14
Rascunho de Notificação de Encerramento do Projeto	Preparar	(A)	(A)	(A)	(A)	P	R			



Adequação do PRINCE2 ao ambiente do projeto

19

19 Adequação do PRINCE2 ao ambiente do projeto

19.1 O QUE SIGNIFICA ADEQUAÇÃO?

O PRINCE2 poderá ser usado independentemente da escala, complexidade, geografia ou cultura do projeto, seja ele parte de um programa ou esteja sendo gerenciado como um projeto isolado. Certamente, um projeto PRINCE2 tem o princípio de adequar o método a tais contextos.

Adequar refere-se ao uso apropriado do PRINCE2 em um dado projeto, garantindo que existe a correta quantidade de planejamento, controle, governança e uso dos processos e temas, enquanto que a adoção do PRINCE2 por toda a organização é conhecida como implementação. A Tabela 19.1 define a diferença entre implementação e adequação.

19.2 ABORDAGEM GERAL PARA ADEQUAR

Alguns projetos podem indicar que eles não precisam do 'PRINCE2 completo e, por isso, implementaram apenas partes do método. Isso poderá revelar um entendimento falho do

PRINCE2 porque o método foi desenvolvido para ser adequado. Por isso, adequar o PRINCE2 corretamente é 'o PRINCE2 completo.

Adequar não significa omitir elementos do PRINCE2. O método não é uma série de setores isolados através dos quais algum elemento poderá ser omitido sem afetar os outros. O PRINCE2 é uma rede de elementos interligados: temas são usados em processos; técnicas são assumidas para realizar os temas; e os indivíduos que desempenham papéis do projeto criam produtos de gerenciamento. Se o profissional omitir um elemento, o gerenciamento do projeto acaba se enfraquecendo.

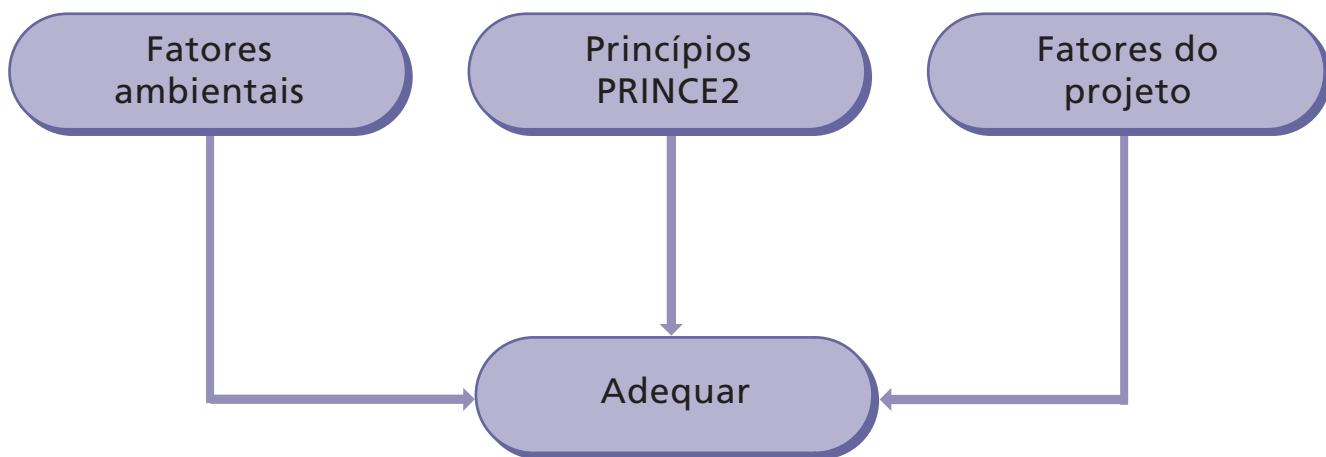
Portanto, adequação é adaptar o método a fatores externos (por exemplo, padrões corporativos que precisam ser aplicados) e os fatores do projeto a considerar (por exemplo, a escala do projeto). A meta é aplicar um nível de gerenciamento do projeto que não sobrecarregue o projeto, mas forneça um nível adequado de controle de acordo com fatores externos e do projeto.

O risco de não adequar o PRINCE2 é que ele poderá ser levado ao 'gerenciamento robótico do projeto, se cada atividade do processo for cumprida e cada

Tabela 19.1 Implementação e adequação

Implementação	Adequação
Realizada pela organização para adotar o PRINCE2.	Realizada pela equipe de gerenciamento do projeto para adaptar o método ao contexto de um projeto específico.
Enfoque em: <ul style="list-style-type: none">■ Responsabilidades do processo■ Regras/orientação para dimensionamento (por exemplo, ficha de avaliação)■ Padrões (templates, definições)■ Treinamento e desenvolvimento■ Integração com processos de negócios■ Ferramentas■ Garantia do processo.	Enfoque em: <ul style="list-style-type: none">■ Adaptar os temas (através das estratégias e controles)■ Incorporar termos/língua específica■ Revisar as Descrições de Produtos dos produtos de gerenciamento■ Revisar as descrições de papel para os papéis do projeto PRINCE2■ Ajustar os processos para corresponder ao indicado acima.

- Multiorganizacional
 - Cliente/fornecedor externo
 - Padrões corporativos
 - Em um programa
 - Maturidade organizacional
(por exemplo, centro de excelência)
 - Termos e Linguagem
 - Geografia
 - Cultura organizacional
 - Prioridade do projeto
 - etc.
- Escala
 - Complexidade da solução
 - Maturidade da equipe
 - Tipo de projeto e modelo de ciclo de vida
 - etc.



- Adaptar os temas (através das estratégias e controles)
- Rever termos e linguagens
- Rever as Descrições de Produtos para os produtos de gerenciamento
- Rever as descrições de papéis
- Ajustar o processo para corresponder ao indicado acima
- Registrar no Documento de Iniciação do Projeto

Figura 19.1 Influências na solicitação de adequação

produto de gerenciamento for produzido sem questionamento. Esta é uma armadilha comum em gerenciamento de projeto orientado por templates. Portanto, adequar significa pensar em como aplicar o método e usá-lo de forma apropriada. A Figura 19.1 mostra como os fatores ambientais e do projeto são avaliados para adequar o método.

19.2.1 Aplicar princípios

Como os princípios do PRINCE2 são universais, ele sempre serão aplicados, não adequados. Ao consultar os princípios, o profissional poderá saber como adaptar o tema aos fatores ambientais e do projeto, sem perder seu valor.

19.2.2 Adaptar temas

Adaptar temas não significa necessariamente modificar o método. Na maioria dos casos, os fatores ambientais e do projeto são incorporados às estratégias e aos controles do projeto. As políticas e os padrões relevantes corporativos ou do programa são capturados e documentados na Estratégia de Gerenciamento de Riscos, Estratégia de Gerenciamento de Qualidade, Estratégia de Gerenciamento de Configuração e Estratégia de Gerenciamento da Comunicação do projeto. Os produtos de gerenciamento irão descrever os procedimentos a serem usados no projeto, que atendem aos requisitos da organização corporativa ou do programa. O nível de controle necessário influenciará a formalidade e a frequência de monitorar, revisar e relatar.

19.2.3 Aplicar termos e linguagem da organização

Talvez o método tenha que ser adaptado para incorporar os termos e a linguagem da organização corporativa ou do programa. Por exemplo, se a organização corporativa ou do programa usar o termo 'Caso de Investimento' em vez de 'Business Case', talvez seja apropriado substituí-lo em todos os documentos do projeto se isso melhora a compreensão.

19.2.4 Adaptar produtos de gerenciamento

O PRINCE2 fornece resumos da Descrição de Produtos para os produtos de gerenciamento que exigem propósito ou composição específica para seu uso pelos temas e processos. Na adequação do PRINCE2, os produtos de gerenciamento poderão ser adaptados, quando será necessário modificar as Descrições de Produtos ou fornecer um modelo para elas. Para todos os envolvidos no projeto, deve ficar claro qual é o propósito do produto de gerenciamento, o que ele deve compreender e qual é o critério de qualidade. Por exemplo, em um ambiente comercial, o Pacote de Trabalho talvez precise incluir detalhes do pedido de compras e os termos e condições de acompanhamento.

19.2.5 Adaptar papéis

A estrutura de organizacional do PRINCE2 precisa ser cuidadosamente considerada para todos os projetos. Os resumos das descrições de papel padrão estão no Apêndice C, porém é de se esperar que precisem ser adaptados para atender à capacidade e autoridade reais dos indivíduos no contexto do papel ao qual serão atribuídos. Por exemplo, para um projeto em um ambiente de programa, a responsabilidade do Plano de Revisão de Benefícios poderá ficar com o programa. Por isso, esta responsabilidade deverá ser removida da descrição do papel de Executivo.

19.2.6 Adaptar processos

Todas as atividades de processo do PRINCE2 precisam ser realizadas; apenas as responsabilidades para realizá-las poderão mudar (se algum papel foi adaptado) e as referências aos produtos de gerenciamento talvez precisem mudar (se algum produto de gerenciamento foi adaptado).

19.3 EXEMPLOS DE ADEQUAÇÃO DO PRINCE2

As seções 19.4–19.10 fornecem alguns exemplos de como adequar o PRINCE2.

Os exemplos abrangem alguns fatores ambientais e do projeto que são enfrentados por muitos projetos:

- Projetos em um ambiente de programa
- Escala do projeto
- Ambiente comercial do cliente/fornecedor
- Projetos multiorganizacionais
- Tipo de projeto
- Diferenças do setor
- Conjuntos de conhecimentos em gerenciamento do projeto.

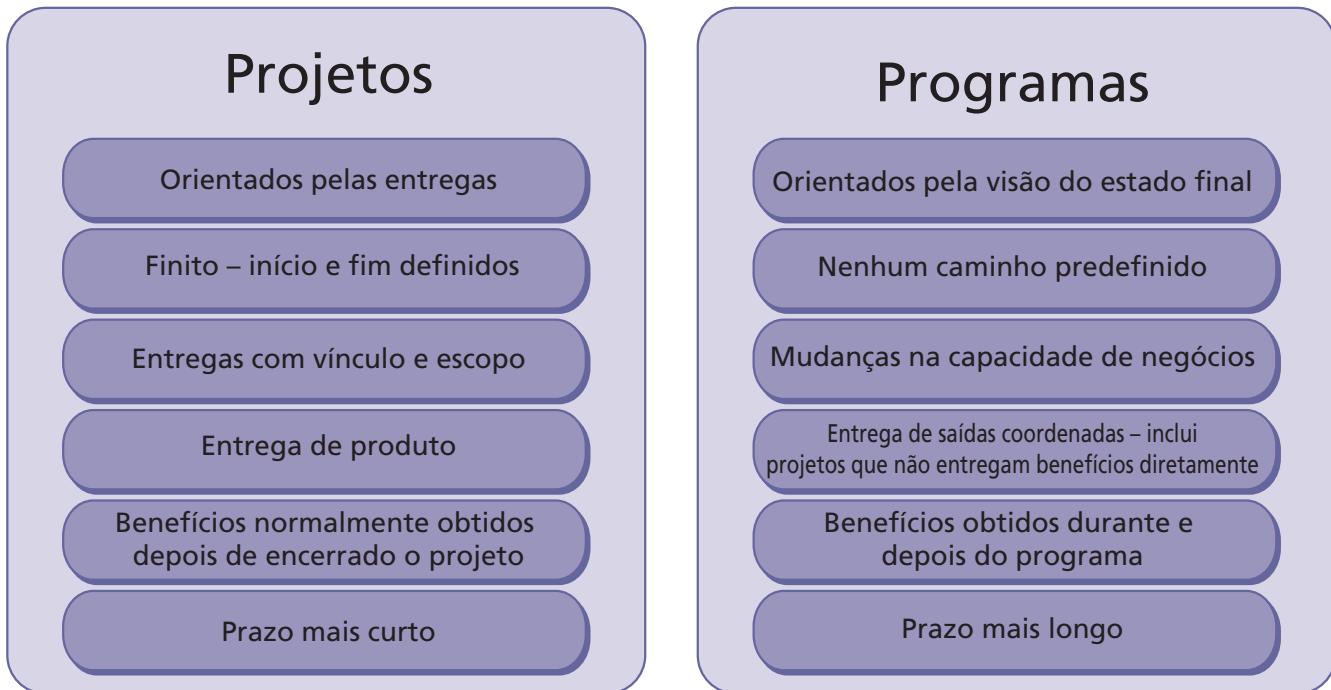
Os fatores ambientais e do projeto mostrados não são exaustivos, pois a aplicação do PRINCE2 é ilimitada. A orientação geral é fornecida apenas para ilustrar as considerações a levar em conta e algumas táticas que podem ser aplicadas. A orientação não deve ser interpretada como a abordagem definitiva a adequar, pois não é específica a um projeto particular. O profissional deve considerar os prós e contras das opções de adequação, pois estão associadas ao contexto específico do projeto.

Para uma organização que tenha o PRINCE2 implementado, a versão implementada do método ainda exigirá adequação.

19.4 PROJETOS EM UM AMBIENTE DE PROGRAMA

Programa é uma estrutura organizacional temporária e flexível criada para coordenar, dirigir e inspecionar a implementação de um conjunto de projetos e atividades relacionados, com o objetivo de entregar resultados e benefícios relativos aos objetivos estratégicos organizacionais. Um programa poderá ter uma duração que se expande por vários anos.

A distinção entre os projetos e programas é que normalmente os projetos produzem ou alteram algo e, depois, são dispensados. Os benefícios do esforço provavelmente serão acumulados após a conclusão do projeto. Em geral, os programas são usados para a transformação das organizações. Por isso, a organização temporária do programa tende

**Figura 19.2 Comparação entre projetos e programas**

a ter um tempo de vida que cobre a realização dos benefícios, que poderia ser vários anos. Isto está ilustrado na Figura 19.2.

Os projetos que operam em um ambiente de programa se beneficiam de muitas vantagens e há uma série de modos em que o PRINCE2 pode ser adequado para ser usado em um programa.

As seções a seguir explicam como o PRINCE2 pode ser adequado para trabalhar em um ambiente de programa (usando o framework Managing Successful Programmes da OGC), consultando como adaptar temas, processos e produtos de gerenciamento.

19.4.1 Temas

19.4.1.1 Business Case

O programa definirá os padrões necessários ao projeto para desenvolver o Business Case.

O Business Case do projeto será agregado ao Business Case do programa geral e, provavelmente, será reduzido em conteúdo. Ele poderá compreender apenas os detalhes do orçamento, uma lista de benefícios (e a tolerância do benefício) e uma declaração de como o projeto está contribuindo para o blueprint do programa, com os aspectos de justificativa do Business Case do projeto no Business Case do programa.

Em alguns casos, o Business Case pode ser produzido e mantido pelo programa e até mesmo existir em detalhe antes da iniciação do projeto.

Os benefícios serão definidos, rastreados e gerenciados pela equipe de gerenciamento do programa e o Plano de Revisão de Benefícios do projeto será parte do plano de realização dos benefícios do programa.

19.4.1.2 Organização

O framework Managing Successful Programmes (MSP) da OGC define um comitê do programa que compreende um Responsável Principal (SRO) do programa, um gerente de programa, um ou mais gerentes de mudança do negócio, representantes de departamentos corporativos, conforme a necessidade (por exemplo, Recursos Humanos, Finanças), o fornecedor líder e os Executivos dos projetos dentro do programa.

O SRO do programa é o indivíduo com total responsabilidade para garantir que o programa alcance seus objetivos e entregue os benefícios projetados. É provável que o SRO do programa confirme a indicação do Executivo do projeto.

O gerente de programa é responsável pela configuração e pelo gerenciamento e entrega diária do programa em nome do SRO do programa.

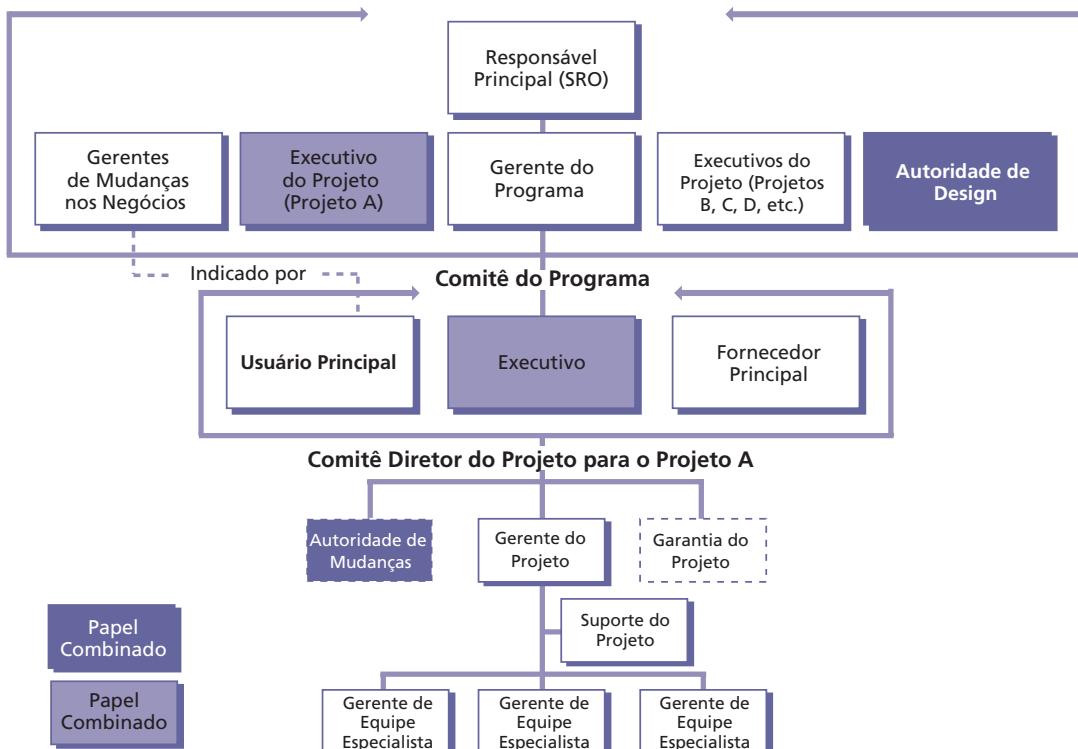


Figura 19.3 A estrutura organizacional com o Executivo sendo membro do comitê do programa e o Usuário Principal indicado pelo gerente de mudança do negócio pertinente

O gerente de mudança de negócio é responsável pela definição e gerenciamento dos benefícios por todo o programa. Este papel faz a ligação entre as operações do programa e de negócios para garantir que as capacidades fornecidas pelos projetos sejam adotadas pela organização para poder alcançar o resultado desejado e seus benefícios subsequentes.

As estruturas das equipes de gerenciamento do programa e do projeto precisam estar integradas para:

- Haver linhas claras de responsabilidade de cima para baixo (ou seja, todos prestam contas a alguém)
 - Evitar duplicação
 - Que os relatórios e as revisões sejam eficientes (por exemplo, quatro projetos em um programa contam com membros comuns do Comitê Diretor do Projeto e, ao alinhar os limites do estágio, eles se reúnem para conduzir as avaliações do estágio final para os quatro projetos como parte de uma revisão do programa).

A integração de papéis poderá incluir:

- O gerente de programa sendo o Executivo para um ou mais projetos

- O gerente de mudança de negócio do programa desempenhando o papel de Usuário Principal (ou influenciando na indicação do Usuário Principal) para um ou mais projetos ou como Executivo de um ou mais projetos
 - Suporte do Projeto fornecido pelo programa
 - A autoridade de design do programa (se usada) desempenhando o papel de Autoridade de Mudanças ou Garantia do Projeto para um ou mais projetos como o propósito de uma autoridade de design no nível de programa para garantir que existe alinhamento e controle apropriados quando mudanças estiverem sendo planejadas e implementadas.

A opção de estrutura e indicações dependerá da escala e complexidade do programa. Os prós e contras da opção da estrutura organizacional e indicações precisam ser avaliadas junto com suas consequências. Por exemplo, na Figura 19.4, onde o gerente de programa também é o Executivo de um dos projetos dentro do programa, deve-se considerar como as exceções serão escaladas entre o projeto e o programa e se será necessário estabelecer algum mecanismo de garantia adicional.

Veja as Figuras 19.3 e 19.4 para dois exemplos.

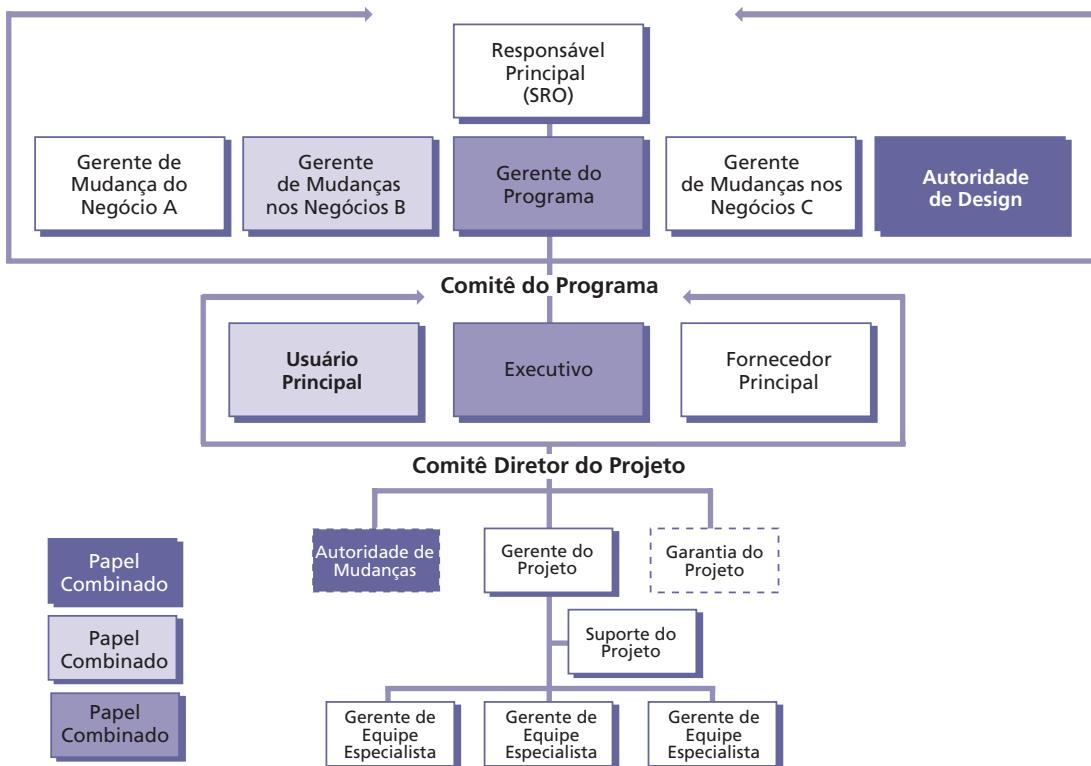


Figura 19.4 A estrutura da organização com o gerente de programa como Executivo do projeto pertinente e o papel de Usuário Principal no projeto sendo realizado pelo gerente de mudança de negócio

A Estratégia de Gerenciamento da Comunicação do projeto irá se derivar da estratégia de envolvimento de partes interessadas do programa, com as comunicações sendo controladas e programadas como parte do plano de comunicação do programa. A análise das partes interessadas para o projeto poderá ser realizada pelo programa ou este poderá exigir que o projeto lidere com certos grupos de partes interessadas com os quais tem um bom envolvimento.

19.4.1.3 Qualidade

A Estratégia de Gerenciamento da Qualidade do projeto deriva da Estratégia de Gerenciamento da Qualidade do programa.

As atividades de garantia de qualidade e de controle de qualidade podem ser realizadas por membros da equipe de gerenciamento do programa.

A autoridade de design do programa pode dar conselho e orientação ao Gerente do Projeto sobre qualquer método de qualidade a usar.

19.4.1.4 Planos

Os padrões específicos para os quais os planejadores de projeto devem trabalhar estarão descritos na estratégia de monitoramento e controle do programa. A atividade de planejamento do projeto para desenvolver o plano garantirá que esses padrões e ferramentas serão adotados pelo projeto.

O programa poderá ter planejadores dedicados que podem ajudar o Gerente do Projeto a preparar e manter o Plano de Projeto e os Planos de Estágio.

A rede de dependências do programa detalhará como as entregas de cada projeto estão sendo usadas por outros projetos dentro do programa. Qualquer dependência para ou do projeto deverá ser incorporada aos planos do projeto.

19.4.1.5 Risco

A Estratégia de Gerenciamento de Riscos do projeto deriva da Estratégia de Gerenciamento de Riscos do programa. Isso incluirá a definição de um conjunto comum de categorias de risco, escalas de risco (para probabilidade, impacto e proximidade), alguma técnica de avaliação de risco (por exemplo, valor

monetário esperado), a tolerância ao risco no nível do projeto e os mecanismos para escalar os riscos para o nível do programa.

19.4.1.6 Mudança

A Estratégia de Gerenciamento de Configuração do projeto deriva da Estratégia de Gerenciamento de Informação do programa. A Estratégia de Gerenciamento de Informação define como as interfaces entre os projetos devem ser mantidas (por exemplo, de modo que as mudanças neste projeto que possam afetar um ou mais projetos diferentes sejam capturadas e escaladas).

O procedimento de controle de mudanças do projeto deriva da estratégia de resolução de issue do programa. Isso definirá como as mudanças de escopo ou entrega que afastam o projeto da tolerância ou afetam os benefícios ou o plano do programa serão escaladas para o nível do programa.

A Autoridade de Mudanças do projeto poderá incluir a autoridade de design do programa.

19.4.1.7 Progresso

A estratégia de monitoramento e controle do programa poderá influenciar a formalidade, frequência e conteúdo das revisões e relatórios do projeto e qualquer padrão de gerenciamento do projeto que tenham que cumprir.

As tolerâncias de tempo e custo no nível do projeto serão definidas pelo programa.

A quantidade e a duração de estágios de gerenciamento serão influenciadas pelo plano do programa. Talvez seja desejável ou necessário alinhar as avaliações do estágio final com os pontos de decisão do programa (por exemplo, o fim de um tranche). O programa poderá, inclusive, definir um conjunto de estágios de gerenciamento padrão que todos os projetos dentro do programa cumprirão.

19.4.2 Processos

No framework MSP da OGC, o processo Delivering the Capability em Managing the Tranches está totalmente enfocado em iniciar, monitorar e encerrar projetos dentro do programa. Este processo não precisará ser adequado se trabalhar com o PRINCE2.

O processo PRINCE2 mais afetado por trabalhar em um programa será o Starting up a Project.

Este processo poderia ser realizado quase que em sua totalidade pelo programa. O programa irá: apontar o Executivo e o Gerente do Projeto, revisar lições anteriores, desenvolver e apontar a equipe de gerenciamento do projeto e, provavelmente, preparar o Sumário do Projeto. No entanto, o Gerente do Projeto será responsável por preparar o Plano de Estágio de Iniciação. Neste contexto, o processo Starting up a Project poderá estar pronto; só que agora feito principalmente pelo programa.

19.4.3 Produtos de gerenciamento

De uma forma confusa, há vários produtos de gerenciamento que existem tanto para o projeto quanto para o programa; por exemplo, uma Estratégia de Gerenciamento da Qualidade. Em um ambiente de programa, talvez seja conveniente colocar um prefixo no produto de gerenciamento, usando 'projeto' e 'programa' para indicar a diferença. Outra consideração é fazer com que os modelos do documento do projeto e do programa tenham uma aparência diferente em estilo para que fique imediatamente óbvio onde eles se aplicam.

Deve-se considerar se as anotações e os registros do projeto serão mantidos localmente para o projeto ou centralmente pelo programa. Por exemplo, é preciso escolher se existe apenas um Registro de Riscos, administrado pelo programa para os riscos no nível do programa e todos os riscos para cada projeto do programa ou se cada projeto deverá manter um Registro de Riscos próprio. Se escolher a segunda opção, a Estratégia de Gerenciamento de Riscos do projeto deverá definir como os riscos no nível do programa que são identificados e capturados pelo projeto serão promovidos para o Registro de Riscos do programa. Da mesma forma, a Estratégia de Gerenciamento de Riscos do programa deverá definir os mecanismos para os riscos do projeto que são identificados e capturados pelo nível do programa a ser rebaixado ao Registro de Riscos do projeto.

19.5 ESCALA DO PROJETO

O PRINCE2 pode ser usado independentemente da escala do projeto. A escala de um projeto é relativa ao tamanho e à experiência da organização em executar o projeto; por exemplo, um projeto no valor de 10 milhões de libras poderia ser um simples projeto para uma organização e assombroso para outra. A escala está relacionada não apenas ao

Tabela 19.2 Exemplos de projetos de diferentes escalas

Escala do projeto		Característica	Aplicar PRINCE2
Alto 	Programa	Transformação do negócio	Deve-se usar um framework de gerenciamento de programa, como o MSP da OGC. O PRINCE2 poderá ser usado para gerenciar projetos no programa
	Projeto crítico	Alto risco, custo, importância, visibilidade Múltiplas organizações Multidisciplinar (ex. construção, TI e mudança do negócio) Internacional	Múltiplos estágios de entrega Comitê Diretor do Projeto amplo (ex. grupos de usuários/fornecedores) Gerentes de Equipe Especialista provavelmente como um papel separado Suporte do Projeto provavelmente como um papel separado Produtos de gerenciamento individuais
	Projeto normal	Médio risco, custo, importância, visibilidade Relação comercial entre cliente/fornecedor Múltiplos locais	Um ou mais estágios de entrega Comitê Diretor do Projeto padrão Gerentes de Equipe Especialista como um papel separado opcional Suporte do Projeto como um papel separado opcional Alguns produtos de gerenciamento combinados
	Projeto simples	Baixo risco, custo, importância, visibilidade Organização simples Local simples	Estágio de entrega simples Comitê Diretor do Projeto simples O Gerente do Projeto desempenha o papel de Gerente de Equipe Especialista O Gerente do Projeto desempenha o papel de Suporte do Projeto Produtos de gerenciamento combinados
	Tarefa	Se houver um Comitê Diretor do Projeto com apenas uma pessoa (e normalmente o Executivo é o gerente funcional do Gerente do Projeto), então esta normalmente poderia ser tratada como tarefa. O Gerente do Projeto também poderá ser a pessoa que realiza o trabalho. Os custos poderão estar dentro do orçamento da operação de rotina. Justificativa direta da empresa – ex responder a uma instrução.	Tratar como um Pacote de Trabalho que entrega um ou mais produtos. Usar Pacotes de Trabalho, Descrições de Produtos, Diários/Registros e Relatórios de Ponto de Controle
Baixo 			

tamanho do projeto (muitas vezes medido em termos de tempo, dinheiro e pessoas), mas também ao contexto da sua complexidade, risco e importância.

As organizações devem considerar o ajuste da escala de seus projetos. A Tabela 19.2 ilustra uma abordagem simples para classificar projetos e apresenta algumas sugestões sobre como adequar o PRINCE2.

A seção 19.5.1 fornece orientação sobre como adequar o PRINCE2 para um projeto simples.

19.5.1 Projeto simples

Como informado acima, a escala de um projeto é relativa à organização e ao contexto. De qualquer forma, há alguns indicadores que são úteis a se considerar para um projeto que uma organização julga simples.

Uma pergunta feita com frequência é a seguinte: quais elementos do PRINCE2 podem ser liberados em projetos simples? A resposta não é fácil. Até os projetos simples variam muito em tipo e estilo.

Antes de mais nada, é importante lembrar que um projeto simples atenderá a sete princípios PRINCE2 se ele for gerenciado com o PRINCE2. É assim que os temas, processos e produtos de gerenciamento são usados como o PRINCE2 'adequado'.

De um modo geral, o propósito do PRINCE2 pode ser considerado como sendo a redução do risco de falha do projeto. Por isso, sempre que algum elemento do PRINCE2 for liberado, este fato deverá ser considerado como assumir um risco.

19.5.1.1 Temas

O tema mais afetado por projetos simples é o da Organização:

Dimencionar a equipe de gerenciamento do projeto é principalmente sobre a consolidação de papel e função. É possível combinar papéis, porém não devem ser eliminados

- Como os papéis de Executivo e Usuário Principal são do ambiente do cliente, em geral eles podem ser combinados
- Como é provável que o Gerente do Projeto esteja muito mais próximo do Comitê Diretor do Projeto do que em projetos maiores e mais complexos, os membros do comitê normalmente estão em uma posição melhor para realizar sua Garantia do Projeto em vez de

apontar outro indivíduo para desempenhar este papel

- Para equipes pequenas, talvez não seja necessário apontar Gerentes de Equipe Especialista. O Gerente do Projeto de um projeto pequeno pode realizar estas responsabilidades
- O Gerente do Projeto poderá assumir o papel de Suporte do Projeto e ser membro da equipe. Neste caso, o Gerente do Projeto deve equilibrar o esforço de gerenciar o projeto em relação ao esforço de realizar algum trabalho do projeto.

Dos outros temas, os requisitos mínimos são:

- **Business Case** Alguma forma de justificativa de negócio, independentemente de como esteja documentado
- **Planos** Descrições de Produtos das principais entregas e um plano simples, na forma de cronograma de que está envolvido na produção, revisão e aprovação de produtos, junto com os principais pontos de decisão. Em geral, referido como lista de produtos (veja no resumo da Descrição de Produtos para um Plano um exemplo no Apêndice A)
- **Qualidade** Conhecer os níveis de qualidade necessários no projeto e dos produtos do projeto
- **Risco** Uma análise dos riscos enfrentados pelo projeto, ações que serão tomadas para implementar respostas a riscos e comunicando o status do risco através de Relatório de Ponto de Controle e Relatório de Destaques
- **Mudança** Um simples método de controlar mudanças no projeto e gerenciar a configuração dos produtos sendo entregues; por exemplo, a simples identificação do produto e padrões de controle da versão, com ajustes seguros para produtos do trabalho
- **Progresso** Alguma forma de requisitos de controles e de relatórios acordados (por escrito ou verbalmente).

19.5.1.2 Processos

Todos os processos permanecem relevantes até em projetos simples. No entanto, o processo Starting up a Project pode, em geral, ser tratado com menos formalidade. O Executivo e o Gerente do Projeto devem evitar a tentação de desviar-se de tudo isso. Em alguns casos, poderá ser apropriado combinar os processos Starting up a Project e Initiating a

Project (ou seja, criar o Documento de Iniciação do Projeto diretamente da proposição e desconsiderar a preparação de um Sumário do Projeto).

19.5.1.3 Produtos de gerenciamento

A opção de formato do produto de gerenciamento pode ajudar a reduzir o esforço de gerenciamento para um projeto pequeno, por exemplo:

- O Comitê Diretor do Projeto poderá optar por receber algum ou todos os relatórios verbalmente ou trocar informações e decisões verbalmente em vez de reuniões formais. Nesses casos, o Gerente do Projeto deverá, no mínimo, documentar essa troca no Diário do Projeto já que a lembrança das pessoas para um acordo verbal poderá ser diferente depois de se passarem semanas, ou mesmo dias
- Os relatórios poderiam ser na forma de e-mail
- O Documento de Iniciação do Projeto poderia ser um conjunto de slides.

É preciso considerar a criação de documentos que fisicamente incluem mais do que um produto de gerenciamento. É possível gerenciar um pequeno projeto PRINCE2 com apenas quatro conjuntos de documentação:

- O Documento de Iniciação do Projeto inclui:
 - Sumário do Projeto
 - Business Case
 - Estratégia de Gerenciamento de Riscos
 - Estratégia de Gerenciamento da Qualidade
 - Estratégia de Gerenciamento de Configuração
 - Estratégia de Gerenciamento da Comunicação
- O Plano de Projeto inclui:
 - Descrição de Produtos do Projeto
 - Descrições de Produtos
- Plano de Revisão de Benefícios
- Os Relatórios de Destaques incluem:
 - Descrição do Status do Produto
- O Diário do Projeto inclui:
 - Issues
 - Riscos
 - Lições
 - Atividades planejadas e reais de gerenciamento da qualidade
 - Registros de Configuração
- O Relatório de Final do Projeto inclui:
 - Relatório de Lições

Talvez os seguintes produtos de gerenciamento não sejam necessários:

- **Plano de Estágio** Se houver apenas um estágio de entrega, os detalhes do Plano de Estágio poderão ser incluídos no Plano de Projeto
- **Relatórios de Ponto de Controle** Se não houver nenhum Gerente de Equipe Especialista, não haverá necessidade de Relatórios de Ponto de Controle (embora o Gerente do Projeto possa solicitar para que membros individuais da equipe os forneçam)
- **Pacotes de Trabalho** Poderão ser apropriados somente quando o projeto tiver Gerentes de Equipe Especialista. Quando for apenas um Gerente do Projeto, o Plano de Estágio será suficiente. Entretanto, inclusive nesses casos, o Gerente do Projeto poderá optar por usar Pacotes de Trabalho como controle para membros individuais da equipe
- **Relatório de Final de Estágio** Se houver apenas um estágio de entrega, o final desse estágio também será o final do projeto e apenas um Relatório de Final de Projeto será necessário
- **Relatório de Issue** Se os detalhes da issue forem corretamente capturados no Registro de Issue (ou no Diário do Projeto), não haverá necessidade de um Relatório de Issue.

Exemplo de produtos de gerenciamento

Ao optar por combinar os processos Starting up a Project e Initiating a Project para um projeto pequeno, nenhum Sumário do Projeto foi preparado; em vez disso, a equipe de gerenciamento do projeto usou a proposição de projeto para preparar o Documento de Iniciação do Projeto. O Documento de Iniciação do Projeto incluiu um Plano de Projeto básico, com várias Descrições de Produtos e os detalhes de todas as estratégias e controles a aplicar. O Gerente do Projeto optou pelo uso do Diário do Projeto para registrar riscos, issues, lições e resultados de qualidade.

Depois do estágio de iniciação, houve mais um, durante o qual foi autorizado um número pequeno de Pacotes de Trabalho. Como eles eram gerenciados, o Gerente do Projeto manteve pontos de controle regulares, permitindo a preparação dos Relatórios de Destaques habituais ao Comitê Diretor do Projeto.

No fim desse estágio (e portanto do projeto), foi preparado um Relatório de Final de Projeto que também incluiu as informações para o Relatório de Lições, recomendação de ações subsequentes e Plano de Revisão de Benefícios.

19.6 AMBIENTE COMERCIAL DO CLIENTE/FORNECEDOR

O PRINCE2 se baseia em um ambiente de cliente/fornecedor. Ele presume que haverá um cliente que vai especificar o resultado desejado e que provavelmente pagará pelo projeto e um fornecedor que vai fornecer os recursos e habilidades para entregar esse resultado. Se o relacionamento entre o cliente e os fornecedores for comercial, serão aplicadas outras considerações. A principal é reconhecer que há pelo menos dois conjuntos de:

- Motivos para assumir o projeto
- Sistemas de gerenciamento (incluindo os métodos de gerenciamento do projeto)
- Estruturas de governança (possivelmente solicitando a divulgação de diferentes tipos de dados do projeto em diferentes pontos no ciclo de vida do projeto)
- Culturas corporativas (por exemplo, formalidade, assumir riscos, etc.).

19.6.1 Temas

19.6.1.1 Business Case

Em um contexto comercial, há pelo menos dois Business Cases: o Business Case do cliente e o Business Case do fornecedor. Para um projeto de sucesso, ambos devem demonstrar uma justificativa de negócios contínua. Se o projeto não for mais viável, desejado ou alcançável para uma parte, ele vai lutar e muito provavelmente fracassar independentemente do quanto o Business Case fosse atraente para a outra parte.

O Business Case do cliente cobre os benefícios para esse cliente em comparação com seus custos e riscos por todo o ciclo de vida. Os custos incluem os custos internos (de recursos do projeto do cliente e recursos para as operações e manutenção em andamento) e os custos externos (de bens e serviços dos fornecedores). Os riscos incluem os riscos do projeto e os riscos de operações em andamento.

O Business Case do fornecedor cobre a parte do fornecedor do projeto do cliente. Ele inclui mais do que simplesmente alcançar a margem planejada. É preciso considerar, em relação ao fornecedor, como o projeto contribuirá para:

- Objetivo de vendas
- Objetivos do plano de contas
- Objetivos dos territórios de vendas
- Objetivos do setor de mercado.

Exemplo de outras considerações no Business Case do fornecedor

Uma equipe de vendas solicita à gerência sênior do fornecedor para conceder níveis de desconto além daqueles para os quais estão autorizados. O motivo da solicitação de desconto adicional é ganhar o piloto (este projeto) para aumentar a probabilidade de ganhar um lançamento mais amplo. Neste caso, o Business Case do fornecedor deverá ir além de atender aos requisitos contratuais e cobrir custos das atividades para garantir que o fornecedor maximize a oportunidade de venda para o lançamento.

O Business Case de uma parte poderá ser particular ou parcialmente particular da outra. Em geral, quanto mais perto o fornecedor conseguir ver o Business Case do cliente, haverá uma lista de 'motivos em uma solicitação de mudança. No entanto, dependendo da compatibilidade cultural das organizações do cliente e do fornecedor, fazer com que os principais motivos para assumir o projeto (ou seja, os benefícios) fiquem visíveis para ambos, normalmente resulta em ganho maior para as duas partes.

19.6.1.2 Organização

Uma das principais decisões num relacionamento comercial entre cliente e fornecedor é decidir quem assume o papel de Fornecedor Principal. É preciso considerar:

- É conveniente ter um Fornecedor Principal de uma organização externa se o Comitê Diretor do Projeto precisar discutir o financiamento das mudanças ou do futuro trabalho? Ou se a discussão for sobre rescindir o contrato com o fornecedor? Uma opção seria excluir o Fornecedor Principal da parte das revisões que envolve discussões delicadas. Outra seria indicar a pessoa responsável pelo resultado do

contrato do fornecedor (por exemplo, um gerente de contratos)

- E quando há vários fornecedores? Se são apenas alguns (três ou quatro), recomenda-se que todos estejam no Comitê Diretor do Projeto, pois este fornece um encontro de integração. Se forem mais, o gerente de contratos responsável pelo resultado de todos os contratos de fornecedores poderá participar do comitê em nome deles, ou talvez indicar um prestador de serviço principal
- Se o projeto tiver um estágio de aquisição, quem desempenhará o papel de Fornecedor Principal se o fornecedor não foi indicado? O projeto poderá precisar de uma indicação temporária para o papel de Fornecedor Principal, talvez do departamento de aquisição do cliente.

Outra decisão importante é quem fornece o Gerente do Projeto. No PRINCE2, o Gerente do Projeto normalmente vem da organização do cliente, com os Gerentes de Projeto dos fornecedores, desempenhando o papel de Gerentes de Equipe Especialista para o projeto. Embora os Gerentes de Equipe Especialista possam ser chamados de Gerentes de Projeto na organização do fornecedor, não se deve confundir títulos e cargos. Vale lembrar que pode ter apenas um Gerente do Projeto.

Podem existir projetos em que o Gerente do Projeto venha da organização do fornecedor. Os clientes podem optar por 'manter distância do nível de trabalho e esperar que o fornecedor ofereça o gerenciamento do projeto. É provável que o cliente aumente o rigor da Garantia do Projeto (e certamente prefira indicar um de seus Gerentes de Projeto internos para desempenhar o papel de Garantia do Projeto). Neste caso, é preciso ficar claro que, embora a pessoa assumindo a Garantia do Projeto possa ter um cargo de Gerente de Projeto, essa pessoa não é o Gerente do Projeto para este projeto, pois pode ter apenas um Gerente do Projeto. É preciso considerar a dinâmica do Comitê Diretor do Projeto se o Gerente do Projeto tem uma linha de relatório de projeto para o Executivo e uma linha de relatório de gerenciamento de linha (ou comercial) para o Fornecedor Principal.

As normas de governança do fornecedor podem significar que eles tenham que tratar seus Pacotes de Trabalho dentro do projeto do cliente como um

projeto dentro da organização do fornecedor. Isso poderá indicar o estabelecimento de um Comitê Diretor do Projeto separado do fornecedor. É preciso considerar o seguinte:

- Quem desempenhará o papel de Usuário Principal se não for alguém da organização do cliente (o gerente de contas é um representante adequado como advogado do cliente)
- Como os papéis do Comitê Diretor do Projeto do cliente e do fornecedor estão relacionados, ou seja, qual dos membros do Comitê Diretor do Projeto do fornecedor assume o papel de Fornecedor Principal no Comitê Diretor do Projeto do cliente. Quem quer que seja, eles precisam ter autoridade para tomar decisões em nome do fornecedor ao assumirem o papel de Fornecedor Principal no Comitê Diretor do Projeto do cliente.

Há várias maneiras para se estruturar os papéis da equipe de gerenciamento do projeto em um contexto comercial de cliente/fornecedor. O principal objetivo é garantir que ambas organizações estabeleçam e mantenham a justificativa de negócios intacta e que suas respectivas normas de governança sejam cumpridas.

19.6.1.3 Qualidade

A Estratégia de Gerenciamento da Qualidade definirá se o projeto cumprirá os sistemas de gerenciamento da qualidade do cliente ou do fornecedor, ou uma combinação de ambos.

19.6.1.4 Planos

O contrato poderá ser atribuído para o projeto inteiro se o Comitê Diretor do Projeto aprovar apenas o financiamento por etapas? Uma abordagem é para o contrato cobrir todo o projeto, com pedidos de compra e pagamento por metas alinhados a cada estágio de gerenciamento. Essa abordagem contribui para que as organizações considerem o que acontecerá na situação em que o projeto já não seja mais viável para uma das partes e é encerrado prematuramente. Um gerenciamento de aquisição e vendas prudente é garantir que existam pontos de ruptura nos contratos para as duas partes.

O cliente pode querer saber como gerenciar as atividades de aquisição, seja gerenciá-las como parte do estágio de iniciação (e considerar o uso dos

processos Controlling a Stage e Managing Product Delivery para gerenciá-los) ou incluir um estágio de aquisição depois da iniciação. Gerenciar a aquisição no estágio de iniciação reduzirá a incerteza nos planos. No entanto, talvez não existam controles adequados vigentes se as atividades de aquisição forem dispendiosas e demoradas.

O PRINCE2 considera que os Pacotes de Trabalho tenham o acordo estabelecido entre o Gerente do Projeto e o Gerente de Equipe Especialista e que qualquer Plano da Equipe seja opcional. O Plano da Equipe poderá ser privado ao fornecedor por conter outras informações, como dependências para ou de outros projetos do cliente, custos de subcontratados, etc. O Relatório de Ponto de Controle do Gerente de Equipe Especialista, contendo o progresso em relação aos pontos de decisão acordados no Pacote de Trabalho, deverá ser suficiente para o Gerente de Projeto manter o Plano de Estágio.

19.6.1.5 Risco

Em um contexto comercial, talvez seja necessário mais de um Registro de Riscos, já que alguns riscos do projeto poderiam ser exclusivos a apenas uma parte, com bons motivos para eles não estarem visíveis para a outra parte. Onde for usado um Registro de Riscos conjunto, é preciso ter cuidado para saber realmente de quem é o risco e para que o proprietário do risco seja devidamente indicado. Por exemplo, em um contrato com preço fixo, qualquer custo que seja ultrapassado afetará o Business Case do fornecedor, porém ser for em relação ao prazo, normalmente o impacto incide principalmente sobre o Business Case do cliente.

19.6.1.6 Mudança

O procedimento de controle de mudanças na Estratégia de Gerenciamento de Configuração e as cláusulas para mudanças no contrato devem estar alinhadas. Se for usado um orçamento para mudanças, ele deverá estar alinhado com os procedimentos de compra do cliente e de aprovação de negócios do fornecedor. (Por exemplo, o cliente autorizará a mudança colocando novos pedidos de compra ou pedidos de variação em relação ao original, ou o pedido de compra original cobriria o orçamento do projeto e o orçamento para mudanças? O procedimento de aprovação de negócios do fornecedor exigiria uma aprovação

separada da gerência para cada solicitação de mudança ou ele é coberto pela aprovação da gerência para o projeto?)

19.6.1.7 Progresso

A frequência, o formato e a formalidade para revisar e relatar precisam estar alinhados com as necessidades dos requisitos de governança das duas organizações. Por exemplo, pode ser que os Gerentes de Equipe Especialista precisem preparar dois Relatórios de Ponto de Controle: um para o Gerente do Projeto do cliente e outro para a gerência do fornecedor. O conteúdo de tais relatórios poderá variar (por exemplo, o Relatório de Ponto de Controle da gerência do fornecedor poderá incluir detalhes de novas oportunidades de vendas).

19.6.2 Processos

Como o PRINCE2 está baseado em um contexto de cliente/fornecedor de um ponto de vista do cliente, é provável que os processos tenham que ser adequados segundo o cliente.

Pela perspectiva do fornecedor, a principal mudança será para os processos Starting up a Project e Initiating a Project processes. O processo Starting up a Project ocorrerá antes do pré-contrato e, normalmente, é em resposta à solicitação do cliente para uma aprovação. Parte do processo Initiating a Project será um pré-contrato visto que o fornecedor vai precisar formular as estratégias, os planos e controles, para poder avaliar a viabilidade e adequação da venda e os custos e preços associados da solução sendo proposta. O processo Initiating a Project não está completo, no entanto, até concluir a negociação do contrato e o Comitê Diretor do Projeto do cliente autorizar o projeto, a negociação do contrato deverá ser gerenciada sob controle de mudanças.

Um outro requisito é alinhar os processos de aprovação de negócios do fornecedor com o processo Starting up a Project (qualificando a oportunidade) e o Initiating the Project (aprovando a proposta). Uma abordagem tática é preparar qualquer documentação do projeto para o 'draft final durante as atividades do pré-contrato, para que seja aprovado como parte da fechamento do contrato.

19.6.3 Produtos de gerenciamento

Como o Documento de Iniciação do Projeto e os Pacotes de Trabalho se relacionam ao contrato? Um aspecto do contrato é descrever quem é responsável se uma das partes deixar de cumprir suas obrigações contratuais. O conteúdo do Documento de Iniciação do Projeto deve enfocar em como certificar-se de que as obrigações de cada parte serão cumpridas. Por isso, eles atendem a diferentes propósitos. O Documento de Iniciação do Projeto poderia ser parte do documento do contrato, porém ele requer cuidado já que poderá encobrir a capacidade do projeto adaptar-se se o Documento de Iniciação do Projeto precisar passar por uma análise jurídica para cada mudança.

Para um fornecedor externo, o Pacote de Trabalho poderá tomar a forma de um contrato com compromisso legal e exigir modificação para incluir termos e condições necessários.

19.7 PROJETOS MULTIORGANIZACIONAIS

Cada vez mais, o contexto organizacional está ficando mais complexo. Mais do que um simples relacionamento entre cliente e fornecedor envolvendo duas organizações, os projetos estão sendo instigados, por abranger múltiplas organizações.

Alguns exemplos:

- Joint ventures
- Investigação colaborativa
- Projetos interdepartamentais
- Projetos intergovernamentais (por exemplo, União Europeia)
- Projetos interagências (por exemplo, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento)
- Contratos de aliança
- Consórcio de empresas candidatas
- Parcerias

Deverá haver uma autoridade principal de comissionamento (ou um cliente principal), mas poderão existir vários clientes. Da mesma forma, poderão existir várias organizações do fornecedor. Isso poderá gerar uma situação de projeto “multiproprietário”, em que mais de uma organização compartilha o controle definitivo sobre o processo de tomada de decisões. O não cumprimento da base para esta ‘multipropriedade’ coloca o projeto em risco e aumenta a chance de falha.

A orientação para usar o PRINCE2 em um projeto de multipropriedade é similar ao contexto comercial de cliente e fornecedor com relação à adequação dos temas a qualquer referência ao ‘contrato’ sendo substituído pelo ‘acordo’. No entanto, ajustes para os projetos multiorganizacionais podem se tornar extremamente complexos. Os Comitês Diretor do Projeto, por exemplo, podem ter mais membros do que praticamente tomar decisões efetivas. Se nenhuma parte dominar outras, deve-se chegar a um consenso sobre cada decisão. Os grandes Comitês Diretor do Projeto consensuais trabalham de forma lenta e é provável que o andamento de seus projetos seja afetado. Como alternativa, os Gerentes de Projeto começam a tomar decisões além de seu mandato. Deve-se considerar a adoção das estruturas organizacionais de gerenciamento do programa para auxiliar no gerenciamento de benefícios e no envolvimento da parte interessada.

19.8 TIPO DE PROJETO

19.8.1 Modelos de ciclo de vida

Muitas indústrias ou profissionais têm desenvolvido modelos de ciclo de vida para tipos específicos de projetos, tais como métodos em cascata ou ágeis. O PRINCE2 trabalha bem com esses modelos, pois eles enfocam principalmente nas atividades para criar e verificar os produtos especialistas do projeto; o aspecto dos projetos que o PRINCE2 deliberadamente não trata.

Adequar o PRINCE2 para trabalhar com modelos especialistas de ciclo de vida envolve principalmente:

- Alinhar os estágios de gerenciamento ao ciclo de vida de desenvolvimento – por exemplo, concepção, construção, teste, transição
- Usar tolerâncias para corresponder ao enfoque do desenvolvimento – por exemplo, projetos ágeis que usam abordagem iterativa e incremental tendem a corrigir escala de tempo e qualidade (tolerância restrita) e variam de escopo (tolerância ampla)
- Integrar papéis especialistas na estrutura da equipe de gerenciamento do projeto. Por exemplo, se o modelo de ciclo de vida incluir uma autoridade de desenho técnico, este papel deverá ser um par do Gerente do Projeto, um Gerente de Equipe Especialista que responda ao Gerente do Projeto ou uma forma de

Garantia do Projeto? Os papéis correspondem a uma coleção de responsabilidades, não é tão importante como o papel é chamado, mas é importante que as responsabilidades definidas pelos papéis sejam atribuídas a alguém na organização e que a atribuição seja claramente compreendida por todas as pessoas envolvidas

- Usar o PRINCE2 para os produtos de gerenciamento do projeto (por exemplo, Sumário do Projeto) e usar o método especialista para definir o propósito, o formato, a composição e o critério de qualidade para os produtos de gerenciamento especialistas (por exemplo, a definição da arquitetura da solução no DSDM Atern). Os métodos especialistas também podem fornecer alguns produtos de gerenciamento do projeto; por isso, é importante identificar quais produtos de gerenciamento podem ajudar na criação dos produtos especialistas (por exemplo, um documento de desenho técnico) e quais ajudam a gerenciar o projeto. Para cada produto de gerenciamento do projeto, uma decisão deverá ser tomada em relação a usar ou não o equivalente do PRINCE2. A meta é evitar duplicação ou diferenças
- Fornecer vínculos do processo Managing Product Delivery para os processos de desenvolvimento de produtos especialistas.

19.8.2 O projeto em evolução

A investigação financiada pela Engineering and Physical Sciences Research Council (EPSRC), com o título Rethinking Project Management (Winter and Smith, 2006), identificou que a tendência dos projetos atuais é não começar com uma especificação predefinida, mas ter especificações que evoluem à medida que o projeto avança. Além disso, as especificações são, muitas vezes, contestáveis e estão abertas à negociação por todo o ciclo de vida do projeto. A implicação é que, como a especificação é orientada pelo Business Case, talvez um projeto comece com um Business Case predefinido.

O PRINCE2 trata o paradigma da evolução visto que o Business Case representa a 'melhor e acordada previsão em um ponto particular do ciclo de vida de um projeto, que evoluirá à medida que o projeto avança, do descobrimento à implementação.

É provável que o Business Case preliminar desenvolvido no pré-projeto (durante o processo Starting up a Project) tenha uma previsão ampla de resultados desejados (por exemplo, uma redução de 30% a 50% em custos), enquanto que o do Business Case detalhado, atualizado no meio do projeto tenha uma previsão muito mais restrita (por exemplo, uma redução de 35% a 40% em custos). Ainda, à medida que o projeto avança, o conjunto de produtos necessários para fornecer os resultados desejados também evolui.

O valor do Business Case de um projeto em evolução é que ele permite à organização assumir um compromisso de investimento que seja compatível com a previsão esperada de benefícios e riscos naquele momento de evolução do projeto. O Business Case também fornece a base para a avaliação de controle e impacto de mudanças solicitadas como resultado da 'negociação contestável e aberta por todos os aspectos do ciclo de vida dos projetos modernos.

Os projetos que envolvem pesquisa e desenvolvimento, o desenvolvimento de uma nova política ou a realização de um estudo de viabilidade são típicos do paradigma do projeto em evolução. Eles exigem consideração específica já que talvez não aumentem os benefícios diretos (somente opções) e provavelmente gerem um retorno negativo do investimento. É possível valorizar as opções; isso significa que é possível comparar o valor de um projeto de pesquisa e desenvolvimento com outro, se houver necessidade de priorização.

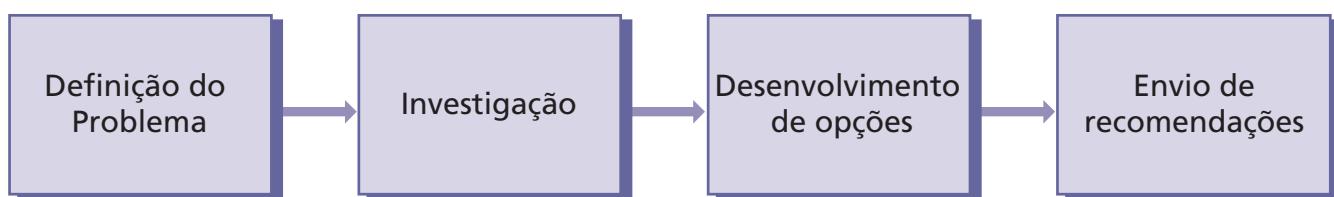


Figura 19.5 Exemplo de ciclo de vida de viabilidade

19.8.3 O projeto de viabilidade

Em algumas situações, um estudo de viabilidade poderá ser necessário para investigar o caso e determinar as opções para seguir em frente. Com o PRINCE2, uma abordagem seria tratar o estudo como um projeto separado e distinto.

A Figura 19.5 mostra o ciclo de vida (relativamente) simples para um projeto de estudo de viabilidade. Ele compreende um Plano de Projeto, um Business Case, um conjunto de riscos e um produto de projeto – a recomendação. As opções possíveis podem variar muito em termos de custos e escalas de tempo. Cada opção teria um Plano de Projeto, Business Case e conjunto de riscos diferentes, mas, no fim do projeto de estudo de viabilidade, tem uma recomendação.

Se a viabilidade for tratada como um projeto por si mesmo, é importante reconhecer que a saída é apenas uma opção, ou seja, continuar ou não. O sucesso não deve ser julgado se a ideia é viável, mas sobre a capacidade de tomar uma decisão confiável com base na análise realizada.

Os projetos de política são similares aos de viabilidade no sentido de que a saída não tem um valor direto. É a implementação subsequente da política que gera valor. Como os projetos de política criam produtos, o PRINCE2 é um método ideal para isso. No entanto, é importante considerar a natureza do Business Case. A justificativa para um projeto de política poderá ser válida, porém ainda não será importante para garantir que o investimento no projeto ofereça valor monetário.

19.9 DIFERENÇAS DO SETOR

As características de um projeto se aplicam se a organização for do setor público ou privado. A principal diferença será o conteúdo e a natureza do Business Case. No entanto, não há necessidade de adequação porque o PRINCE2 não estipula o que torna um Business Case viável, desejado ou alcançável. Estas considerações mudarão do setor público para o privado, mas a necessidade de um Business Case e como ele será usado pelo projeto, não irão.

No setor público do Reino Unido, há duas considerações que poderão exigir a adequação do PRINCE2:

- Se o projeto exigir um SRO (veja a seção 19.9.1)
- Se o projeto estiver sujeito ao processo OGC Gateway Review (veja a seção 19.9.2).

19.9.1 Responsável Principal (SRO)

Responsável Principal (SRO) é o indivíduo com total responsabilidade para garantir que o projeto ou programa alcance seus objetivos e entregue os benefícios projetados.

O papel de Responsável Principal (SRO) foi amplamente apresentado no setor do governo do Reino Unido para grandes projetos e programas e agora é usado cada vez mais em outros setores e países. Deve-se enfatizar que o SRO não é uma papel do PRINCE2. Entretanto:

- No contexto do programa, o Executivo se reporta ao SRO indicado para o programa. Também pode ser apropriado que o SRO atue como Executivo para os projetos importantes no programa.
- Onde um SRO for indicado no contexto de um único projeto grande, a pessoa que assume o papel de SRO também assumiria o de Executivo ou indicaria a pessoa para assumir tal papel.

19.9.2 OGC Gateway Review

O OGC Gateway Review examina projetos em importantes pontos de decisão no seu ciclo de vida. Ele tem uma visão de futuro para garantir que é possível avançar com sucesso até o próximo estágio; o processo é a melhor prática no governo civil do Reino Unido, no setor de saúde, governo e defesa local e foi adotado por vários outros países para projetos com base na aquisição, onde há envolvimento de dinheiro público.

O processo OGC Gateway Review fornece uma 'revisão por pares (peer review), na qual profissionais independentes fora do projeto usam sua experiência e especialidade para examinar o progresso e avaliar a probabilidade de uma entrega bem-sucedida do projeto. Ele é usado para proporcionar uma valiosa perspectiva adicional sobre as issues enfrentadas pela equipe interna e um desafio externo para a resistência de planos e processos.

O Gateway Review ocorre em diferentes pontos no ciclo de vida de um projeto e a equipe de revisão vai precisar considerar a importância relativa dos aspectos individuais da confiança de entrega dado o estágio que o projeto alcançou. Quando um projeto está sendo criado e já tenha que concluir seu Business Case, a clareza de escopo, a viabilidade da estrutura de governança e Buy-in pela Gerência Sênior poderão dominar a avaliação. Embora esses fatores provavelmente sejam alguns das principais determinantes de sucesso para qualquer projeto, mais tarde no seu ciclo de vida a adequação dos processos sendo usados e as habilidades e capacidades disponíveis ao projeto irão adquirir mais peso.

O Gateway Review pode alinhar-se com o PRINCE2 da seguinte maneira:

- **Revisão 1: Justificativa de negócios** Esta revisão enfoca a justificativa de negócios do projeto antes da principal decisão para aprovar a sua iniciação. Ele está alinhado com a atividade Directing a Project para autorizar a iniciação
- **Revisões 2 e 3: Estratégia de entrega e decisão de investimento** Estas revisões estão alinhadas com a atividade Directing a Project para autorizar um Plano de Estágio ou Plano de Exceção e enfocam a garantia de que o projeto ainda é necessário, oferece valor monetário e tem uma estratégia clara de entrega.
- **Revisão 4: Prontidão para o serviço** Esta revisão enfoca a prontidão da organização para implementar o projeto e alinhar-se com a atividade Directing a Project de autorizar um Plano de Estágio ou Plano de Exceção.

Outro modo para se considerar o alinhamento é organizar os estágios do projeto para alinhar-se com as revisões: iniciação (Revisão 1), estágio de

aquisição (Revisão 2), estágio de design preliminar (Revisão 3), estágio de design detalhado (Revisão 4), estágio de implementação e estágio de passagem para operação.

Um gateway review não é o mesmo que um 'ponto de controle ou de decisão (como a Avaliação de Final de Estágio), mas significa fornecer garantia adicional como entrada para a Avaliação de Final de Estágio real sobre a possibilidade de que o projeto alcance seus objetivos. O custo e o tempo para realizar um Gateway Review deverão ser incluídos no Plano de Projeto e nos Planos de Estágio.

19.10 CONJUNTOS DE CONHECIMENTOS EM GERENCIAMENTO DO PROJETO

O PRINCE2 não deve ser confundido com um Conjunto de conhecimentos (BoK):

- O PRINCE2 é um método integrado de gerenciamento do projeto que fornece um conjunto de processos e temas que pode ser aplicado para gerenciar um projeto, do começo ao fim.
- O Conjunto de conhecimentos cobre o amplo escopo das competências e técnicas de gerenciamento do projeto, que os Gerentes de Projeto poderão precisar aplicar, tais como liderança e negociação.

A comparação entre o PRINCE2 e um Conjunto de conhecimentos (BoK), por exemplo, a Associação para Project Management's Body of Knowledge, o Project Management Institute's PMBoK ou International Project Management Association's Competency Baselines, está disponível na Tabela 19.3.

Tabela 19.3 Comparação entre o PRINCE2 em um Conjunto de Conhecimentos (BoK)

PRINCE2	Conjunto de Conhecimentos (BoK)
Método de gerenciamento do projeto	Ampla coleção de 'boas práticas para o gerenciamento do projeto
Prescritivo	Não prescritivo
Conjunto integrado de processos e temas (não são setores isolados que podem ser aplicados seletivamente)	Cada área do tópico pode ser mencionada de forma isolada de outras
Cobre todos os papéis de gerenciamento do projeto	Direcionado no nível de Gerentes do Projeto
Não cobre habilidades interpessoais	Cobre habilidades interpessoais
Menciona técnicas	Descreve técnicas

As diferenças entre o PRINCE2 (um método) e um BoK fazem com que sejam altamente complementares.

O PRINCE2 fornece um framework de **o que** precisa ser feito, por **quem** e até **quando**. O BoK oferece uma série de técnicas de **como** fazer. Por exemplo, no PRINCE2, uma etapa crítica em criar um plano é estimar. O PRINCE2 não fala como a estimativa deve ser feita, pois há várias técnicas que podem ser aplicadas, dependendo do contexto do projeto, enquanto que um BoK fornece uma explicação e análise da série de técnicas de estimativa disponíveis para que o planejador possa avaliar a mais adequada ao uso.

Se a organização estiver alinhada a algum BoK específico, a adequação do PRINCE2 deverá incluir:

- Acordar com apenas um conjunto de termos a aplicar. Por exemplo, na Associação para Project Management's Body of Knowledge, o grupo gestor equivale ao Comitê Diretor do Projeto do PRINCE2
- Alinhar os produtos de gerenciamento do PRINCE2 com qualquer produto de gerenciamento recomendado pelo BoK. Por exemplo, no PMBoK, o termo de abertura de projeto equivale ao Sumário do Projeto do PRINCE2.



Apêndice A: Esboços de descrição de produto

A

Apêndice A: Esboços de descrição de produto

Este apêndice contém esboços de descrição de produtos para os produtos de gerenciamento definidos para o PRINCE2. Não se trata de descrições de produtos completas, conforme definição na Descrição de produtos da seção A.17, pois alguns elementos, como o método de qualidade, variarão de acordo com as necessidades do projeto. Há exemplos de formato, que, no entanto, não esgotam todas as possibilidades. Os conteúdos da descrição de produtos para produtos de gerenciamento devem ser adaptados aos requisitos e ao ambiente de cada projeto. Há três tipos de produto de gerenciamento: linhas de base, anotações e relatórios.

Produtos de gerenciamento do tipo **linha de base** são os que definem aspectos do projeto e, uma vez aprovados, estão sujeitos a controle de mudanças. São eles:

- A.1 Plano de Revisão de Benefícios
- A.2 Business Case
- A.4 Estratégia de Gerenciamento da Comunicação
- A.6 Estratégia de Gerenciamento de Configuração
- A.16 Plano (abrange Projeto, Estágio e, opcionalmente, Planos das Equipes)
- A.17 Descrição de Produtos
- A.19 Sumário do Projeto
- A.20 Documentação de Iniciação do Projeto
- A.21 Descrição do Produto do Projeto
- A.22 Estratégia de Gerenciamento da Qualidade
- A.24 Estratégia de Gerenciamento de Riscos
- A.26 Pacote de Trabalho

Anotações são produtos de gerenciamento dinâmicos que mantêm informações sobre o progresso do projeto. São eles:

- A.5 Registros de Item de Configuração
- A.7 Diário do Projeto
- A.12 Registro de Issue
- A.14 Notas de Lições
- A.23 Registro da Qualidade
- A.25 Registro de Riscos

Relatórios são produtos de gerenciamento que fornecem um instantâneo do status de certos aspectos do projeto. São eles:

- A.3 Relatório de Ponto de Controle
- A.8 Relatório Final de Projeto
- A.9 Relatórios de Final de Estágio
- A.10 Relatório de Exceção
- A.11 Relatório de Destaques
- A.13 Relatório de Issue
- A.15 Relatório de Lições
- A.18 Descrição do Status do Produto.

Embora registros e relatórios não estejam sujeitos a controle de mudanças, ainda estão sujeitos a outros aspectos do gerenciamento de configuração, como controle de versão, armazenamento seguro, direitos de acesso, etc.

Produtos de gerenciamento não são necessariamente documentos. São conjuntos de informações usados pelos processos PRINCE2, de modo que determinados papéis possam tomar medidas e/ou decisões.

A maioria dos produtos de gerenciamento do tipo linha de base evolui durante atividades de pré-projeto e do estágio de iniciação, conforme a Figura A.1. Ao fim de cada estágio os produtos de gerenciamento do tipo linha de base são revisados e, possivelmente atualizados. Os produtos de gerenciamento inclusos em produtos de gerenciamento de nível mais alto são ilustrados na composição de cada produto de gerenciamento, por meio de referência a seu cabeçalho de apêndice (p. ex.: se um Relatório de Lições é incluído em outro relatório, haverá uma referência cruzada à seção A.15).

A.1 PLANO DE REVISÃO DE BENEFÍCIOS

A.1.1 Propósito

Usa-se um Plano de Revisão de Benefícios para definir como e quando a obtenção dos benefícios do projeto esperados pelo Usuário Principal poderá ser medida. O plano é apresentado ao Executivo durante o processo Initiating a Project, atualizado a

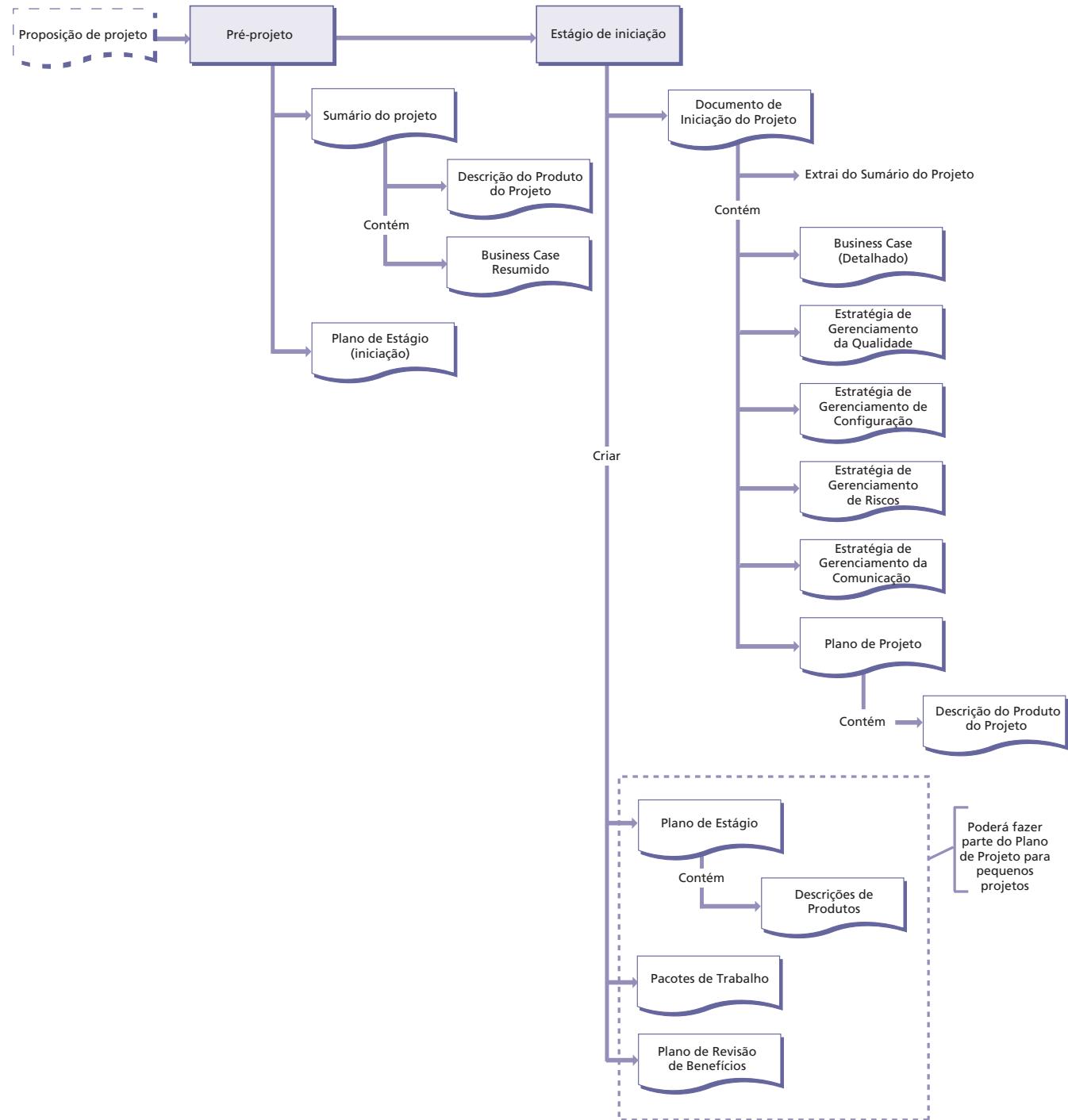


Figura A.1 Evolução dos produtos de gerenciamento do tipo linha de base

cada limite de estágio e usado durante o processo Closing a Project para definir quaisquer revisões de benefícios pós-projeto requeridas.

O plano deve abranger as atividades para verificar se os benefícios esperados dos produtos se realizaram e qual foi o desempenho dos produtos no uso operacional. Cada benefício esperado deve ser avaliado conforme o nível de obtenção e se é necessário algum prazo adicional para avaliar os

benefícios residuais. O uso dos produtos do projeto pode ter provocado efeitos colaterais não esperados, tanto positivos quanto negativos. É necessário separar tempo e esforço para identificar e analisar por que esses efeitos colaterais não foram previstos.

Se o projeto é parte de um programa, o Plano de Revisão de Benefícios pode estar contido no plano de benefícios do programa, sendo executado no

nível de programa. Após o projeto, o Plano de Revisão de Benefícios é mantido e executado pela gerência corporativa ou do programa.

A.1.2 Composição

- O escopo do Plano de Revisão de Benefícios abrangendo os benefícios que serão medidos
- Quem presta conta pelos benefícios esperados
- Como medir o alcance dos benefícios esperados e quando podem ser medidos
- Que recursos são necessários para realizar o trabalho de revisão
- Medição da linha de base a partir das quais as melhorias serão calculadas
- Como o desempenho do produto do projeto será revisado.

A.1.3 Derivação

- Business Case
- Descrição do Produto do Projeto (e seus critérios de aceitação em particular)
- O plano de alcance de benefícios do programa (caso seja parte de um programa)
- Função de monitoramento do desempenho corporativo (tal como um centro de excelência), se houver.

A.1.4 Formato e apresentação

O Plano de Revisão de Benefícios pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documentos, planilhas e slides de apresentação
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.1.5 Critérios de qualidade

- Abrange todos os benefícios mencionados no Business Case
- Os benefícios são mensuráveis e as medidas da linha de base foram registradas
- Descreve a ocasião adequada para a medição de benefícios, juntamente com as razões para a definição destas ocasiões
- Identifica as habilidades ou os indivíduos que serão necessários para realizar as medições
- O esforço e o custo da realização das revisões dos benefícios é realista quando comparado com o valor dos benefícios previstos
- São feitas considerações se os contra benefícios devem ser medidos e revisados.

A.2 BUSINESS CASE

A.2.1 Propósito

O Business Case é usado para documentar a justificativa da realização do projeto, com base nos custos estimados (de desenvolvimento, implementação e aprimoramentos de operações, e custos de manutenção), em comparação com os benefícios previstos e sua compensação de quaisquer riscos associados.

O esboço do Business Case é desenvolvido no processo de Partida de um Projeto e refinado pelo processo de Iniciação de Projeto. O processo Directing a Project abrange a aprovação e a reafirmação do Business Case.

O Business Case é usado pelo processo de Controle de Estágio para avaliação dos impactos de issues e riscos. É revisado e atualizado, ao final de cada estágio de gerenciamento, pelo processo de Gerenciamento de Limite de Estágio e, ao final do projeto, pelo processo de Encerramento de projeto.

A.2.2 Composição

- **Sumário executivo** Destaca os pontos principais no Business Case, que devem incluir benefícios importantes e retorno do investimento (ROI)
- **Razões** Define as razões da realização do projeto e explica como o projeto possibilitará o alcance de estratégias e objetivos corporativos
- **Opções de negócios** Análise e recomendação fundamentada das opções de negócio: não fazer nada, fazer o mínimo ou fazer algo
- **Benefícios esperados** Os benefícios que o projeto trará, expressos de maneira mensurável e comparados com a situação anterior ao projeto. Os benefícios devem ser tanto qualitativos quanto quantitativos. Devem estar alinhados com os benefícios corporativos ou do programa. Tolerâncias devem ser definidas para cada benefício e para o benefício agregado. Qualquer requisito para a realização do benefício deve ser explicitado
- **Contra benefícios esperados** Resultados percebidos como negativos por uma ou mais partes interessadas. Contra benefícios por definição são consequências de uma atividade enquanto que um risco tem uma incerteza quanto a sua materialização. A decisão de fundir dois elementos de uma organização em um novo local, por exemplo, pode gerar benefícios (p. ex.: mais trabalho conjunto),

custos (p. ex.: expansão de um dos dois locais) e contra benefícios (p. ex.: queda de produtividade durante a fusão). Os contra benefícios precisam ser avaliados e incorporados à avaliação do investimento

- **Prazo** Período durante o qual o projeto será executado (sumário do Plano de Projeto) e o período no qual os benefícios se realizarão. Subsequentemente, essas informações são utilizadas para ajudar na tomada de decisões sobre cronograma no planejamento (Plano de Projeto, Plano de Estágio e Plano de Revisão de Benefícios)
- **Custos** Um sumário dos custos do projeto (obtido do Plano de Projeto), os custos das operações em andamento, de manutenção e as respectivas providências de custeio
- **Avaliação do investimento** Compara os benefícios e os contra benefícios agregados aos custos do projeto (obtido do Plano de Projeto), incremento das operações em andamento e custos de manutenção. A análise pode usar técnicas como demonstrações do fluxo de caixa, ROI, valor líquido atual, taxa de retorno interna e período de retorno. O objetivo é conseguir definir o valor do projeto como investimento. A avaliação do investimento deve abordar a maneira como o projeto será custeado
- **Principais riscos** Sumariza os principais riscos associados ao projeto, juntamente com o provável impacto e os planos, se vierem a se materializar.

A.2.3 Derivação

- Proposição de projeto e Sumário do Projeto – razões
- Plano de Projeto – custos e prazos
- O(s) Usuário(s) Principal(is) – benefícios esperados
- O Executivo – custo/benefício favorável
- Registro de Riscos
- Registro de Issue.

A.2.4 Formato e apresentação

O Business Case pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documentos, planilhas e slides de apresentação
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.2.5 Critérios de qualidade

- As razões do projeto devem ser consistentes com a estratégia corporativa ou do programa
- O Plano de Projeto e o Business Case devem estar alinhados
- Os benefícios devem ser claramente identificados e justificados
- A maneira como os objetivos se realizarão deve ficar clara
- O que definirá um resultado bem-sucedido deve ficar claro
- Deve ficar claro qual é a opção de negócio preferida e por que
- Em caso de necessidade de aquisições externas, deve ficar claro qual é a principal fonte e por quê
- A maneira como qualquer financiamento necessário será obtido deve ficar clara
- O Business Case inclui critérios não financeiros e financeiros
- O Business Case inclui custos operacionais, de manutenção e riscos, assim como os custos e riscos do projeto
- O Business Case se adequa às normas contábeis da organização (p. ex.: análise de ponto de equilíbrio e convenções na contabilização do fluxo de caixa)
- Os principais riscos do projeto são declarados explicitamente, em conjunto com quaisquer respostas propostas.

A.3 RELATÓRIO DE PONTO DE CONTROLE

A.3.1 Propósito

O Relatório de Ponto de Controle é usado para relatar, com frequência definida no Pacote de Trabalho, o status do Pacote de Trabalho.

A.3.2 Composição

- **Data** A data do ponto de controle
- **Período** O período abrangido pelo Relatório de Ponto de Controle
- **Acompanhamentos** De relatórios anteriores, como, por exemplo, itens de ação ou issues pendentes
- **Este período de relatório:**
 - O produto em desenvolvimento pela equipe durante o período de relatório

- Os produtos finalizados pela equipe durante o período de relatório
 - Atividades de gerenciamento de qualidade realizadas durante o período
 - Lições identificadas
- **Próximo período de relatório:**
- O produto em desenvolvimento pela equipe durante o próximo período de relatório
 - Os produtos com finalização planejada pela equipe no próximo período de relatório
 - Atividades de gerenciamento de qualidade planejadas para o próximo período de relatório
- **Status de tolerância do Pacote de Trabalho** O desempenho do Pacote de Trabalho em relação a suas tolerâncias (p. ex.: custo/prazo/escopo, resultados efetivos e previstos)
- **Issues e riscos** Atualização de issues e riscos do Pacote de Trabalho

A.3.3 Derivação

- Pacote de Trabalho
- Plano da Equipe e resultados efetivos
- Relatório de Ponto de Controle anterior.

A.3.4 Formato e apresentação

O Relatório de Ponto de Controle pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Relato verbal para o Gerente de Projeto (pessoalmente ou por telefone)
- Apresentação de uma revisão do progresso (reunião ou conference call)
- Documento ou e-mail emitido pelo Gerente de Projeto
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.3.5 Critérios de qualidade

- Preparado com a frequência requerida pelo Gerente de Projeto
- O nível e frequência da avaliação do progresso é o correto para o estágio e/ou o Pacote de Trabalho
- As informações são oportunas, úteis, objetivas e precisas
- Cada produto do Pacote de Trabalho para o período está coberto pelo relatório
- Inclui atualização de issues não resolvidas do relatório anterior.

A.4 ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

A.4.1 Propósito

A Estratégia de Gerenciamento da Comunicação contém uma descrição dos meios e da frequência da comunicação com partes internas e externas ao projeto. Facilita o envolvimento com partes interessadas por meio do estabelecimento de um fluxo de informações bidirecional e controlado.

A.4.2 Composição

- **Introdução** Declara o propósito, os objetivos e o escopo, além de identificar o responsável pela estratégia
- **Procedimento de comunicação** Uma descrição de qualquer método de comunicação a ser usado (ou referência a eles). Qualquer variação em relação aos padrões da gerência corporativa ou do programa deve ser destacada, juntamente com a justificação dessa variação
- **Ferramentas e técnicas** Refere-se a qualquer ferramenta de comunicação a ser usada e a qualquer preferência por técnicas que possam ser usadas a cada etapa do processo de comunicação
- **Anotações** Definição dos registros de comunicação que serão requeridos e onde serão armazenadas (p. ex.: protocolos de correspondência externa)
- **Elaboração de relatórios** Descreve todos os relatórios do processo de comunicação que serão produzidos, incluindo seu propósito, oportunidade e destinatários (p. ex.: indicadores de desempenho)
- **Oportunidade das atividades de comunicação** Declara quando haverá atividades formais de comunicação (p. ex.: ao final de um estágio), incluindo auditorias de desempenho dos métodos de comunicação
- **Papéis e responsabilidades** Descreve os responsáveis pelos vários aspectos do processo de comunicação, incluindo qualquer papel da gerência corporativa ou do programa na comunicação
- **Análise de partes interessadas:**
 - Identificação da parte interessada (que pode incluir pessoal da contabilidade, fórum de usuários, auditoria interna, garantia de qualidade corporativa ou do programa, concorrentes etc.)

- Relacionamento atual
 - Relacionamento desejado
 - Interfaces
 - Mensagens principais
- **Necessidades de informação de cada parte interessada:**
- Informações que o projeto precisa fornecer
 - Informações que precisam ser fornecidas para o projeto
 - Fornecedor e destinatário das informações
 - Frequência da comunicação
 - Meios de comunicação
 - Formato da comunicação.

A.4.3 Derivação

- Políticas corporativas de comunicação (p. ex.: regras de divulgação de empresas abertas)
- A estratégia de gerenciamento de informações do programa
- Outros componentes do Documento de Iniciação do Projeto (particularmente a estrutura da equipe de gerenciamento do projeto, a Estratégia de Gerenciamento de Riscos, a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade e a Estratégia de Gerenciamento de Configuração)
- Seminários mediados/conversas informais com partes interessadas
- Análise de partes interessadas.

A.4.4 Formato e apresentação

A Estratégia de Gerenciamento da Comunicação pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Produto isolado ou uma seção do Documento de Iniciação do Projeto
- Documento, planilha ou mapa mental
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.4.5 Critérios de qualidade

- Todas as partes interessadas foram identificadas e consultadas quanto a seus requisitos de comunicação
- Há consenso entre todas as partes interessadas quanto ao conteúdo, à frequência e ao método de comunicação
- Considerou-se um padrão comum de comunicação

- Dedicou-se tempo, esforço e recursos à realização das comunicações identificadas nos Planos de Estágio
- O nível de formalidade e frequência da comunicação é razoável, à luz da importância e da complexidade do projeto
- Nos casos de projetos que fazem parte de um programa, as linhas de comunicação e a estrutura de reporte entre o projeto e o programa foram esclarecidas na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação
- A Estratégia de Gerenciamento da Comunicação incorpora facilidades de comunicação corporativa, quando apropriado (p. ex.: usar o departamento de comunicações de marketing para distribuição dos boletins do projeto).

A.5 REGISTRO DE ITEM DE CONFIGURAÇÃO

A.5.1 Propósito

Para fornecer registros dessas informações, como histórico, status, versão e variação de cada item de configuração e qualquer detalhe sobre relacionamentos importantes entre eles.

O conjunto dos Registros de item de Configuração de um projeto muitas vezes é chamada de biblioteca de configurações.

A.5.2 Composição

A composição de um Registro de item de Configuração será definida na Estratégia de Gerenciamento de Configuração do projeto.

A seguir, uma lista sugerida dos componentes de cada Registro de item de Configuração (note que os três primeiros definem a identidade do item de configuração):

- **Identificador de projeto** Uma referência univoca. Será, tipicamente, um valor numérico ou alfanumérico
- **Identificador de item** Uma referência univoca. Será, tipicamente, um valor numérico ou alfanumérico
- **Versão atual** Tipicamente, um valor alfanumérico
- **Título de item** A descrição do item (em um produto, deve ser a que aparece na estrutura analítica de produtos)
- **Data da última mudança de status**

- **Dono** A pessoa ou o grupo que deterá a propriedade sobre o produto quando for passado para operação
- **Locação** O local onde o item é armazenado
- **Detentores de cópias** (se relevante) Com quem está o produto no momento?
- **Tipo de item** Componente, produto, release (consulte a seção 9.2.2)
- **Atributos de item** Conforme definição da Estratégia de Gerenciamento de Configuração São usados para especificar um subconjunto de produtos na elaboração de uma Descrição do Status do Produto, como o estágio de gerenciamento no qual o produto é criado, o tipo de produto (p. ex.: hardware/software), destino do produto etc.
- **Estágio** Quando o produto será desenvolvido
- **Usuários** A pessoa ou o grupo que usará o item
- **Status** Conforme definição da Estratégia de Gerenciamento de Configuração (p. ex.: desenvolvimento pendente, em desenvolvimento, em revisão, aprovado ou passado para operação)
- **Estado de produto** (se usado) Conforme definição na Descrição de Produtos, como, p. ex.: maquinário desmontado, removido, remontado (consulte a seção 7.3.3.2)
- **Variação** (se utilizado) Por exemplo, variações de idioma
- **Produtor** A pessoa ou equipe responsável pela criação ou obtenção do item
- **Data alocada** Para o produtor
- **Fonte** Por exemplo, interna ou comprada de outra empresa
- **Relacionamento com outros itens** os itens que:
- Serão afetados se este item sofrer alguma mudança
 - Se sofrerem alguma mudança, afetarão este item
- **Referências cruzadas:**
 - Issues e riscos
 - Documentação que define requisitos, design, construção, produção e verificação para o item (especificamente isto irá incluir a Descrição de Produtos).

A.5.3 Derivação

- Estratégia de Gerenciamento de Configuração
- Estrutura analítica de produto
- Plano de Estágio e Pacote de Trabalho

- Registro da Qualidade, Registro de Issue e Registro de Riscos.

A.5.4 Formato e apresentação

O Registro de Configuração pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento, planilha ou banco de dados
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto

O Registro de Item de Configuração pode fazer parte de Um Banco de Dados de Gerenciamento de Configuração para organizações que tenham um sistema de gerência de configuração corporativo ou do programa.

A.5.5 Critérios de qualidade

- Os Registros refletem com precisão o status dos produtos
- Os Registros são mantidos juntos, em local seguro
- Os números de versão correspondem a produtos reais
- O Registro de Item de Configuração mostra os históricos das versões dos produtos
- Há um processo para a definição e atualização do Registro de Item de Configuração.

A.6 ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DE CONFIGURAÇÃO

A.6.1 Propósito

A Estratégia de Gerenciamento de Configuração é usada para identificar como e por quem os produtos do projeto serão controlados e protegidos

Responde às perguntas:

- Como e onde os produtos do projeto serão armazenados
- Que medidas de segurança de armazenamento e recuperação serão utilizadas
- Como os produtos e suas diversas versões e variações serão identificados
- Como as mudanças nos produtos serão controladas
- De quem será a responsabilidade pelo gerenciamento de configuração.

A.6.2 Composição

- **Introdução** Declara o propósito, os objetivos e o escopo, além de identificar o responsável pela estratégia

- **Procedimento de gerenciamento de configuração** Uma descrição do procedimento de gerenciamento de configuração a ser usado (ou referência a ele). Qualquer variação em relação aos padrões da gerência corporativa ou do programa deve ser destacada, juntamente com a justificação dessa variação. O procedimento deve abranger atividades como planejamento, identificação, controle (incluindo armazenamento/recuperação, segurança do produto, procedimentos de entrega, etc), contabilização de status, verificação e auditoria.
- **Procedimento de issue e de controle de mudanças** Uma descrição dos procedimento de issue e de controle de mudanças a serem usados (ou referência a eles). Qualquer variação em relação aos padrões da gerência corporativa ou do programa deve ser destacada, juntamente com a justificação dessa variação. O procedimento deve abranger atividades como captura, exame, proposição, decisão e implementação.
- **Ferramentas e técnicas** Refere-se a qualquer sistema de gerência de configuração ou ferramenta a serem utilizados e a qualquer preferência por técnicas que possam ser usadas a cada etapa do processo de gerenciamento de configuração
- **Registros** Definição da composição e do formato do Registro de Issue e dos Registros de Item de Configuração
- **Elaboração de relatórios** Descreve a composição e o formato dos relatórios a serem apresentados (Relatório de Issues, Descrição do Status do Produto), seu propósito, oportunidade e destinatários selecionados. Deve incluir revisão do desempenho dos procedimentos
- **Cronograma do gerenciamento de configuração e atividades de issue e de controle de mudanças** Declara quando atividades formais serão realizadas (p. ex.: auditorias de configuração)
- **Papéis e responsabilidades** Descreve os responsáveis pelos vários aspectos dos procedimentos, incluindo qualquer papel da gerência corporativa ou do programa no gerenciamento de configuração dos produtos do projeto. Descreve se serão estabelecidos uma Autoridade de Mudanças e/ou um orçamento para mudanças.

- **Escalas de prioridade e severidade** Para a priorização de requisições de mudança e não conformidade e a determinação do nível de gerência que pode tomar decisões sobre a severidade de issues.

A.6.3 Derivação

- As expectativas de qualidade do cliente
- O sistema de gerência de configuração (p. ex.: qualquer software de gerenciamento de configuração ou definido pelo usuário)
- Estratégia de Gerenciamento de Qualidade do programa e estratégia de gerenciamento de informações (se aplicável)
- O sistema de gerenciamento de qualidade do usuário
- O sistema de gerenciamento de qualidade do fornecedor
- Necessidades específicas do(s) produto(s) e do ambiente do projeto
- Estrutura da equipe de gerenciamento do projeto (para identificar aqueles com responsabilidade de gerenciamento de configuração)
- Seminários mediados e conversas informais.

A.6.4 Formato e apresentação

A Estratégia de Gerenciamento de Configuração pode ter uma série de formatos, incluindo:

Documento isolado ou uma seção do Documento de Iniciação do Projeto

- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.6.5 Critérios de qualidade

- As responsabilidades são claramente definidas e são compreendidas tanto pelo usuário quanto pelo fornecedor
- O identificador principal do(s) produto(s) do projeto está definido
- O método e as condições de controle de versão estão claros
- A estratégia dá ao Gerente de Projeto todas as informações de produto requeridas
- A estratégia corporativa ou do programa para o gerenciamento de configuração foi considerada
- O sistema de recuperação apresentará todas as informações requeridas de maneira precisa, oportuna e pronta para o uso

- Os arquivos do projeto fornecem as informações necessárias para qualquer requerimento de auditoria
- Os arquivos de projeto fornecem os registros históricos requeridos para apoiar qualquer lição
- A Estratégia de Gerenciamento de Configuração escolhida é adequada ao tamanho e à natureza do projeto
- Há recursos disponíveis para administrar o método de gerenciamento de configuração escolhido
- Os requisitos do grupo operacional (ou grupo semelhante para o qual o produto do projeto será transmitido) devem ser considerados.

A.7 DIÁRIO DO PROJETO

A.7.1 Propósito

O Diário do Projeto é usado para o registro de issues informais, ações requeridas ou eventos significativos que tenham passado desapercebidos por outros registros ou anotações informais PRINCE2. Funciona como o diário do projeto para o Gerente de Projeto

Também pode ser usado como repositório de issues e riscos durante o processo de Partida de Projeto, se outros registros não tiverem sido estabelecidos

Pode haver mais de um Diário do Projeto, pois os Gerentes de Equipes Especialistas podem optar por ter um para seus Pacotes de Trabalho, separadamente do Diário do Projeto do Gerente de Projeto.

A.7.2 Composição

O formato do Diário do Projeto é de livre escolha, mas em geral inclui:

- Data de inserção
- Problema, ação, evento ou comentário
- Pessoa responsável
- Data-alvo
- Resultados.

A.7.3 Derivação

As inserções são feitas quando o Gerente de Projeto ou o Gerente Equipe Especialista considera adequado registrar algum evento. Muitas vezes, as inserções baseiam-se em reflexões, conversas e observações.

A.7.4 Formato e apresentação

Um Diário do Projeto pode ter uma série de formatos, incluindo

- Documentou ou planilha
- Agenda de mesa ou livro de anotações
- Agência eletrônica/calendário/listas de tarefas
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.7.5 Critérios de qualidade

- As inserções estão suficientemente documentadas para entendimento posterior (uma nota breve pode fazer sentido no momento, mas como interpretá-la depois de meses?)
- Dados de data, pessoa responsável e data-alvo são sempre preenchidos
- Direitos de acesso ao Diário do Projeto serão analisados (p. ex.: o Diário do Projeto deve ser visível a todas as pessoas trabalhando no projeto?).

A.8 RELATÓRIO FINAL DE PROJETO

A.8.1 Propósito

O Relatório Final de Projeto é usado durante o encerramento do projeto, para revisão do desempenho do projeto em relação ao Documento de Iniciação do Projeto utilizado para autorizá-lo. Também possibilita:

- A transmissão de quaisquer lições que possam ser úteis para aplicação em outros projetos
- A transmissão de detalhes de trabalhos não terminados, riscos em andamento ou possíveis modificações no produto para o grupo encarregado de suporte futuro aos produtos do projeto ao longo de sua vida operacional.

A.8.2 Composição

- **Relatório do Gerente de Projeto** Sumarizando o desempenho do projeto
- **Revisão do Business Case** Sumarizando a validade do Business Case do projeto:
 - Benefícios alcançados até o momento
 - Benefícios residuais esperados (pós-projeto)
 - Benefícios líquidos esperados
 - Desvios do Business Case aprovado
- **Revisão dos objetivos do projeto** Revisão do desempenho do projeto em relação a seus alvos planejados e tolerâncias quanto a prazo, custo, qualidade, escopo, benefícios e risco. Revisão da eficácia das estratégias e controles do projeto

■ Revisão do desempenho da equipe

Assegurando, em particular, reconhecimento ao bom desempenho

■ Revisão de produtos:

- **Anotações de qualidade** Lista de atividades de qualidade planejadas e concluídas
- **Anotações de aprovação** Lista de produtos e seus requisitos de aprovação
- **Não conformidade** Lista de produtos faltantes ou que não atendem aos requisitos originais e confirmação de quaisquer concessões feitas
- **Passagem para operação do produto do projeto** Confirmação (na forma de registro de aceitação), pelo cliente, de que as funções de operação e manutenção estão prontas para receber o produto do projeto
- **Sumário de recomendações de ações subsequentes** Pergunte à Diretoria de Projeto sobre quem deve receber cada recomendação de ação. Ações recomendadas relacionam-se com trabalhos não terminados, issues em andamento, riscos e quaisquer outras atividades necessárias para conduzir os produtos à próxima fase do seu ciclo de vida.

■ Relatório de Lições (consulte a seção A.15)

Revisão do que foi bem, do que foi mal e qualquer recomendação para consideração da gerência corporativa ou do programa (e, caso o projeto tenha sido encerrado prematuramente, as razões do encerramento prematuro).

A.8.3 Derivação

- Documento de Iniciação do Projeto
- Business Case
- Plano de Projeto
- Plano de Revisão de Benefícios
- Registro de Issue, Registro de Qualidade e Registro de Riscos
- Relatório de Lições
- Relatório de Final de Estágio (e Relatórios de Exceção, se aplicável).

A.8.4 Formato e apresentação

O Relatório Final de Projeto pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Apresentação para a Diretoria de Projeto (reunião ou conference call)
- Documento ou e-mail enviado para a Diretoria de Projeto

- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.8.5 Critérios de qualidade

- Quaisquer situações anormais são descritas, juntamente com seu impacto
- No final do projeto, todos os issues devem ser encerrados ou ser objeto de recomendação de ações subsequentes
- Qualquer documentação útil ou evidência disponível deve acompanhar as recomendação de ações subsequentes
- O papel de Garantia do Projeto designado deve concordar com o relatório.

A.9 RELATÓRIO DE FINAL DE ESTÁGIO

A.9.1 Propósito

O Relatório de Final de Estágio é usado para sumarizar, até a data de sua emissão, a situação geral do projeto e deve conter informações suficientes para solicitar decisão da Diretoria de Projeto sobre os próximos passos a dar no projeto.

A Diretoria de projeto usa as informações do Relatório de Final de Estágio em conjunto com o Plano de Estágio para decidir as ações a ser tomadas no projeto, como, por exemplo, autorizar o próximo estágio, alterar o escopo do projeto ou suspender o projeto.

A.9.2 Composição

- **Relatório do Gerente de Projeto** Sumarizando o desempenho no estágio
- **Revisão do Business Case** Sumarizando a validade do Business Case do projeto:
 - Benefícios alcançados até o momento
 - Benefícios residuais esperados (nos próximos estágios e pós-projeto)
 - Benefícios líquidos esperados
 - Desvios do Business Case aprovado
 - Exposição a riscos agregada
- **Revisão dos objetivos do projeto** Revisão do desempenho do projeto até o momento em relação a seus objetivos planejados e tolerâncias quanto a prazo, custo, qualidade, escopo, benefícios e risco. Revisão da eficácia das estratégias e controles do projeto
- **Revisão dos objetivos do estágio** Revisão do desempenho no estágio específico em relação a seus objetivos planejados e tolerâncias quanto

a prazo, custo, qualidade, escopo, benefícios e risco.

■ **Revisão do desempenho da equipe**

Assegurando, em particular, reconhecimento ao bom desempenho

■ **Revisão de produtos:**

- **Registros de qualidade** Lista de atividades de qualidade planejadas e concluídas no estágio
- **Registros de aprovação** Lista de produtos com conclusão planejada no estágio e seus requisitos de aprovação
- **Não conformidade** Lista de produtos faltantes ou que não atendem aos requisitos originais e confirmação de qualquer concessão feita
- **Passagem para operação em fases (se aplicável)** Confirmação, pelo cliente, de que as funções de operação e manutenção estão prontas para receber o release
- **Sumário de recomendações de ações subsequentes** Solicitação de orientação à Diretoria de Projeto sobre quem deve receber cada recomendação de ação. Ações recomendadas relacionam-se com trabalhos não terminados, issues em andamento, riscos e quaisquer outras atividades necessárias para conduzir a passagem do produto para a próxima fase do seu ciclo de vida.

■ **Relatório de Lições** (se adequado) (consulte a seção A.15) Uma revisão do que foi bem, do que foi mal e qualquer recomendação para consideração da gerência corporativa ou do programa

■ **Issues e riscos** Sumário do conjunto de issues e riscos atuais do projeto

■ **Previsão** A previsão do Gerente de Projeto para o projeto e para o próximo estágio em relação a seus objetivos e tolerâncias quanto a prazo, custo, qualidade, escopo, benefícios e risco.

É possível que, em casos nos quais o Relatório de Final de Estágio é produzido no final do estágio de iniciação, nem todos os itens de conteúdo acima sejam adequados ou necessários.

A.9.3 Derivação

- Plano do Estágio Atual e resultados
- Plano de Projeto
- Plano de Revisão de Benefícios
- Registro de Riscos, Registro de Qualidade e Registro de Issues
- Relatório de Exceção (se aplicável)

■ **Relatório de Lições**

- **Pacotes de Trabalho** concluídos/descartados
- **Business Case** atualizado.

A.9.4 Formato e apresentação

O Relatório de Final de Estágio pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Apresentação para a Diretoria de Projeto (reunião ou conference call)
- Documento ou e-mail enviado para a Diretoria de Projeto
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.9.5 Critérios de qualidade

- O relatório mostra claramente o desempenho do estágio em relação ao plano
- Qualquer situação anormal é descrita, juntamente com seu impacto
- O papel de Garantia do Projeto designado concorda com o relatório.

A.10 RELATÓRIO DE EXCEÇÃO

A.10.1 Propósito

Um Relatório de Exceção é produzido quando se prevê que um Plano de Estágio o Plano de Projeto exceda os níveis de tolerância definidos. É preparado pelo Gerente de Projeto para informar a Diretoria de Projeto sobre a situação e oferecer opções e recomendações sobre a continuidade.

A.10.2 Composição

- **Título de exceção** Visão geral da exceção objeto do relatório
- **Causa da exceção** Descrição da causa do desvio do plano atual
- **Consequências do desvio** Quais serão as implicações se o desvio não for resolvido, para:
 - O projeto
 - A Gerência corporativa ou do programa
- **Opções** Quais são as opções disponíveis para solucionar o desvio e qual seria o efeito de cada opção no Business Case, nos riscos e tolerâncias
- **Recomendação** Entre as opções disponíveis, qual é a recomendação e por quê?
- **Lições** O que se pode aprender com a exceção, no projeto ou em projetos futuros.

A.10.3 Derivação

- Plano atual e resultados efetivos
- Registro de Issues, Registro de Riscos e Registro de Qualidade
- Relatório de Destaques (para desvios em nível de estágio/ projeto) ou Relatório de Ponto de Controle (para desvios em nível de equipe)
- Orientação da Diretoria de Projeto sobre um evento externo que afeta o projeto.

A.10.4 Formato e apresentação

O Relatório de Exceção pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Issue levantada em revisão de progresso documentada (reunião presencial ou conference call)
- Documento ou e-mail enviado para o próximo nível gerencial
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

Em exceções urgentes, recomenda-se que o Relatório de Exceção seja transmitido, primeiro, na forma de relato verbal e, depois, no formato acordado.

A.10.5 Critérios de qualidade

- O plano atual deve mostrar precisamente o status de prazo e custo do projeto
- A(s) razão(ões) do desvio devem ser declaradas, a exceção claramente analisada e quaisquer impactos avaliados e descritos na íntegra
- As implicações para o Business Case foram consideradas e o impacto no Plano de Projeto como um todo foi calculado
- Opções são analisadas (incluindo quaisquer riscos associados a elas) e são feitas recomendações sobre a melhor maneira de dar continuidade
- O Relatório de Exceção é entregue de maneira oportuna e adequada.

A.11 RELATÓRIO DE DESTAQUES

A.11.1 Propósito

Um Relatório de Destaques é emitido para fornecer à Diretoria de Projeto (e, possivelmente, também a outras partes interessadas) um sumário do status de estágio a intervalos definidos por ela. A Diretoria de Projeto usa o relatório para monitorar o progresso do estágio e do projeto. O Gerente de Projeto

também o utiliza para comunicar à Diretoria de Projeto quaisquer problemas potenciais ou áreas nas quais a Diretoria de Projeto possa ajudar.

A.11.2 Composição

- **Data** A data do relatório
- **Período** O período abrangido pelo Relatório de Destaques
- **Sumário de status** Visão geral do status do estágio no momento
- **Este período de relatório:**
 - Pacotes de Trabalho – pendentes de autorização, em execução e concluídos no período (se os Pacotes de Trabalho estiverem a cargo de fornecedores externos, essas informações podem estar acompanhadas do pedido de compra e data da fatura)
 - Produtos concluídos no período
 - Produtos planejados, mas não iniciados ou não concluídos no período (fornecendo-se um indicador de advertência precoce ou possível excesso da tolerância de prazo)
 - Ações corretivas adotadas no período
- **Próximo período de relatório:**
 - Pacotes de Trabalho – a ser autorizados, em execução e a ser concluídos no próximo período (se os Pacotes de Trabalho estiverem a cargo de fornecedores externos, essas informações podem estar acompanhadas do pedido de compra e data da fatura)
 - Produtos a ser concluídos no próximo período
 - Ações corretivas a serem concluídas no próximo período
- **Status de tolerância do projeto e estágio**
Desempenho do projeto e do estágio em relação a suas tolerâncias (p. ex.: custo/prazo efetivos e previsão)
- **Requisições de mudança** Levantadas, aprovadas/rejeitadas e pendentes
- **Principais issues e riscos** Sumário de problemas e riscos efetivos ou potenciais
- **Relatório de Lições** (se adequado) (consulte a seção A.15) Uma revisão do que foi bem, do que foi mal e qualquer recomendação para consideração da gerência corporativa ou do programa.

A.11.3 Derivação

- Documento de Iniciação do Projeto
- Relatórios de Ponto de Controle

- Registro de Issue, Registro de Qualidade e Registro de Riscos
- Plano atual e resultados efetivos
- Estratégia de Gerenciamento da Comunicação.

A.11.4 Formato e apresentação

O Relatório de Destaques pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Apresentação para a Diretoria de Projeto (reunião ou conference call)
- Documento ou e-mail enviado para a Diretoria de Projeto
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.11.5 Critérios de qualidade

- O nível e a frequência dos relatórios de progresso requeridos pela Diretoria de Projeto é adequado ao estágio e/ou projeto
- O Gerente de Projeto fornece o Relatório de Destaques com a frequência e o conteúdo requerido pela Diretoria de Projeto
- As informações são oportunas, úteis, precisas e objetivas
- O relatório destaca quaisquer possíveis áreas de problemas

A.12 REGISTRO DE ISSUE

A.12.1 Propósito

O propósito do Registro de Issue é capturar e manter informações sobre todos as issues que estão sendo formalmente gerenciados. O Registro de Issue deve ser regularmente monitorado pelo Gerente do Projeto.

A.12.2 Composição

A cada inserção no Registro de Issue, deve-se registrar o seguinte:

- **Identificador de issue** Fornece uma referência única para cada issue inserida no Registro de Issue. Será, tipicamente, um valor numérico ou alfanumérico
- **Tipo de issue** Define o tipo de issue que está sendo registrado, nomeadamente:
 - Requisição de mudança
 - Não conformidade
 - Problema/preocupação

- **Data de levantamento** A data na qual a issue foi originalmente levantada
- **Levantada por** O nome do indivíduo ou equipe que levantou a issue
- **Autor do Relatório de Issue** Nome do indivíduo ou equipe que criou o Relatório de Issue
- **Descrição de issue** Declaração que descreve a issue, sua causa e impacto
- **Prioridade** Deve ser definida conforme as categorias escolhidas no projeto. A prioridade deve ser reavaliada após a análise de impacto
- **Gravidade** Deve ser definida conforme a escala escolhida para o projeto. A gravidade indicará o nível de gerência requerido para a tomada de decisões sobre a issue
- **Status** O status atual da issue e a data da última atualização
- **Data de encerramento** A data quando a issue foi encerrada.

A.12.3 Derivação

- O formato e a composição do Registro de Issue serão definidos na Estratégia de Gerenciamento de Configuração
- Inicialmente, as inserções são feitas no Registro de Issue assim que uma nova issue é levantada
- O Registro de Issue é atualizado na medida em que a issue progride. Uma vez resolvida a issue, a inserção no Registro de Issue é encerrada.

A.12.4 Formato e apresentação

O Registro de Issue pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento, planilha ou banco de dados
- Registro isolado ou transporte em minutos de revisão em curso
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto
- Parte do registro de um projeto integrado, com todos os riscos, ações, decisões, premissas, issues, lições etc.

A.12.5 Critérios de qualidade

- O status indica se alguma ação foi adotada
- As issues têm identificação única, incluindo informações sobre o produto a que se referem
- Define-se o processo de atualização do Registro de Issue

- Inserções no Registro de Issue que, mediante em análise, na verdade constituem riscos, são transferidas para o Registro de Riscos, e suas inserções são devidamente anotadas
- O acesso ao Registro de Issue é controlado, e o registro é mantido em lugar seguro.

A.13 RELATÓRIO DE ISSUE

A.13.1 Propósito

O Relatório de Issue contém a descrição, o impacto, a avaliação e as recomendações sobre uma requisição de mudança, não conformidade ou um problema/preocupação. Só é criado para as issues que precisam ser tratadas formalmente.

O relatório é inicialmente criado na captura da issue, sendo atualizado depois da análise da issue e na identificação de propostas para sua resolução. Posteriormente, o Relatório de Issue tem novas emendas, para registrar a opção pela qual se decidiu e recebe atualização final quando a implementação foi verificada e a issue, encerrada.

A.13.2 Composição

- **Identificador de issue** Conforme o Registro de Issue (fornece uma referência única para cada Relatório de Issue)
- **Tipo de issue** Define o tipo de issue que está sendo registrado, nomeadamente:
 - Requisição de mudança
 - Não conformidade
 - Problema/preocupação
- **Data de levantamento** A data na qual o issue foi originalmente levantado
- **Levantada por** O nome do indivíduo ou equipe que levantou o issue
- **Autor do Relatório de Issue** Nome do indivíduo ou equipe que criou o Relatório de Issue
- **Descrição de issue** Declaração que descreve o issue quanto a sua causa e impacto
- **Análise de impacto** Análise detalhada do provável impacto do issue. Pode incluir, por exemplo, uma lista dos produtos afetados
- **Recomendação** Descrição do que o Gerente de Projeto acredita que deve ser feito para resolver o issue (e por quê)
- **Prioridade** Deve ser definida conforme a escala escolhida para o projeto. Deve ser reavaliada após a análise de impacto

- **Gravidade** Deve ser definida conforme a escala escolhida para o projeto. A gravidade indicará o nível de gerência requerido para a tomada de decisões sobre a issue
- **Decisão** A decisão tomada (aceitar, rejeitar, diferir ou conceder)
- **Aprovado por** Anotação do nome de quem tomou a decisão
- **Data de decisão** A data da decisão
- **Data de encerramento** A data quando a issue foi encerrada.

A.13.3 Derivação

- O formato e a composição do Relatório de Issue será definido na Estratégia de Gerenciamento de Configuração
- Relatório(s) de Destaques, Relatório(s) de Ponto de Controle e Relatório(s) de Final de Estágio
- Plano de Estágio, juntamente com os valores e eventos efetivos
- Equipe de usuários e fornecedores trabalhando no projeto
- Aplicação de controles de qualidade
- Observação e experiência dos processos
- Registro da Qualidade, Registro de Riscos e Notas de lições
- Pacotes de trabalho concluídos.

A.13.4 Formato e apresentação

O Relatório de Issue pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento, planilha ou banco de dados
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto

Nem todas as inserções no Registro de Issue requererão de um Relatório de Issue documentado separadamente.

A.13.5 Critérios de qualidade

- A issue declarada é clara e sem ambiguidades
- Uma análise de impacto detalhada foi realizada
- Todas as implicações foram consideradas
- A issue foi examinada conforme seus efeitos sobre as tolerâncias
- A issue foi corretamente anotado no Registro de Issue
- Decisões são descritas com precisão e sem ambiguidades

A.14 NOTAS DE LIÇÕES

A.14.1 Propósito

As Notas de Lições são um repositório informal de lições que se aplicam ao projeto ou a projetos futuros. Algumas lições podem ter origem em outros projetos e devem ser capturadas nas Notas de Lições para incorporação às estratégias e aos planos do projeto. Algumas lições podem ter origem no interior do projeto, e novas experiências (positivas ou negativas) podem ser transmitidas para os outros por meio de um Relatório de Lições.

A.14.2 Composição

A cada inserção nas Notas de Lições, deve-se registrar o seguinte:

- **Tipo de lição** Define o tipo de lição que está sendo registrada:
 - Projeto – a ser aplicada ao projeto
 - Corporativa ou do programa – a ser transmitida para a gerência corporativa ou do programa
 - Projeto e gerência corporativa ou do programa
- **Informações detalhadas sobre a lição** As informações detalhadas podem incluir:
 - Evento
 - Efeito (p. ex.: impacto financeiro positivo/negativo)
 - Causas/gatilho
 - Se houve qualquer indicador de advertência
 - Recomendações
 - Se houve identificação prévia como risco (ameaça ou oportunidade)
- **Data de anotação** A data em que a lição foi originalmente anotada
- **Anotada por** O nome do indivíduo ou equipe que levantou a lição
- **Prioridade** Conforme as categorias escolhidas no projeto.

A.14.3 Derivação

- Relatórios de Lições de outros projetos
- Proposição de Projeto ou Sumário do Projeto
- Diário de Projeto, Registro de Issue, Registro da Qualidade e Registro de Riscos
- Relatório de Ponto de Controle e Relatório de Destaques
- Pacotes de Trabalho concluídos
- Planos de estágio com resultados efetivos

- Observação e experiência dos processos do projeto.

A.14.4 Formato e apresentação

As Notas de Lições podem ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento, planilha ou banco de dados
- Registro isolado ou transporte em minutas de revisão em curso
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto
- Parte de um registro de projeto integrado, com todos os riscos, ações, decisões, premissas, issues, lições etc.

A.14.5 Critérios de qualidade

- O status indica se alguma ação foi adotada
- As lições têm identificação única, incluindo informações sobre o produto a que se referem
- Define-se o processo de atualização das Notas de lições
- O acesso às Notas de lições é controlado
- As Notas de lições são mantidas em lugar seguro.

A.15 RELATÓRIO DE LIÇÕES

A.15.1 Propósito

O Relatório de Lições é usado para transmitir quaisquer lições que possam ser úteis em outros projetos.

O propósito do relatório é provocar ações, de modo que as lições positivas sejam incorporadas à forma de trabalho da organização e que as lições negativas sejam evitadas em futuros projetos.

Um Relatório de Lições pode ser criado a qualquer momento do projeto, não só em seu fim. Tipicamente, será incluído no Relatório de Final de Estágio e no Relatório Final de Projeto. Isso pode ser adequado (e necessário), pois há diversos Relatórios de Lições específicos para a organização em particular (p. ex.: usuário, fornecedor, corporativo ou do programa).

Os dados do relatório devem ser usados pelo grupo corporativo responsável pelo sistema de gerenciamento de qualidade, para refinar, mudar e melhorar os padrões. Estatísticas sobre o esforço necessário para os produtos podem contribuir para o aprimoramento de estimativas futuras.

A.15.2 Composição

- Sumário Executivo
- Escopo do relatório (p. ex.: estágio ou projeto)
- Uma revisão do que foi bem, do que foi mal e quaisquer recomendações para consideração da gerência corporativa ou do programa. Em particular:
 - Método de gerenciamento de projeto (incluindo a adequação do PRINCE2)
 - Quaisquer métodos especializados empregados
 - Estratégias de projeto (gerenciamento de riscos, gerenciamento de qualidade, gerenciamento de comunicação e gerenciamento de configuração)
 - Controles de projeto (e a eficácia de qualquer adequação)
 - Eventos anormais causando desvios
- Uma revisão de medições práticas, como:
 - Esforço requerido para criar os produtos
 - Eficácia da Estratégia de Gerenciamento da Qualidade no design, desenvolvimento e entrega de produtos adequados a seus fins (por exemplo, quantos erros foram identificados depois de os produtos serem aprovados em inspeções de qualidade?)
 - Estatísticas sobre issues e riscos
- Em lições significativas, pode ser útil fornecer mais detalhes sobre:
 - Evento
 - Efeito (p. ex.: impacto financeiro positivo/negativo)
 - Causas/gatilho
 - Se houve quaisquer indicadores de advertência precoces
 - Recomendações
 - Se o evento-gatilho teve identificação prévia como risco (ameaça ou oportunidade)

A.15.3 Derivação

- Documento de Iniciação do Projeto (para a posição de linha de base)
- Notas de lições (para identificação de lições)
- Registro da Qualidade, Registro de Issue e Registro de Riscos (para análise estatística)
- Anotações de qualidade (para análise estatística)
- Estratégia de Gerenciamento da Comunicação (para a lista de distribuição).

A.15.4 Formato e apresentação

O Relatório de Lições pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Relato verbal para a Diretoria de Projeto (pessoalmente ou por telefone)
- Apresentação de uma revisão do progresso (reunião ou conference call)
- Documento ou e-mail enviado para a Diretoria de Projeto
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.15.5 Critérios de qualidade

- Todos os controles de gerenciamento foram examinados
- Estatísticas de estimativas versus resultados efetivos são fornecidas
- Estatísticas do sucesso dos controles de qualidade usados são incluídas
- Qualquer papel de Garantia do Projeto nomeado concorda com o relatório.
- Riscos inesperados são revisados, para determinar se poderiam ter sido previstos
- Ações recomendadas são fornecidas a cada lição (note que as lições não são aprendidas até que ações sejam adotadas).

A.16 PLANO

A.16.1 Propósito

Um plano fornece uma declaração sobre como e quando os objetivos devem ser alcançados, mostrando os principais produtos, atividades e recursos necessários para o escopo do plano. No PRINCE2, há três níveis de plano: de projeto, estágio e equipe especialista. Planos de Equipe Especialista são opcionais e podem não precisar observar a composição de um Plano de Projeto ou Plano de Estágio.

O Plano de Exceção é criado no mesmo nível que o do plano que substitui

Um Plano de Projeto fornece o Business Case com os custos previstos e identifica os estágios de gerenciamento e outros pontos de controle importantes. É usado pela Diretoria de Projeto como linha de base que servirá de referência para o monitoramento do progresso do projeto.

Planos de Estágio abrangem os produtos, recursos, atividades e controles específicos do estágio e são usados como linha de base que servirá de referência para o monitoramento do progresso do estágio.

Planos de Equipe Especialista (se usados) podem abranger somente um cronograma associado ao(s) Pacote(s) de Trabalho atribuídos ao Gerente de Equipe Especialista

Um plano deve abranger não só atividades de criação de produtos, mas também atividades de gerenciamento da criação de produtos, inclusive as de garantia, gerenciamento de qualidade, gerenciamento de risco, gerenciamento de configuração, comunicação e qualquer outro controle de projeto requerido.

A.16.2 Composição

- **Descrição de plano** Com uma breve descrição do que o plano abrange (ou seja, projeto, estágio, equipe especialista, exceção) e a abordagem de planejamento
- **Pré-requisitos do plano** Contendo qualquer aspecto fundamental que deva estar presente para o sucesso do plano
- **Dependências externas** As dependências externas que podem influenciar o plano
- **Premissas de planejamento** As bases do plano
- **Lições incorporadas** Informações detalhadas sobre lições relevantes de outros projetos similares que foram revisadas e adaptadas ao plano
- **Monitoramento e controle** Informações detalhadas sobre como o plano será monitorado e controlado
- **Orçamentos** Com prazo e custo, incluindo provisões para riscos e mudanças
- **Tolerâncias** Tolerâncias de prazo, custo e escopo para o nível do plano (que também podem ser tolerâncias de risco no nível do estágio ou da equipe especialista)
- **Descrição de Produtos** (consulte a seção A.17) Abrangendo os produtos no escopo do plano (no Plano de Projeto, incluirá o produto do projeto; no Plano de Estágio, os produtos do estágio; no Plano de Equipe Especialista, uma referência a um Pacote de Trabalho atribuído). Tolerâncias de qualidade serão definidas em cada Descrição de Produtos

■ **Cronograma** Podem incluir representações gráficas de:

- Gráfico de Gantt ou de barras
- Estrutura analítica de produtos (consulte o Apêndice D para ver um exemplo)
- Diagrama de fluxo de produtos (consulte o Apêndice D para ver um exemplo)
- Rede de atividades
- Tabela de requisitos de recursos – por tipo de recurso (p. ex.: quatro engenheiros, um engenheiro de testes, um analista de negócios)
- Tabela de recursos específicos requeridos/atribuídos – por nome (p. ex.: Nikki, Jay, Francesca).

A.16.3 Derivação

- Sumário do Projeto
- Estratégia de Gerenciamento da Qualidade (para atividades de gerenciamento de qualidade a serem incluídas no plano)
- Estratégia de Gerenciamento de Riscos (para atividades de gerenciamentos de riscos a serem incluídas no plano)
- Estratégia de Gerenciamento da Comunicação (para atividades de gerenciamento de comunicação a serem incluídas no plano)
- Estratégia de Gerenciamento de Configuração (para atividades de gerenciamento de configuração a serem incluídas no plano)
- Disponibilidade de recursos
- Registros e anotações.

A.16.4 Formato e apresentação

O plano pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento isolado ou uma seção do Documento de Iniciação do Projeto
- Documento, planilha, slides de apresentação ou mapa mental
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

O cronograma pode ter forma de lista de produtos (que é uma lista de produtos a ser entregues no escopo do plano, juntamente com datas de status fundamentais, tais como rascunho pronto, qualidade inspecionada, aprovado etc.) ou o resultado de uma ferramenta de planejamento do projeto.

Tabela A.1 Exemplo de lista de produtos

Identificador do Produto	Título de Produtos	Descrição aprovada de Produtos		Rascunho Pronto		Verificação concluída da qualidade final		Aprovado		Passagem para Operação (se aplicável)	
		Plano	Real	Plano	Real	Plano	Real	Plano	Real	Plano	Real
...											
121	Testar Plano	02/01	02/01	07/02	07/02	14/02	21/02	21/02	28/02	NA	NA
124	Bomba de água	02/01	02/01	13/03	13/03	14/06		30/06		14/07	
...											

A.16.5 Critérios de qualidade

- O plano é viável
- As estimativas baseiam-se em consultas com recursos que farão o trabalho e/ou dados históricos
- Gerentes de Equipes Especialistas concordam que sua parte do plano é viável
- O plano tem nível de detalhamento adequado (nem demais nem a menos)
- O plano está de acordo com os padrões corporativos ou do programa requeridos
- O plano incorpora lições de projetos anteriores
- O plano incorpora quaisquer exigências legais
- O plano abrange atividades de gerenciamento e controle (como qualidade) e as atividades necessárias para a criação dos produtos do escopo
- O plano apoia a Estratégia de Gerenciamento de Qualidade, Estratégia de Gerenciamento de Configuração, Estratégia de Gerenciamento de Riscos, Estratégia de Gerenciamento da Comunicação e abordagem do projeto
- O plano apoia os controles de gerenciamento definidos no Documento de Iniciação do Projeto.

A.17 DESCRIÇÃO DE PRODUTOS

A.17.1 Propósito

A Descrição de Produtos é usada para:

- Entender detalhadamente a natureza, o propósito, função e aparência do produto
- Definir quem usará o produto

- Identificar as fontes de informações ou fornecimento do produto
- Identificar o nível de qualidade de produto requerido
- Possibilitar a identificação de atividades para produzir, revisar e aprovar o produto
- Definir as pessoas e habilidades requeridas para produzir, revisar e aprovar o produto.

A.17.2 Composição

- **Identificador** Código único, provavelmente alocado pelo método de gerenciamento de configuração e que provavelmente inclui o nome do projeto, o nome do item e o número da versão
- **Título** Nome pelo qual o produto é conhecido
- **Propósito** Define o propósito a que o produto se destina e quem o usará. É um meio para um fim ou um fim em si mesmo? É útil para entender as funções do produto, seu tamanho, qualidade, complexidade, robustez etc.
- **Composição** É uma lista das partes do produto. Supondo, por exemplo, que o produto fosse um relatório, poderia ser uma lista de capítulos ou seções previstos
- **Derivação** Quais são os produtos de origem dos quais o produto deriva? Alguns exemplos:
 - Um design deriva de uma especificação
 - Um produto é comprado de um fornecedor
 - Uma declaração dos benefícios previstos é obtida do usuário
 - Um produto é obtido de outro departamento ou equipe

- **Formato e apresentação** As características do produto – se, por exemplo, o produto fosse um relatório, especificaria se o relatório seria apresentado na forma de documento, em uma apresentação de slides ou um e-mail
- **Habilidades de desenvolvimento requeridas** Uma indicação das habilidades requeridas para o desenvolvimento do produto ou das áreas que devem fornecer os recursos para desenvolvimento. A identificação das pessoas pode ser deixada para o estágio de planejamento no qual o produto deve ser criado
- **Critérios de qualidade** Que especificação de qualidade que o produto deve alcançar e que medições de qualidade serão aplicadas por aqueles que inspecionarem o produto finalizado? Isso pode constituir uma simples referências a um ou mais padrões comuns documentados em outro local ou uma explicação completa de um parâmetro a ser aplicado. Se o produto for desenvolvido e aprovado em estados diferentes (p. ex.: maquinário desmontado, removido e remontado), os critérios de qualidade devem ser divididos em grupos, conforme se aplicarem a cada estado
- **Tolerância de qualidade** Informações detalhadas sobre qualquer faixa dos critérios e qualidade dentro da qual o produto seria aceitável
- **Método de qualidade** Os tipos de método de qualidade – por exemplo, verificação de design, piloto, teste, inspeção ou revisão – que deverão ser usados para verificar a qualidade ou funcionalidade do produto
- **Habilidades de qualidade requeridas** Uma indicação das habilidades requeridas para aplicar o método de qualidade ou da(s) área(s) que deve fornecer os recursos de verificação. A identificação das pessoas que podem ser deixadas para o estágio de planejamento no qual a inspeção de qualidade será feita
- **Responsabilidades de qualidade** Definição do produtor, revisor(es) e aprovador(es) do produto.

A.17.3 Derivação

- Estrutura analítica de produtos
- Os usuários finais do produto
- Estratégia de Gerenciamento da Qualidade
- Estratégia de Gerenciamento de Configuração

A.17.4 Formato e apresentação

A Descrição de Produtos pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento, slides de apresentação ou mapa mental
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.17.5 Critérios de qualidade

- O propósito do produto está claro e é consistente com o de outros produtos
- O produto é descrito em um nível de detalhe suficiente para o planejamento e gerenciamento de seu desenvolvimento
- A Descrição de Produtos é concisa, mas suficiente para possibilitar a produção, revisão e aprovação do produto
- A responsabilidade pelo desenvolvimento do produto é claramente identificada
- A responsabilidade pelo desenvolvimento do produto é consistente com os papéis e responsabilidades descritos na organização da equipe de gerenciamento de projeto e na Estratégia de Gerenciamento da Qualidade
- Os critérios de qualidade são consistentes com os padrões de qualidade do projeto, suas listas e seus critérios de aceitação
- Os critérios de qualidade podem ser usados para determinar quando o produto é adequado a seu propósito
- Os tipos de inspeção de qualidade requeridas são capazes de verificar se o produto atende aos critérios de qualidade declarados
- O(s) Usuário(s) Principal(is) confirma(m) que seus requisitos de produto, conforme definição na Descrição de Produto, estão definidos com precisão
- O(s) Fornecedor(es) Principal(is) confirma(m) que os requisitos de produto, conforme definição na Descrição de Produto, podem ser atendidos.

A.18 DESCRIÇÃO DO STATUS DO PRODUTO

A.18.1 Propósito

A Descrição do Status do Produto fornece informações sobre o estado dos produtos dentro de limites definidos. Esses limites podem variar. O relatório, por exemplo, poderia abranger o projeto

inteiro, um estágio particular, uma área particular do projeto ou o histórico de um projeto específico. É particularmente útil se o Gerente de Projeto quiser confirmar o número de versão dos produtos.

A.18.2 Composição

- **Escopo de relatório** Descrevendo o escopo do relatório (p. ex.: projeto inteiro, por estágio, por tipo de produto, por fornecedor etc. O atributo do produto pode ser usado para selecionar o subconjunto de produtos para o relatório)
- **Data de produção** A data na qual o relatório foi gerado
- **Status de produto** Para cada produto no escopo do relatório, deve-se incluir:
 - Identificador e título do produto
 - Versão
 - Status e data de mudança de status
 - Estado do produto
 - Dono
 - Detentores de cópias
 - Localização
 - Usuário(s)
 - Produtor e data alocada para o produtor
 - Data prevista e efetiva da definição da linha de base da Descrição do Produto
 - Data prevista e efetiva da definição da linha de base do produto
 - Data prevista da próxima linha de base
 - Lista de itens relacionados
 - Lista de issues (incluindo mudanças pendentes e aprovadas) e riscos relacionados.

A.18.3 Derivação

- Registro de Item de Configuração
- Plano de Estágio.

A.18.4 Formato e apresentação

A Descrição do Status de Produto pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento, planilha ou relatório de banco de dados
- Saída de uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.18.5 Critérios de qualidade

- Os detalhes e datas correspondem aos do Plano de Estágio

- O nome do produto é consistente com a estrutura analítica de produtos e com o nome no Registro de Configuração.

A.19 SUMÁRIO DO PROJETO

A.19.1 Propósito

O Sumário do Projeto é usado para fornecer uma base completa e firme para o início do projeto e é criado no processo de Partida de projeto.

No processo de Iniciação de Projeto, o conteúdo do Sumário do Projeto é ampliado e refinado no Documento de Iniciação do Projeto. Depois disso, o Sumário de Projeto é descartado.

A.19.2 Composição

- **Definição de projeto** Explica o que o projeto precisa alcançar. Deve incluir:
 - Histórico
 - Objetivos do projeto (abrangendo tempo, custo, qualidade, escopo, risco e metas de desempenho dos benefícios)
 - Resultados desejados
 - Escopo e exclusões do projeto
 - Restrições e premissas
 - Tolerâncias do projeto
 - O(s) usuário(s) e qualquer outra parte interessada conhecida
 - Interfaces
- **Esboço de Business Case** (consulte a seção A.2) Razões pelas quais o projeto é necessário e a opção de negócio é a selecionada. Esse esboço será posteriormente desenvolvido, transformando-se em Business Case detalhado no processo de Initiating a Project
- **Descrição do Produto do Projeto** (consulte a seção A.21) Incluindo a expectativa de qualidade do cliente, os critérios de aceitação do usuário e os critérios de aceitação operacional e de manutenção
- **Abordagem do projeto** Para definir a escolha da solução que será usada no projeto visando à entrega da opção de negócio selecionada no Business Case, considerando o ambiente operacional ao qual a solução deve se adequar
- **Estrutura da Equipe de Gerenciamento de projeto** Diagrama mostrando quem se envolverá no projeto

- **Descrições de papéis** Para a equipe de gerenciamento do projeto e qualquer outro recurso chave identificado no momento
 - **Referências** A quaisquer documentos ou produtos associados.

A.19.3 Derivação

- Uma proposição de projeto fornecida no início do projeto
- Gerenciamento de programa – caso o projeto faça parte de um programa, o Sumário do Projeto provavelmente será fornecido pelo programa e, assim, não derivará de uma proposição de projeto
- Conversas com a gerência corporativa sobre a estratégia corporativa e qualquer política que se aplicar
- Discussões com a Diretoria de Projeto e os usuários, se a proposição de projeto estiver incompleta ou não existir
- Conversas com a organização de operações e manutenção (se aplicável)
- Conversas com os possíveis fornecedores sobre os ciclos de vida de desenvolvimento especializado que podem ser usados
- Notas de Lições.

A.19.4 Formato e apresentação

O Sumário do Projeto pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento ou slides de apresentação
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.19.5 Critérios de qualidade

- É conciso, porque seu propósito, a esta altura, é fornecer uma base firme sobre a qual iniciar o projeto. Posteriormente, será refinado e expandido, como parte do Documento de Iniciação do Projeto
- O Sumário do Projeto reflete precisamente a proposição de projeto e os requisitos do negócio e dos usuários
- A abordagem do projeto considera uma série de soluções, como feitas sob medida ou de prateleira; terceirizadas ou desenvolvidas internamente; desenhadas a partir do zero ou de um produto modificado
- A abordagem do projeto selecionada eleva ao máximo as chances de alcançar sucesso geral para o projeto

- Os objetivos do projeto, sua abordagem e estratégias são consistentes com as orientações de responsabilidade social da organização
- Os objetivos do projeto são SMART (específicos, mensuráveis, viáveis, realistas e vinculados a prazos).

A.20 DOCUMENTO DE INICIAÇÃO DO PROJETO

A.20.1 Propósito

O propósito do Documento de Iniciação do Projeto é definir o projeto, para formar a base de seu gerenciamento e uma avaliação de seu sucesso geral. O Documento de Iniciação do Projeto direciona e fornece o escopo do projeto e (junto com o Plano de Estágio) forma o contrato entre o Gerente do projeto e a Diretoria de Projeto.

Os três principais usos do Documento de Iniciação do Projeto são:

- Garantir que o projeto tenha uma base sólida antes de solicitar que a Diretoria de Projeto comprometa-se com o projeto
- Funcionar como um documento de referência para que a Diretoria de Projeto e o Gerente de Projeto possam avaliar o progresso, os issues e as questões de viabilidade em andamento
- Fornecer uma única fonte de referência sobre o projeto, para que as pessoas que ingressarem na organização temporária possam rápida e facilmente descobrir o que é o projeto e como está sendo gerenciado.

O Documento de Iniciação do Projeto é um produto vivo, que deverá sempre refletir a situação atual, os planos e controles do projeto. Seus componentes precisarão ser atualizados e realinhados conforme necessário ao final de cada estágio, para refletir a situação atual das partes constituintes.

A versão do Documento de Iniciação do Projeto usada para obter a autorização para o projeto foi preservada como referência de desempenho a ser avaliada no futuro, no encerramento do projeto.

A.20.2 Composição

Segue, abaixo, a lista de conteúdo do Documento de Iniciação do Projeto Observe que os dois primeiros itens (definição de projeto e abordagem do projeto) foram extraídos do Sumário de Projeto.

- **Definição de projeto** Explica o que o projeto precisa alcançar. Deve incluir:
 - Histórico
 - Objetivos do projeto e resultados desejados
 - Escopo e exclusões do projeto
 - Restrições e premissas
 - O(s) usuário(s) e qualquer outra parte interessada conhecida
 - Interfaces
- **Abordagem do projeto** Para definir a escolha da solução que será usada no projeto visando à entrega da opção de negócio selecionada no Business Case, considerando o ambiente operacional ao qual a solução deve se adequar
- **Business Case** (consulte a seção A.2) Descrevendo a justificativa do projeto com base nos custos, riscos e benefícios previstos
- **Estrutura da Equipe de Gerenciamento de projeto** Diagrama mostrando quem se envolverá no projeto
- **Descrições de papéis** Para a equipe de gerenciamento do projeto e qualquer outro recurso chave
- **Estratégia de Gerenciamento da Qualidade** (consulte a seção A.22) Descrevendo as técnicas e padrões de qualidade a serem aplicadas e as responsabilidades por alcançar os níveis de qualidade requeridos
- **Estratégia de Gerenciamento de Configuração** (consulte a seção A.6) Descrevendo como e por quem os produtos do projeto serão controlados e protegidos
- **Estratégia de Gerenciamento de Riscos** (consulte a seção A.24) Descrevendo as técnicas específicas e padrões de gerenciamento de riscos a serem aplicados e as responsabilidades por obter um procedimento de gerenciamento de risco eficaz
- **Estratégia de Gerenciamento da Comunicação** (consulte a seção A.4) Para definir as partes interessadas no projeto e os meios e a frequência da comunicação entre eles no projeto
- **Plano de Projeto** (consulte a seção A.16) Descrevendo como e quando os objetivos do projeto devem ser alcançados, mostrando os principais produtos, atividades e recursos necessários para o projeto. Fornece uma linha de base como referência para controlar o avanço do projeto estágio por estágio

- **Controles de projeto** Resume os controles no nível do projeto, tais como limites de estágio, tolerâncias acordadas, monitoramento e relatórios
- **Adequação do PRINCE2** Um resumo de como será a adequação do PRINCE2 ao projeto.

A.20.3 Derivação

- Sumário do Projeto
- Conversas com as partes interessadas, usuários, empresa e fornecedores, para obtenção de sugestões sobre métodos, padrões e controles.

A.20.4 Formato e apresentação

O Documento de Iniciação do Projeto pode ser:

- Um documento único
- Um índice para uma coleção de documentos
- Um documento com referências cruzadas remetendo a uma série de outros documentos
- Uma coleção de informações em uma ferramenta de gerenciamento do projeto.

A.20.5 Critérios de qualidade

- O Documento de Iniciação do Projeto representa o projeto corretamente
- Mostra um projeto alcançável, viável e em linha com a estratégia corporativa ou com as necessidades gerais do programa
- A estrutura da equipe de gerenciamento do projeto está completa, com nomes e cargos. Todos os papéis foram considerados e são apoiados por descrições de papel acordadas. Os relacionamentos e linhas de autoridade estão claros. Se for necessário, a estrutura da equipe de gerenciamento do projeto determina a quem a Diretoria de Projeto deve responder.
- Mostra claramente um regime de controle, elaboração de relatórios e direcionamento que pode ser implementado e é adequado à escala, ao risco e à importância do projeto para a gerência corporativa ou do programa
- Os controles abrangem as necessidades da Diretoria de Projeto, do Gerente de projeto e Gerente de Equipe Especialista e satisfazem à todas as garantias delegadas
- Está claro quem administrará cada controle
- Os objetivos do projeto, abordagem do projeto e estratégias são coerentes com a orientação de responsabilidade social corporativa da organização e os controles de projeto são

- adequados para garantir que o projeto permaneça fiel à orientação
- O formato do Documento de Iniciação do Projeto foi analisado. Para projetos pequenos, um único documento pode ser o suficiente. Para projetos grandes, é mais adequado que o Documento de Iniciação do Projeto seja uma coleção de documentos isolados. A volatilidade de cada elemento do Documento de Iniciação do Projeto deve ser usada para avaliar se o elemento deve ser isolado (p. ex.: muitas vezes é melhor tratar em separado elementos que são alterados com frequência).

A.21 DESCRIÇÃO DO PRODUTO DO PROJETO

A.21.1 Propósito

A Descrição do Produto do Projeto é uma forma especial da Descrição de Produtos que define o que o projeto deve entregar para obter aceitação. É usado para:

- Obter aceitação, pelo usuário, do escopo e dos requisitos do projeto
- Definir as expectativas de qualidade do cliente
- Definir os critérios de aceitação, método e responsabilidades do projeto.

A Descrição de Produtos para o produto de projeto é criada no Início de um processo de Projeto como parte da atividade inicial do escopo e é aprimorado durante o processo de Initiating a Project, durante a criação do Plano de Projeto. Está sujeito a controle de mudanças formal e deve ser verificado nos limites de estágio (no Gerenciamento do Limite de Estágio), para se verificar se alguma mudança é necessária. É usado no processo de Encerramento de Projeto como parte da verificação de que o que o projeto entregou atendeu às expectativas, e o critério de aceitação foi alcançado.

A.21.2 Composição

- **Título** Nome pelo qual o projeto é conhecido
- **Propósito** Define o propósito a que o produto do projeto se destina e quem o usará. É útil para entender as funções do produto, seu tamanho, qualidade, complexidade, robustez etc.
- **Composição** Uma descrição dos principais produtos a ser entregues pelo projeto
- **Derivação** Quais são os produtos de origem dos quais o produto deriva? Alguns exemplos:

- Produtos existentes a serem modificados
- Especificações de design
- Relatório de viabilidade
- Proposição de projeto
- **Habilidades de desenvolvimento requeridas** Uma indicação das habilidades requeridas para o desenvolvimento do produto ou das áreas que devem fornecer os recursos para desenvolvimento
- **Expectativa de qualidade do cliente** Uma descrição da qualidade esperada dos produtos do projeto e dos padrões e processos que deverão ser aplicados alcançar essa qualidade. Eles influenciarão cada parte do desenvolvimento de produto e, consequentemente, no prazo e no custo. As expectativas de qualidade são obtidas em discussões com o cliente. Onde for possível, as expectativas devem ser priorizadas
- **Critério de aceitação** Uma lista prioritária de critérios a que o produto do projeto deve atender antes da aceitação do cliente. Trata-se, aqui, de definições mensuráveis dos atributos que devem ser aplicados ao conjunto de produtos aceitáveis para as principais partes interessadas (em particular, os usuário e as organizações operacionais e de manutenção). Exemplos: facilidade de uso, de suporte e de manutenção, aparência, funções principais, custos de desenvolvimento, custos de operação, capacidade, disponibilidade, confiabilidade, segurança, precisão ou desempenho
- **Tolerância de qualidade no nível de projeto** Especificando todas as tolerâncias aplicáveis aos critérios de aceitação
- **Método de aceitação** Definição das formas de confirmação da aceitação. Isto pode ser apenas o caso de confirmar que todos os produtos do projeto foram aprovados ou envolver arranjos complexos de passagem dos produtos do projeto, inclusive passagem para operação em fases dos produtos do projeto
- **Responsabilidades de aceitação** Definição de quem será responsável por confirmar aceitação.

A.21.3 Derivação

- Proposição de projeto
- Discussões com o Usuário Principal e o Executivo – possivelmente por meio de seminários de definição de escopo

- Solicitação de proposta (se em um ambiente comercial cliente/fornecedor).

A.21.4 Formato e apresentação

A Descrição de Produtos para o produto do projeto pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento, slides de apresentação ou mapa mental
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.21.5 Critérios de qualidade

- O objetivo está claro
- A composição define o escopo completo do projeto
- Os critérios de aceitação formam a lista completa de referência para a avaliação do projeto
- Os critérios de aceitação abordam os requisitos de todos as principais partes interessadas (por exemplo, operações e manutenção)
- A Descrição do Produto do Projeto define como os usuários e as organizações operacionais e de manutenção avaliarão a aceitabilidade dos produtos acabados:
 - Todos os critérios são mensuráveis
 - Cada critério é isoladamente realista
 - Os critérios são realistas e coerentes como um conjunto Exemplos: alta qualidade, entrega adiantada e custo baixo não podem estar juntos
 - Todos os critérios podem ser comprovados durante a vida do projeto (por exemplo, vazão máxima de uma bomba de água) ou por medições aproximadas que forneçam indicadores razoáveis de que os critérios de aceitação serão alcançados após o projeto (por exemplo, uma bomba de água que atende aos padrões de confiabilidade de design e fabricação)
- Considerações sobre as expectativas de qualidade:
 - As características dos principais requisitos de qualidade (p.ex.: rápido/lento, grande/pequeno, nacional/global)
 - Os elementos do Sistema de Gerenciamento da Qualidade do cliente que devem ser usados
 - Qualquer outro padrão que deva ser usado
- O nível de satisfação de cliente/funcionário que deve ser alcançado, se houver um levantamento.

A.22 ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

A.22.1 Propósito

A Estratégia de Gerenciamento da Qualidade é usada para definir as técnicas e padrões de qualidade a serem aplicados e as responsabilidades por alcançar os níveis de qualidade requeridos.

A.22.2 Composição

- **Introdução** Declara o propósito e os objetivos e o escopo, além de identificar o responsável pela estratégia
- **Procedimento de gerenciamento de qualidade** Uma descrição do procedimento de gerenciamento de qualidade a ser usado (ou referência a ele). Qualquer variação em relação aos padrões de qualidade da gerência corporativa ou do programa deve ser destacada, juntamente com a justificação dessa variação. O procedimento deve abranger:
 - Planejamento de qualidade
 - Controle de qualidade: a abordagem que o projeto tem das atividades de controle de qualidade. Isso pode incluir:
 - Padrões de qualidade
 - Modelos e formulários a ser empregados (p. ex.: Descrição(ões) de Produto, Registro da Qualidade)
 - Definições de tipos de métodos de qualidade (p. ex.: inspeção, piloto)
 - Medições que serão usadas no controle de qualidade
 - Garantia de qualidade: a abordagem que o projeto tem das atividades de garantia de qualidade. Isso pode incluir:
 - Responsabilidades da Diretoria de Projeto
 - Auditorias de conformidade
 - Revisões da gerência corporativa ou do programa
- **Ferramentas e técnicas** Refere-se a quaisquer sistemas de gerenciamento de qualidade ou ferramentas a serem usados e a qualquer preferência por técnicas que possam ser usadas a cada etapa do procedimento de gerenciamento de qualidade
- **Anotações** Definição das anotações de qualidade que serão requeridas e onde serão armazenadas, incluindo composição e formato do Registro da Qualidade

- **Elaboração de Relatórios** Descreve todos os relatórios do processo de comunicação que serão produzidos, incluindo seu propósito, oportunidade e destinatários (p. ex.: indicadores de desempenho)
- **Oportunidade das atividades de gerenciamento de qualidade** Declara quando haverá atividades formais de gerenciamento de qualidade, como, p. ex., auditorias(isso pode ser uma referência ao Registro da Qualidade)
- **Papéis e responsabilidades** Define os papéis e responsabilidades pelas atividades de gerenciamento de qualidade, incluindo as responsabilidades de qualidade da gerência corporativa ou do programa.

A.22.3 Derivação

- Diretoria de projeto
- Sumário do Projeto:
 - Estrutura da equipe de gerenciamento do projeto (funções e responsabilidades)
 - Descrição do Produto do Projeto (expectativas de qualidade do cliente e critérios de aceitação)
- Padrões organizacionais
- Sistema de Gerenciamento da Qualidade de clientes e fornecedores
- Requisitos de gerenciamento de configuração
- Requisitos de controle de mudanças
- Estratégias corporativas ou do programa
- Seminários mediados e conversas informais.

A.22.4 Formato e apresentação

A Estratégia de Gerenciamento da Qualidade pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento isolado ou uma seção do Documento de Iniciação do Projeto
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.22.5 Critérios de qualidade

- A estratégia define claramente como as expectativas de qualidade do cliente serão alcançadas
- As maneiras definidas são suficientes para alcançar a qualidade necessária
- As responsabilidades relativas a qualidade são definidas até um nível independente do projeto e do Gerente de Projeto

- A estratégia está em conformidade com os sistemas de gerenciamento da qualidade de clientes e fornecedores
- A estratégia está de acordo com a política de qualidade corporativa ou do programa
- As abordagens de garantia da qualidade do projeto são adequadas aos padrões selecionados.

A.23 REGISTRO DA QUALIDADE

A.23.1 Propósito

Um Registro de Qualidade é usado para resumir todas as atividades de gerenciamento de qualidade planejadas ou que aconteceram e fornece informações para os Relatórios de Final de Estágio e o Relatório Final de Projeto. Seu propósito é:

- Emitir um referência única para cada atividade de qualidade
- Agir como um indicador de registro de qualidade para um produto
- Agir como um resumo do número e das atividades de qualidade realizadas.

A.23.2 Composição

A cada inserção no Registro de Qualidade, deve-se registrar o seguinte:

- **Identificador de qualidade** Fornece uma referência única para cada atividade de qualidade inserida no Registro de Qualidade. Será, tipicamente, um valor numérico ou alfanumérico
- **Identificadores de Produto(s)** Identificador(es) único(s) do(s) produto(s) ao(s) qual(is) a atividade de qualidade está relacionada
- **Título(s) do Produto** O(s) nome(s) pelo(s) qual(is) o(s) produto(s) é/são conhecido(s).
- **Método** O método empregado na atividade de qualidade (p. ex.: piloto, revisão de qualidade, auditoria etc.)
- **Papéis e responsabilidades** A pessoa ou equipe responsável pelas atividades de gerenciamento de qualidade (p. ex.: auditor ou, em revisões de qualidade, apresentador, revisor(es), presidente, administrador)
- **Datas** Datas planejadas, previsão e e datas efetivas de:
- **Atividade de qualidade**
 - Confirmação de que a atividade de qualidade foi concluída

- **Resultado** O resultado da atividade de qualidade. Se um produto é reprovado na revisão de qualidade, uma reavaliação deve ser inserida separadamente nos registros, já que a atividade de qualidade original foi concluída (ao decidir que o resultado “é uma falha”)
- **Anotações de qualidade** Referências à documentação de inspeção de qualidade, como um plano de testes ou os detalhes das ações necessárias à correção de erros e omissões dos produtos inspecionados.

A.23.3 Derivação

- O formato e a composição do Registro de Qualidade serão definidos na Estratégia de Gerenciamento de Qualidade
- As inserções são feitas quando uma atividade de qualidade é inserida em um Plano de Estágio do estágio de gerenciamento atual. Pode ser atualizado quando um Plano de Equipe Especialista é criado
- As informações restantes são oriundas do desempenho efetivo da atividade de qualidade
- A data de confirmação é quando todos os itens de ação corretiva foram confirmados.

A.23.4 Formato e apresentação

O Registro da Qualidade pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento, planilha ou banco de dados
- Registro isolado ou transporte em minutas de revisão em curso
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto
- Parte de um registro de projeto integrado, com todos os riscos, ações, decisões, premissas, issues, lições etc.

A.23.5 Critérios de qualidade

- Está em vigor um procedimento que garantirá que todas as atividades de qualidade sejam inseridas no Registro da Qualidade
- A responsabilidade pelo Registro da Qualidade foi alocada
- As ações estão claramente descritas e atribuídas
- As inserções são identificadas de forma única, incluindo informações sobre o produto a que se referem
- O acesso aos Registro da Qualidade é controlado

- O Registro da Qualidade é mantido em lugar seguro.
- Todas as atividades de qualidade têm o nível de controle adequado.

A.24 ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

A.24.1 Propósito

Uma Estratégia de Gerenciamento de Riscos descrevendo as técnicas específicas e padrões de gerenciamento de riscos a serem aplicados e as responsabilidades por obter um procedimento de gerenciamento de risco eficaz

A.24.2 Composição

- **Introdução** Declara o propósito, os objetivos e o escopo, além de identificar o responsável pela estratégia
- **Procedimento de gerenciamento de riscos** Uma descrição do procedimento de gerenciamento de riscos a ser usado (ou referência a ele). Qualquer variação em relação aos padrões da gerência corporativa ou do programa deve ser destacada, juntamente com a justificativa dessa variação. O procedimento deve cobrir atividades tais como:
 - Identificar
 - Avaliar
 - Planejar
 - Implementar
 - Comunicar
- **Ferramentas e técnicas** Refere-se a quaisquer sistemas de gerência de riscos ou ferramentas a serem usadas e a qualquer preferência por técnicas que possam ser usadas a cada etapa do processo de gerenciamento de riscos
- **Registros** Definição da composição e do formato do Registro de Riscos e quaisquer outras anotações de riscos a serem usadas no projeto
- **Elaboração de Relatórios** Descreve todos os relatórios do gerenciamento de riscos que serão produzidos, incluindo seu propósito, oportunidade e destinatários
- **Oportunidade das atividades de gerenciamento de riscos** Declara quando haverá atividades formais de gerenciamento de riscos (p. ex.: Avaliação de Final de Estágio)
- **Papéis e responsabilidades** Define os papéis e responsabilidades pelas atividades de gerenciamento de riscos

- **Escalas** Define as escalas para a estimativa de probabilidade e impacto do projeto, para garantir que as escalas de custo e prazo (por exemplo) sejam relevantes ao custo e duração do projeto. Podem ter forma de um gráfico de impacto de probabilidade, apresentando os critérios para cada nível dentro da escala, como, por exemplo para 'muito alto', 'alto', 'médio', 'baixo' e 'muito baixo'
- **Proximidade** Orientação sobre como avaliar a proximidade de eventos de risco. A proximidade reflete o fato de que riscos se apresentarão em momentos específicos e a gravidade de seu impacto variará de acordo com o momento em que se apresentarem. As categorias típicas de proximidade serão: iminente, dentro do estágio, dentro do projeto, além do projeto
- **Categorias de risco** Definição das categorias de risco a serem usadas (caso exista alguma). Esses podem ser derivados de uma estrutura analítica de riscos ou lista de avisos. Se nenhum risco foi anotado para uma categoria, isso pode sugerir que a identificação do risco ainda não está tão completa quanto deveria
- **Categoria de resposta a risco** A definição da categoria de resposta a risco a ser usada, que depende da forma como o risco é visto, ou seja, se é uma ameaça ou uma oportunidade
- **Indicadores de advertência precoces** Definição de qualquer indicador a ser usado para rastrear aspectos típicos do projeto, para que a ação corretiva seja ativada caso certos níveis pré-definidos sejam atingidos. Serão selecionados de acordo com sua relevância para os objetivos de projeto
- **Tolerância de risco** Definindo os níveis limite de exposição a risco, que, quando ultrapassados, exigem que o risco seja levado ao próximo estágio de gerenciamento (Por exemplo, uma tolerância de risco no nível de projeto pode ser definida como qualquer risco que, caso ocorra, resulte em prejuízo. Estes riscos precisariam ser escalados à gerência corporativa ou do programa.) A tolerância de risco deve definir as expectativas de risco da gerência corporativa ou do programa e da Diretoria de Projeto
- **Orçamento de risco** Descrevendo se um orçamento de risco deve ser definido e como será usado, se for o caso.

A.24.3 Derivação

- Sumário do Projeto
- Business Case
- O guia da estratégia ou política de gerenciamento de riscos da gerência corporativa ou do programa.

A.24.4 Formato e apresentação

A Estratégia de Gerenciamento de Riscos pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento isolado ou uma seção do Documento de Iniciação do Projeto
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.

A.24.5 Critérios de qualidade

- As responsabilidades são claramente definidas e são compreendidas tanto pelo cliente quanto pelo fornecedor
- O procedimento de gerenciamento de riscos é documentado claramente e pode ser entendido por todas as partes
- As definições de escalas, valor esperado e proximidade são claras e sem ambiguidade
- As escalas escolhidas são adequadas ao nível de controle necessário
- Os requisitos para a elaboração de relatórios de risco estão plenamente definidos.

A.25 REGISTRO DE RISCOS

A.25.1 Propósito

Um Registro de Riscos fornece um registro de riscos identificados relacionados ao projeto, inclusive seu status e histórico. É usado para obter e manter informações sobre todas as ameaças e oportunidades identificadas relacionadas ao projeto.

A.25.2 Composição

A cada inserção no Registro de Riscos, deve-se registrar o seguinte:

- **Identificador de risco** Fornece uma referência única para cada risco inserido no Registro de Risco. Será, tipicamente, um valor numérico ou alfanumérico
- **Autor do risco** A pessoa que levantou o risco
- **Data de registro** A data na qual o risco foi identificado

- **Categoria de risco** O tipo de risco conforme as categorias escolhidas no projeto (p. ex.: cronograma, qualidade, jurídico etc.)
- **Descrição de risco** Em termos de causa, evento (ameaça ou oportunidade) e efeito (descrição, em palavras, do impacto)
- **Probabilidade, impacto e valor esperado** É útil estimar os valores *inerentes* (ação de pré-resposta) e os valores *residuais* (ação pós-resposta). Esses valores devem ser anotados conforme a escala escolhida para o projeto.
- **Proximidade** Isso tipicamente declararia a previsão de proximidade do evento de risco em relação ao momento atual (p. ex.: iminente, durante o estágio atual, durante o projeto, após o projeto). A proximidade deve ser anotada conforme a escala escolhida para o projeto.
- **Categoria de resposta a risco** Como o projeto irá tratar o risco em termos da categoria escolhida para o projeto Por exemplo:
 - **Para ameaças:** evitar, reduzir, anular, transferir, aceitar, compartilhar
 - **Para oportunidades:** melhorar, explorar, rejeitar, compartilhar
- **Resposta a risco** Ações para resolver o risco, que devem estar alinhadas com as categorias de resposta escolhidas. Observe que mais de uma resposta a risco pode ser aplicada a cada risco
- **Status do risco** Tipicamente, descreve se o risco está ativo ou foi encerrado
- **Dono do risco** A pessoa responsável para administrar o risco (pode haver só um dono de risco por risco)
- **Executor da ação para riscos** A(s) pessoa(s) que implementará(ão) a(s) ação(ões) descrita(s) na resposta a risco. Pode ser a mesma pessoa que o dono do risco ou não.

A.25.3 Derivação

- A composição, formato e apresentação do Registro de Riscos serão derivados da Estratégia de Gerenciamento de Risco
- As inserções são feitas no Registro de Riscos assim que um novo risco é levantado
- Pode haver um ou mais riscos inerentes na proposição de projeto
- Novos riscos podem ser descobertos na criação do Sumário do Projeto, no design e nomeação da equipe de gerenciamento do projeto, no estabelecimento de controles do projeto e no desenvolvimento dos planos, na emissão ou

- revisão de Pacotes de Trabalho ou na revisão de status do estágio
- Diário do Projeto/Registro de Issue – issues levantados com frequência para o Gerente de Projeto e capturados pelo Diário do Projeto ou Registro de Issue são, efetivamente, riscos, mas só são identificados como tal depois de um exame mais detalhado.

A.25.4 Formato e apresentação

O Registro de Riscos pode ter uma série de formatos, incluindo:

- Documento, planilha ou banco de dados
- Registro isolado ou transporte em minutos de revisão em curso
- Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto
- Parte de um registro de projeto integrado, com todos os riscos, ações, decisões, premissas, issues, lições etc.

A.25.5 Critérios de qualidade

- O status indica se alguma ação foi adotada
- Os riscos têm identificação única, incluindo informações sobre o produto a que se referem
- O acesso ao Registro de Risco é controlado, e o registro é mantido em lugar seguro.

A.26 PACOTE DE TRABALHO

A.26.1 Propósito

Um Pacote de Trabalho é um conjunto de informações sobre um ou mais produtos necessários agrupados pelo Gerente de Projeto para transferência formal da responsabilidade do trabalho ou entrega para um Gerente de Equipe Especialista ou membro da equipe.

A.26.2 Composição

Embora o conteúdo possa variar muito de acordo com o relacionamento entre o Gerente de Projeto e o destinatário do Pacote de Trabalho, deve abranger:

- **Data** A data do acordo entre o Gerente de Projeto e o Gerente de Equipe Especialista/pessoa autorizada
- **Gerente de Equipe Especialista ou pessoa autorizada** O nome do Gerente de Equipe Especialista ou indivíduo com o qual o acordo foi feito.

- **Descrição do Pacote de Trabalho** Uma descrição do trabalho a ser realizado
 - **Técnicas, processos e procedimentos** Todas as técnicas, ferramentas, padrões, processos ou procedimentos que serão usados na criação de produtos especialistas
 - **Interfaces de desenvolvimento** Interfaces que deve ser mantidas durante o desenvolvimento de produtos. Podem ser pessoas que fornecem informações ou que recebem informações
 - **Interfaces de operação e manutenção** Identificação de qualquer produto especialista com o qual o(s) produto(s) no Pacote de Trabalho terá(ão) que interagir durante sua vida operacional. Esses podem ser outros produtos a ser produzidos pelo projeto, produtos existentes ou aqueles que serão produzidos por outros projetos (se o projeto for parte de um programa)
 - **Requisitos de gerenciamento de configuração** Declaração de todas as providências que devem ser tomadas pelo produtor para controle de versão dos produtos do Pacote de Trabalho; obtenção de cópias de outros produtos da Descrição de Produtos; envio do produto para o gerenciamento de configuração; requisitos de segurança ou armazenamento; e quem, se for o caso, precisa ser avisado das mudanças de status do Pacote de Trabalho
 - **Acordos conjuntos** Detalhes dos acordos sobre esforço, custo, início e final, principais marcos do Pacote de Trabalho
 - **Tolerâncias** Detalhes das tolerâncias do Pacote de Trabalho (as tolerâncias serão relativas ao prazo e custos, mas também podem incluir escopo e risco)
 - **Restrições** Todas as restrições (exceto tolerâncias) no trabalho, pessoas envolvidas, oportunidades, encargos, regras a ser seguidas (p. ex.: segurança) etc.
 - **Acordos de preparação de relatórios** O conteúdo e frequência esperada dos Relatórios de Ponto de Controle
 - **Manuseio e evolução de problemas** Diz respeito ao procedimento de levantamento de issues e riscos
 - **Sínteses ou referências** Todas as sínteses ou referências a documentos relacionados, especificamente:
 - **Síntese do Plano de Estágio** Esta será a seção relevante do Plano de Estágio do estágio de gerenciamento atual ou será um indicador apontando para ele.
 - **Descrição(ões) de Produto(s)** Seria, normalmente, um anexo à Descrição de Produtos dos produtos identificados no Pacote de Trabalho (observe que a Descrição de Produtos contém os métodos de qualidade que serão usados)
 - **Método de aprovação** A pessoa, papel ou o grupo que aprovará os produtos concluídos que fazem parte do Pacote de Trabalho e como o Gerente de Projeto é avisado da conclusão dos produtos do Pacote de Trabalho.
- Deve haver espaço no Pacote de Trabalho para registrar tanto a autorização inicial e sua aceitação e retorno quanto um Pacote de Trabalho estiver concluído. Isso pode ser melhorado para incluir uma avaliação do trabalho e avançar na direção de uma avaliação de desempenho.
- Os projetos com controles comuns em todos os Pacotes de Trabalho podem simplesmente ser uma referência cruzada definida pelos controles no Plano de Projeto ou Plano de Estágio.
- ### A.26.3 Derivação
- Acordos comerciais existentes entre o cliente e fornecedor (se houver)
 - Estratégia de Gerenciamento da Qualidade
 - Estratégia de Gerenciamento de Configuração
 - Plano de Estágio.
- ### A.26.4 Formato e apresentação
- O Pacote de Trabalho pode ter uma série de formatos, incluindo:
- Documento
 - Conversa entre o Gerente de Projeto e um Gerente de Equipe Especialista
 - Inserção em uma ferramenta de gerenciamento de projeto.
- O Pacote de Trabalho variará em conteúdo e em grau de formalidade, dependendo das circunstâncias. Quando o trabalho estiver sendo conduzido por uma equipe trabalhando diretamente sob o Gerente de Projeto, o Pacote de Trabalho pode ser uma instrução verbal – embora existam boas razões colocá-lo no papel, para evitar mal-entendidos e proporcionar um elo para avaliação

de desenvolvimento. Quando o trabalho está sendo executado por um fornecedor sob um contrato e o Gerente de Projeto é parte da organização do cliente, há necessidade de uma instrução formal por escrito de acordo com os padrões determinados pelo contrato.

A.26.5 Critérios de qualidade

- O Pacote de Trabalho necessário é definido claramente e é compreendido pelo recurso designado
- Há uma Descrição de Produto para cada produto necessário, com os critérios de qualidade claramente identificados e aceitáveis
- As Descrições de Produto correspondem à documentação do outro Pacote de Trabalho
- Padrões para o trabalho são acordados
- Os padrões definidos estão alinhados com os aplicados a produtos similares

- Todas as interfaces necessárias foram definidas
- As providências para elaboração de relatórios incluem a provisão de levantamento de issues e riscos
- Há acordo entre o Gerente de Projeto e o destinatário sobre exatamente o que deve ser feito
- Há acordo sobre as restrições, inclusive esforço, custos e alvos
- As datas e esforço estão em linha com os exibidos no Plano de Estágio para o estágio de gerenciamento
- Providências para elaboração de relatórios são definidas
- Quaisquer requerimentos de comparecimento independente e participação em atividades de qualidade estão definidos.



B

Apêndice B: Governança

Apêndice B: Governança

A governança de gerenciamento de projetos diz respeito a áreas da governança corporativa especificamente relacionadas às atividades do projeto. Uma efetiva governança do gerenciamento de projetos garante que o portfólio de projetos da organização esteja alinhado com os objetivos

organizacionais, seja entregue eficientemente e seja sustentável. A governança de gerenciamento de projeto também apoia os meios pelos quais a diretoria e outras partes interessadas importantes receberão informações oportunas, relevantes e confiáveis.

Tabela B.1 Princípios de governança de gerenciamento de projetos da Association for Project Management

Princípios de governança de gerenciamento de projetos	Tratado pelo PRINCE2?
A diretoria tem responsabilidade geral pela governança de gerenciamento de projetos.	Este princípio de governança está relacionado à diretoria da organização corporativa e está fora do escopo do PRINCE2.
Os papéis, responsabilidades e critérios de desempenho da governança de gerenciamento de projetos estão claramente definidos.	Parcialmente. O projeto claramente define papéis, responsabilidades e critérios de desempenho de governança, mas o PRINCE2 não abrange as responsabilidades de governança dos papéis corporativos.
Providências de governança disciplinadas, apoiadas por métodos e controles adequados, são aplicadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.	Completamente.
Uma relação coerente e de apoio é demonstrada entre a estratégia geral da empresa e o portfólio de projetos.	Parcialmente. Cada projeto PRINCE2 deve demonstrar alinhamento com a estratégia corporativa em seu Business Case. O PRINCE2 não proporciona orientação sobre gerenciamento de portfólio.
Todos os projetos têm um plano aprovado, contendo pontos de autorização nos quais o Business Case é revisado e aprovado. As decisões tomadas nos pontos de autorização são registradas e comunicadas.	Completamente.
Membros dos órgãos de autorização delegada estão suficientemente representados e têm competência, autoridade e recursos que lhes permite tomar as decisões adequadas.	Parcialmente. O PRINCE2 proporciona a framework para a delegação efetiva. A competência do pessoal do projeto está fora do escopo do PRINCE2.
O Business Case do projeto é apoiado por informações relevantes e realistas, que fornecem uma base confiável para a tomada de decisões de autorização.	Completamente.
A diretoria ou seus agentes delegados decidem quando exames independentes de projetos e sistemas de gerenciamento de projeto são requeridos e implementam esses exames conforme a necessidade.	Parcialmente. O PRINCE2 recomenda exame independente da gerência corporativa ou do programa, como parte das responsabilidades de Garantia do Projeto.
Há critérios claramente definidos para a elaboração de relatórios sobre o status do projeto e para que riscos e issues cheguem aos devidos níveis hierárquicos, conforme definição da organização.	Completamente.

Princípios de governança de gerenciamento de projetos Tratado pelo PRINCE2?

A organização fomenta uma cultura de melhoria e divulgação interna de informações sobre o projeto.

Parcialmente. O PRINCE2 estimula relatos abertos por meio do gerenciamento por exceção e de suas estruturas de garantia.

Partes interessadas no projeto são envolvidas em um nível proporcional a sua importância para a organização e de uma maneira que estimula a confiança.

Completamente.

O PRINCE2 proporciona (se de acordo com o espírito de seus princípios) um framework para a governança efetiva. A Tabela B.1 mostra como o PRINCE2 trata os princípios de governança publicados pela Association for Project Management.

De Directing Change: A Guide to Governance of Project Management (reimpresso com pequenas revisões em 2005), APM Governance SIG.
© Association for Project Management, 2004.
Reprodução autorizada.



Apêndice C: Papéis e responsabilidades

C

Apêndice C: Papéis e responsabilidades

C.1 COMITÊ DIRETOR DO PROJETO

O Comitê Diretor do Projeto presta contas perante a gerência corporativa ou do programa pelo êxito do projeto, e tem autoridade para direcionar o projeto dentro do domínio definido pela gerência corporativa ou do programa, conforme documentado na proposição de projeto.

O Comitê Diretor do Projeto também é responsável pelas comunicações entre a equipe de gerenciamento do projeto e as partes interessadas externas à equipe (por exemplo, a gerência corporativa ou do programa).

De acordo com a escala, a complexidade, a importância e o risco do projeto, os membros do Comitê Diretor do Projeto podem delegar algumas tarefas de Garantia do Projeto para indivíduos específicos. O Comitê Diretor do Projeto também pode delegar decisões sobre mudanças para uma Autoridade de Mudanças.

C.1.1 Responsabilidades gerais

Durante a partida e a iniciação:

- Confirmar as tolerâncias do projeto com a gerência corporativa ou do programa
- Aprovar o Sumário do Projeto
- Aprovar o Plano de Estágio para o estágio de iniciação
- Autorizar a iniciação do projeto
- Decidir sobre o uso de uma Autoridade de Mudanças e, neste caso, acordar o nível de autoridade que será delegado
- Definir a escala para classificações de severidade para issues
- Definir a escala para classificações de prioridade para solicitações de mudanças e não conformidades
- Aprovar o contrato de fornecedor (se o relacionamento entre o cliente e o fornecedor é comercial)
- Aprovar o Documento de Iniciação do Projeto (e seus componentes)
- Autorizar o início do projeto.

Durante o projeto:

- Definir tolerâncias para cada estágio e aprovar Planos de Estágio
- Autorizar cada estágio de gerenciamento e aprovar as Descrições de Produtos para cada estágio
- Aprovar Planos de Exceção quando há previsão de que as tolerâncias do estágio serão excedidas
- Comunicar com as partes interessadas, conforme definido na Estratégia de Gerenciamento das Comunicações (incluindo informar a gerência corporativa ou do programa sobre o progresso do projeto)
- Fornecer orientação geral e direção para o projeto, garantindo que permaneça viável e dentro de quaisquer restrições especificadas
- Responder a solicitações de orientação do Gerente do Projeto
- Garantir que os riscos estejam sendo monitorados e gerenciados com a maior eficácia possível
- Aprovar mudanças (a não ser quando isso é delegado a uma Autoridade de Mudanças)
- Tomar decisões sobre issues escalados
- Aprovar produtos concluídos.

No fim do projeto:

- Fornecer garantia de que todos os produtos foram entregues satisfatoriamente
- Fornecer garantia de que todos os critérios de aceitação foram cumpridos
- Confirmar a aceitação do produto do projeto
- Aprovar o Relatório de Final de Projeto e garantir que quaisquer issues, lições e riscos sejam documentados e encaminhados para o órgão apropriado
- Autorizar a distribuição de recomendações de ações subsequentes e Relatórios de Lições para a gerência corporativa ou do programa
- Transferir a responsabilidade pelo Plano de Revisão de Benefícios atualizado para a gerência corporativa ou do programa
- Autorizar o encerramento do projeto e enviar notificação de encerramento do projeto para a gerência corporativa ou do programa.

C.1.2 Competências

Para ser bem-sucedido, o Comitê Diretor do Projeto deve:

- Ter autoridade suficiente para tomar decisões, aprovar planos e autorizar qualquer desvio necessário em relação aos Planos de Estágio
- Ter autoridade suficiente para alocar recursos para o projeto
- Ter capacidade para representar adequadamente os interesses de negócios, dos usuários e dos fornecedores
- Idealmente, poder permanecer com o projeto durante todo o seu ciclo de vida.

As competências principais incluem:

- Tomada de decisões
- Delegação
- Liderança
- Negociação e resolução de conflitos.

C.2 EXECUTIVO

O Executivo é o responsável em última instância pelo projeto, com o apoio do Usuário Principal e do Fornecedor Principal. O papel do Executivo é garantir que, durante todo o ciclo de vida, o projeto mantenha o foco em alcançar seus objetivos e entregar um produto que alcançará os benefícios previstos. O Executivo precisa garantir que o projeto gere valor pelo dinheiro, garantindo uma abordagem consciente dos custos, e equilibrando as demandas de negócios, dos usuários e dos fornecedores.

Durante todo o projeto, o Executivo é responsável pelo Business Case.

O Comitê Diretor do Projeto não é uma democracia controlada por votos. O Executivo é o decisor em última instância, e é apoiado no processo decisório pelo Usuário Principal e pelo Fornecedor Principal.

C.2.1 Responsabilidades

Além das responsabilidades coletivas do Comitê Diretor do Projeto, o Executivo deverá:

- Planejar e nomear a equipe de gerenciamento do projeto (especialmente o Gerente do Projeto)
- Supervisionar o desenvolvimento do Sumário do Projeto e do Business Case preliminar, garantindo que o projeto esteja alinhado com as estratégias corporativas (e apresentando o Business Case preliminar para a gerência

corporativa ou do programa para obter aprovação, conforme necessário)

- Supervisionar o desenvolvimento do Business Case detalhado
- Obter o financiamento para o projeto
- Aprovar quaisquer contratos adicionais de fornecedor (se o relacionamento entre o usuário e o fornecedor é comercial)
- Colocar o Fornecedor Principal na posição de responder pela qualidade e integridade da abordagem especialista e pelos produtos especialistas criados para o projeto
- Colocar o Usuário Principal na posição de responder pela realização dos benefícios definidos no Business Case, garantindo que as revisões de benefícios ocorram para monitorar a extensão em que os benefícios do Business Case são alcançados
- Transferir a responsabilidade pelas revisões de benefícios posteriores ao projeto para a gerência corporativa ou do programa
- Monitorar e controlar o progresso do projeto em um nível estratégico, em particular revisando o Business Case regularmente
- Escalar issues e riscos para a gerência corporativa ou do programa se houver previsão de que a tolerância do projeto será excedida
- Garantir que os riscos associados com o Business Case sejam identificados, avaliados e controlados
- Tomar decisões sobre os issues escalados, com foco específico na justificativa contínua para os negócios
- Organizar e presidir as revisões do Comitê Diretor do Projeto
- Assegurar a garantia de negócios geral do projeto – que se mantenha na meta de entregar produtos que alcançarão os benefícios de negócio esperados e seja concluído dentro das tolerâncias acordadas. Quando apropriado, delegar algumas atividades de Garantia do Projeto do ponto de vista do negócio (veja a seção C.7).

C.3 USUÁRIO PRINCIPAL

O Usuário Principal é responsável por especificar as necessidades dos usuários dos produtos do projeto, pelo contato entre os usuários e a equipe de gerenciamento do projeto, e por monitorar que a

solução cumprirá essas necessidades em conformidade com as restrições do Business Case em termos de qualidade, funcionalidade e facilidade de uso.

O papel representa os interesses de todos os que usarão os produtos do projeto (incluindo operações e manutenção), de todos para quem os produtos alcançarão um objetivo ou ainda todos que usarão os produtos para entregar benefícios. O papel de Usuário Principal promete recursos de usuários e monitora os produtos em relação aos requisitos. Este papel poderá requerer mais de uma pessoa para abranger todos os interesses dos usuários. Porém, para maximizar a eficácia, o papel não deve ser dividido entre muitas pessoas.

O Usuário Principal especifica os benefícios e assume a responsabilidade pela prestação de contas, demonstrando para a gerência corporativa ou do programa que os benefícios previstos, que foram a base para a aprovação do projeto, foram realizados. Isso provavelmente envolverá um compromisso além do fim do ciclo de vida do projeto.

C.3.1 Responsabilidades

Além das responsabilidades coletivas do Comitê Diretor do Projeto, o Usuário Principal deverá:

- Fornecer as expectativas de qualidade do cliente e definir critérios de aceitação para o projeto
- Garantir que o resultado desejado do projeto seja especificado
- Garantir que o projeto produza produtos que entregarão os resultados desejados, e cumpram os requisitos dos usuários
- Garantir que os benefícios esperados (derivados dos resultados do projeto) sejam realizados
- Fornecer uma demonstração de benefícios realizados em comparação com os previstos nas revisões de benefícios
- Resolver os conflitos entre requisitos de usuários e prioridades
- Garantir que quaisquer recursos de usuários necessários para o projeto (por exemplo, realizar inspeções de qualidade do usuário e aprovação de produtos) sejam disponibilizados
- Tomar decisões sobre os issues escalados, com foco específico em proteger os benefícios esperados
- Informar e orientar o gerenciamento de usuários sobre todas as questões relacionadas ao projeto

- Manter a estabilidade do desempenho de negócios durante a transição do projeto para a rotina de negócios
- Fornecer a visão do usuário sobre as recomendações de ações subsequentes
- Engarregar-se da Garantia do Projeto do ponto de vista dos usuários (garantia do usuário) e, quando apropriado, delegar as atividades de Garantia do Projeto do usuário (veja a seção C.7).

C.4 FORNECEDOR PRINCIPAL

O Fornecedor Principal representa os interesses das pessoas que preparam o design, desenvolvem, facilitam, compram e implementam os produtos do projeto. Este papel presta contas pela qualidade dos produtos entregues pelos fornecedores e pela integridade técnica do projeto. Se necessário, mais de uma pessoa poderá ser requerida para representar os fornecedores.

Dependendo do ambiente específico de cliente/fornecedor, o cliente também poderá optar por nomear uma pessoa ou grupo independente para realizar as verificações de garantia dos produtos do fornecedor (por exemplo, se o relacionamento entre o cliente e o fornecedor é comercial).

C.4.1 Responsabilidades

Além das responsabilidades coletivas do Comitê Diretor do Projeto, o Fornecedor Principal deverá:

- Avaliar e confirmar a viabilidade da abordagem do projeto
- Garantir que as propostas para projetar e desenvolver os produtos sejam realistas
- Aconselhar sobre a seleção de métodos de design, desenvolvimento e aceitação
- Garantir que os recursos do fornecedor necessários para o projeto sejam disponibilizados
- Tomar decisões sobre os issues escalados, com foco específico em proteger a integridade da solução completa
- Resolver os requisitos de fornecedores e os conflitos de prioridades
- Informar o gerenciamento não-técnico sobre os aspectos do projeto relacionados aos fornecedores
- Garantir que procedimentos de qualidade sejam usados corretamente, para que os produtos cumpram os requisitos

- Encarregar-se da Garantia do Projeto do ponto de vista dos fornecedores (garantia do fornecedor) e, quando apropriado, delegar as atividades de Garantia do Projeto do fornecedor (veja a seção C.7).

C.5 GERENTE DO PROJETO

O Gerente do Projeto tem a autoridade para gerenciar o projeto no dia-a-dia em nome do Comitê Diretor do Projeto, em conformidade com as restrições definidas.

A responsabilidade primária do Gerente do Projeto é garantir que o projeto produza os produtos necessários, em conformidade com as tolerâncias especificadas de tempo, custo, qualidade, escopo, risco e benefícios. O Gerente do Projeto também deve garantir que o projeto gere um resultado que alcance os benefícios definidos no Business Case.

C.5.1 Responsabilidades

As responsabilidades do Gerente do Projeto incluem:

- Preparar os seguintes produtos de gerenciamento do tipo linha de base, em conjunto com quaisquer papéis de Garantia do Projeto, e acordar com o Comitê Diretor do Projeto:
 - Sumário do Projeto, incluindo a Descrição do Produto do Projeto
 - Plano de Revisão de Benefícios
 - Documento de Iniciação do Projeto (e seus componentes)
 - Planos de Estágio/Exceção e suas Descrições de Produtos
 - Pacotes de Trabalho
- Elaborar os seguintes relatórios:
 - Relatórios de Destaques
 - Relatórios de Issues
 - Relatórios de Final de Estágio
 - Relatórios de Lições
 - Relatórios de Exceção
 - Relatório Final de Projeto
- Manter as seguintes anotações:
 - Registro de Issue
 - Registro de Riscos
 - Diário do Projeto
 - Notas de Lições

- Trabalhar em cooperação com a gerência corporativa ou do programa para garantir que o trabalho nunca seja negligenciado nem duplicado por projetos relacionados
- Trabalhar em cooperação com quaisquer fornecedores externos ou gerentes de contas
- Liderar e motivar a equipe de gerenciamento do projeto
- Garantir que as expectativas comportamentais dos membros da equipe sejam definidas
- Gerenciar os fluxos de informações entre os níveis de direção e execução do projeto
- Gerenciar a produção dos produtos necessários, assumindo a responsabilidade pelo progresso geral e pelo uso de recursos, e iniciando ação corretiva, quando necessário
- Definir e administrar os procedimentos do projeto – gerenciamento de riscos, controle de issues e mudanças, gerenciamento de configuração e comunicação
- Definir e gerenciar os controles do projeto – monitoramento e relatórios
- Autorizar Pacotes de Trabalho
- Informar o Comitê Diretor do Projeto sobre quaisquer desvios em relação ao plano
- A não ser quando designada para outras pessoas, exercer o papel de Gerente de Equipe Especialista (veja a seção C.6)
- A não ser quando designada para outras pessoas (ou quando for uma função corporativa ou de programa), exercer o papel de Suporte do Projeto (veja a seção C.9)
- Implementar a Estratégia de Gerenciamento de Configuração
- Garantir que o pessoal do projeto cumpra a Estratégia de Gerenciamento de Configuração
- Programar auditorias de configuração para verificar se os produtos físicos são consistentes com os Registros de Item de Configuração e iniciar qualquer ação corretiva necessária.

C.5.2 Competências

Diferentes tipos de projetos exigirão diferentes tipos de habilidades de gerenciamento de projetos. Para ser bem-sucedido, o Gerente do Projeto deve ser capaz de equilibrar os diferentes aspectos do papel de Gerente do Projeto para um projeto específico.

As principais competências incluem:

- Planejamento
- Gerenciamento do tempo

- Gerenciamento de pessoas
- Solução de problemas
- Atenção aos detalhes
- Comunicação
- Negociação
- Gerenciamento de conflitos.

C.6 GERENTE DE EQUIPE ESPECIALISTA

A responsabilidade primária do Gerente de Equipe Especialista é garantir a produção dos produtos definidos pelo Gerente do Projeto com uma qualidade apropriada, dentro de um prazo e com custos aceitáveis para o Comitê Diretor do Projeto. O papel de Gerente de Equipe Especialista está subordinado ao Gerente do Projeto e recebe orientações dele.

C.6.1 Responsabilidades

- Preparar o Plano da Equipe Especialista e acordá-lo com o Gerente do Projeto
- Produzir Relatórios de Ponto de Controle, conforme acordado com o Gerente do Projeto
- Planejar, monitorar e gerenciar o trabalho da equipe
- Assumir a responsabilidade pelo progresso do trabalho da equipe e pelo uso dos recursos da equipe, e iniciar ação corretiva, quando necessário, em conformidade com as restrições definidas pelo Gerente do Projeto
- Identificar e informar o Gerente do Projeto sobre quaisquer issues e riscos associados com um Pacote de Trabalho
- Informar o Gerente do Projeto sobre quaisquer desvios em relação ao plano, recomendar ação corretiva e ajudar a elaborar quaisquer Planos de Exceção apropriados
- Encaminhar para o Gerente do Projeto os produtos que foram concluídos e aprovados em linha com os requisitos de Pacote de Trabalho acordados
- Trabalhar em cooperação com os papéis de Garantia do Projeto e Suporte do Projeto
- Garantir que as atividades de qualidade relacionadas ao trabalho da equipe sejam planejadas e executadas corretamente, e estejam dentro da tolerância
- Garantir a inclusão das entradas apropriadas no Registro da Qualidade
- Gerenciar issues e riscos específicos, conforme a orientação do Gerente do Projeto

- Ajudar o Gerente do Projeto a examinar issues e riscos
- Garantir que todos os issues designados sejam reportados adequadamente à pessoa que mantém o Registro de Issue.

C.6.2 Competências

Diferentes tipos de projetos exigirão diferentes tipos de habilidades do Gerente de Equipe Especialista.

As competências principais são semelhantes às de um Gerente do Projeto.

C.7 GARANTIA DO PROJETO

A Garantia do Projeto abrange os interesses primários das partes interessadas (de negócios, dos usuários e dos fornecedores).

A Garantia do Projeto deve ser independente do Gerente de Projeto; portanto, o Comitê Diretor do Projeto não pode delegar qualquer de suas atividades de garantia ao Gerente do Projeto.

C.7.1 Responsabilidades

A implementação das responsabilidades de garantia precisa responder à pergunta: o que precisa ser garantido? Uma lista de possibilidades aplicáveis aos interesses das partes interessadas de negócios, dos usuários e dos fornecedores incluiria garantir que:

- Seja mantido o trabalho conjunto entre os negócios, os usuários e os fornecedores ao longo do projeto
- Os riscos sejam controlados
- As pessoas certas estejam envolvidas em escrever Descrições de Produtos
- As pessoas certas estejam planejadas para se envolver em inspeções de qualidade nos pontos corretos no desenvolvimento dos produtos
- O pessoal seja treinado adequadamente em métodos de qualidade
- Os métodos de qualidade sejam cumpridos corretamente
- As ações de acompanhamento de controle de qualidade sejam realizadas corretamente
- Uma solução aceitável seja desenvolvida
- O escopo do projeto não mude de forma despercebida
- As comunicações internas e externas funcionem
- Os padrões aplicáveis sejam usados
- As necessidades de interesses especialistas (por exemplo, segurança) sejam observadas.

Responsabilidade de garantia do projeto na visão de negócios

- Ajudar o gerente do projeto a desenvolver o Business Case e o Plano de Revisão de Benefícios (se for preparado pelo Gerente do Projeto)
- Aconselhar sobre a seleção dos membros da equipe de gerenciamento do projeto
- Aconselhar sobre a Estratégia de Gerenciamento de Riscos
- Revisar o Business Case para conformidade com padrões corporativos ou do programa
- Verificar o Business Case em relação a eventos externos e ao progresso do projeto
- Verificar se o Business Case está sendo respeitado ao longo do projeto
- Verificar se o projeto permanece alinhado com a estratégia corporativa ou de programa
- Revisar as finanças do projeto em nome do cliente
- Verificar se a solução continua a fornecer valor pelo dinheiro
- Verificar periodicamente se o projeto permanece viável
- Avaliar se a exposição de risco agregada permanece dentro da tolerância do projeto
- Confirmar que quaisquer pagamentos a fornecedores e contratados sejam autorizados
- Revisar issues e riscos, avaliando seu impacto no Business Case
- Restringir excessos de usuários e fornecedores
- Informar a equipe de gerenciamento do projeto sobre quaisquer alterações causadas por um programa do qual o projeto é parte (esta responsabilidade pode ser transferida se houver outra representação do programa na equipe de gerenciamento do projeto)
- Monitorar o progresso do estágio e do projeto em relação às tolerâncias acordadas.

Responsabilidades de garantia do projeto na visão usuário

- Aconselhar sobre envolvimento de partes interessadas
- Aconselhar sobre a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação
- Garantir que a especificação das necessidades dos usuários seja precisa, completa e sem ambiguidade

- Avaliar se a solução cumprirá as necessidades dos usuários e está progredindo em direção a essa meta
- Aconselhar sobre o impacto de mudanças potenciais do ponto de vista do usuário
- Monitorar os riscos para o usuário
- Garantir que as atividades de qualidade relacionadas a produtos em todos os estágios tenham representação adequada de usuários
- Garantir que procedimentos de controle de qualidade sejam usados corretamente, para que os produtos cumpram os requisitos dos usuários
- Garantir que a conexão com os usuários esteja funcionando com eficácia.

Responsabilidades de garantia do projeto na visão do fornecedor

- Revisar as Descrições de Produtos
- Aconselhar sobre a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade e a Estratégia de Gerenciamento de Configuração
- Aconselhar sobre a seleção da estratégia, do design e dos métodos de desenvolvimento
- Garantir que quaisquer padrões de fornecedores e operacionais definidos para o projeto sejam cumpridos e usados corretamente
- Aconselhar sobre mudanças potenciais e seu impacto sobre a correção, a completude e a integridade dos produtos em relação a sua Descrição de Produto do ponto de vista dos fornecedores
- Monitorar quaisquer riscos nos aspectos de produção do projeto
- Avaliar se procedimentos de controle de qualidade são usados corretamente, para que os produtos cumpram os requisitos.

C.7.2 Competências

Para ser bem-sucedida, a Garantia do Projeto deve:

- Ter capacidade para representar adequadamente os interesses das partes interessadas de negócios, dos usuários ou dos fornecedores
- Ter credibilidade suficiente para garantir que as recomendações e a orientação sejam cumpridas
- Ter conhecimento especializado suficiente sobre as áreas das partes interessadas de negócios, dos usuários ou dos fornecedores
- Idealmente, ter condições de permanecer com o projeto durante todo o seu ciclo de vida.

As competências principais incluem:

- Diplomacia
- Minúcia
- Atenção aos detalhes
- Comunicação.

C.8 AUTORIDADE DE MUDANÇAS

O Comitê Diretor do Projeto poderá delegar autoridade para aprovação de respostas a solicitações de mudanças ou não conformidades a um indivíduo ou grupo separado, denominado Autoridade de Mudanças. O Gerente do Projeto pode ser designado como a Autoridade de Mudanças para alguns aspectos do projeto (por exemplo, alterar Pacotes de Trabalho com linha de base aprovada, se isso não afetar as tolerâncias dos estágios).

C.8.1 Responsabilidades

- Revisar e aprovar ou rejeitar todas as solicitações de mudanças e não conformidades dentro dos limites de autoridade delegados, e do orçamento de mudanças definido pelo Comitê Diretor do Projeto
- Consultar o Comitê Diretor do Projeto se houver previsão de que quaisquer limites de autoridade delegados ou o orçamento alocado para mudanças serão excedidos.

C.8.2 Competências

A Autoridade de Mudanças deve:

- Ter capacidade para representar adequadamente os interesses das partes interessadas de negócios, dos usuários e dos fornecedores
- Ter credibilidade suficiente para garantir que as recomendações e a orientação sejam cumpridas
- Ter conhecimento especializado suficiente sobre as áreas das partes interessadas de negócios, dos usuários ou dos fornecedores.

As competências principais incluem:

- Tomada de decisões
- Planejamento
- Atenção aos detalhes
- Solução de problemas.

C.9 SUPORTE DO PROJETO

A provisão de qualquer Suporte do Projeto em base formal é opcional. Se não for delegado para uma pessoa ou papel separado, deverá ser assumido pelo Gerente do Projeto.

Uma função de suporte que deve ser considerada é o gerenciamento de configuração. Dependendo do tamanho e do ambiente do projeto, pode haver necessidade de formalizar isso, e poderá se tornar uma tarefa que o Gerente do Projeto não conseguirá exercer sem apoio.

As funções de Suporte do Projeto poderão ser fornecidas por um escritório de projeto ou por recursos específicos para o projeto. Consulte a orientação do OGC, *Portfolio, Programme and Project Support Offices* (2008), para obter informações adicionais sobre o uso de um escritório de projeto.

C.9.1 Responsabilidades

Esta é uma lista de tarefas sugeridas:

- Estabelecer e manter arquivos do projeto
- Estabelecer procedimentos para controle de documentos
- Coletar dados efetivos e previsões
- Atualizar planos
- Administrar ou orientar o processo de revisão de qualidade
- Administrar ou dar assistência às reuniões do Comitê Diretor do Projeto
- Ajudar na compilação de relatórios
- Contribuir com conhecimentos técnicos sobre ferramentas e técnicas especializadas (por exemplo, ferramentas de controle de planejamento, análise de riscos)
- Manter as seguintes anotações:
 - Registro da Qualidade
 - Registros de Configuração
 - Quaisquer outras anotações ou registros delegados pelo Gerente do Projeto
- Administrar o procedimento de gerenciamento de configuração (essas responsabilidades podem ser realizadas por um bibliotecário de configuração da gerência corporativa ou do programa):
 - Administrar o recebimento, a identificação, as versões, o armazenamento e a emissão de todos os produtos do projeto

- Fornecer informações sobre o status de todos os produtos (preparando e emitindo Descrições do Status do Produto)
- Arquivar cópias de produtos substituídos
- Garantir a segurança e a preservação das cópias mestre de todos os produtos do projeto
- Manter um registro de todas as cópias emitidas
- Notificar os detentores sobre quaisquer mudanças em suas cópias
- Numerar, registrar, armazenar e distribuir Relatórios de Issue
- Fazer auditorias de configuração.

C.9.2 Competências

As competências típicas para os papéis de Suporte do Projeto dependerão do tipo de projeto e organização.

As competências principais incluem:

- Administração e organização
- Conhecimento de ferramentas e técnicas especializadas
- Conhecimento dos padrões corporativos ou do programa aplicáveis ao projeto.



Apêndice D: Exemplo de planejamento baseado em produtos

D

Apêndice D: Exemplo de planejamento baseado em produtos

D.1 CENÁRIO

Um projeto necessário para organizar e realizar uma conferência para um total entre 80 e 100 participantes. A data e o tema estão definidos, e o foco da conferência é atualizar os membros de uma profissão específica sobre desenvolvimentos recentes em procedimentos e padrões profissionais. A equipe do projeto precisará identificar um local, e verificar sua disponibilidade, as instalações e o preço, antes de reservar. Também precisará identificar palestrantes adequados e agendá-los, antes de elaborar uma programação detalhada. Uma lista de correspondência para os participantes está disponível e, depois que o local estiver

reservado, a equipe do projeto precisará divulgar um comunicado à imprensa sobre o programa acordado. Parte do projeto envolverá produzir 100 apostilas para os participantes, com uma capa que reflete o tema selecionado. Essas apostilas deverão conter uma programação impressa com o programa acordado, cópias dos slides e anotações usadas pelos palestrantes, e um formulário de feedback para obter comentários dos participantes. As providências necessárias para comparecer à conferência, incluindo detalhes sobre o programa e o local, devem ser incluídas no envio pelo correio. A equipe deverá atualizar periodicamente a

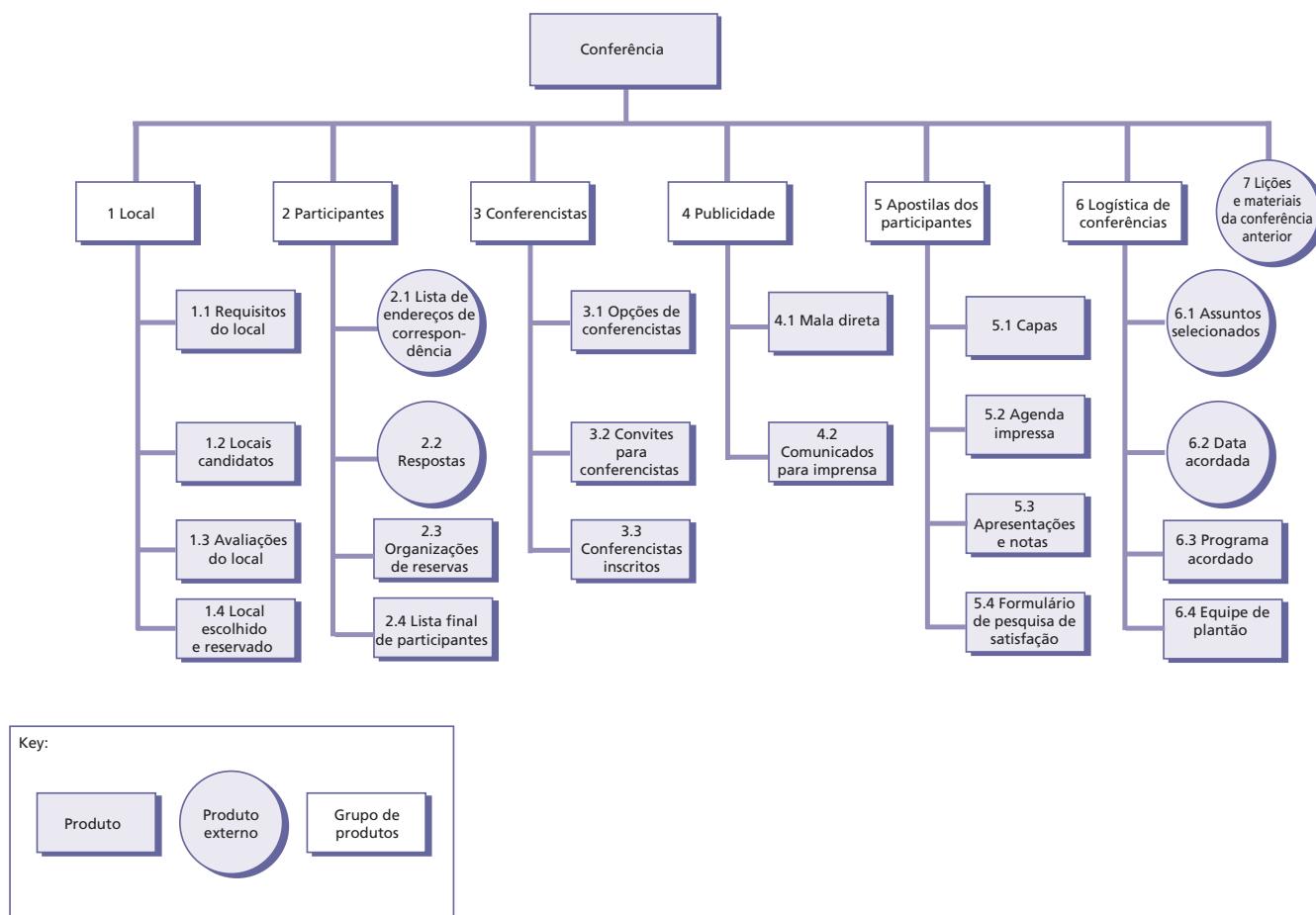


Figura D.1 Estrutura analítica de produtos em forma de gráfico hierárquico

Tabela D.1 Exemplo de Descrição do Produto do Projeto para uma conferência anual

Título	Conferência anual
Propósito	A conferência é uma vitrine anual da profissão e oferece aos participantes uma oportunidade para que se informem sobre os desenvolvimentos mais recentes em procedimentos e padrões profissionais, e façam contato com colegas.
Composição	<ul style="list-style-type: none"> ■ Local da conferência ■ Participantes ■ Palestrantes ■ Publicidade ■ Apostilas para os participantes ■ Logística da conferência.
Derivação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tema selecionado ■ Lista de correspondência ■ Lições e materiais da conferência anterior ■ Data marcada.
Habilidades de desenvolvimento necessárias	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gerenciamento de conferências ■ Marketing ■ Relações públicas.
Expectativas de qualidade do cliente	<p>Prioridade 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> A conferência deve ser ■ Em estilo profissional e financiada pelos participantes, deve abordar as necessidades de todos os perfis (desde iniciantes até profissionais experientes) ■ O evento deve fornecer um fórum para contatos profissionais ■ A participação recorrente em conferências futuras é gerada com membros satisfeitos <p>Prioridade 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Os palestrantes serão escolhidos com base em conhecimento, experiência e especialização. Não deverão fazer uma 'palestra de vendas' para os participantes ■ A conferência será interativa ■ A conferência será realizada em um local central, para minimizar os deslocamentos.
Critérios de aceitação e tolerâncias de qualidade em nível do projeto	<p>Em ordem de prioridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ O custo da conferência deve ser coberto pelas taxas de inscrição ■ No mínimo 80 e no máximo 100 pessoas participarão da conferência ■ Mais de 50% das apresentações são interativas (tutoriais em vez de palestras) ■ As palestras e o programa são aprovados pelo comitê editorial, que representa os interesses dos participantes ■ A pesquisa de satisfação dos participantes indica que >75% participarão da conferência do próximo ano e/ou recomendarão aos colegas. ■ O hotel deve ficar a no máximo 5 km da estação de trem principal

Título	Conferência anual
Método de aceitação	<p>Como a conferência não pode ser realizada novamente se for considerada inaceitável, o Comitê Diretor do Projeto concederá:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aceitação preliminar – com base em aprovação do programa acordado pelo comitê editorial e garantia independente de que o número de participantes e os custos da conferência são aceitáveis de acordo com as previsões ■ Aceitação final – com base no Relatório Final de Projeto, fornecendo comprovação de que os critérios de aceitação foram cumpridos.
Responsabilidades de aceitação	<ul style="list-style-type: none"> ■ O Usuário Principal e o Executivo são responsáveis por confirmar a aceitação.

lista de presença, de acordo com as respostas à correspondência, e recrutar pessoal para ajudar no dia, com base na lista de presença final.

D.2 EXEMPLO DE UMA DESCRIÇÃO DO PRODUTO DO PROJETO

A Tabela D.1 fornece um exemplo de Descrição do Produto do Projeto para uma conferência anual.

D.3 EXEMPLOS DE UMA ESTRUTURA ANALÍTICA DE PRODUTOS

O PRINCE2 não especifica o formato em que uma estrutura analítica de produtos é elaborada. Três exemplos de formatos são fornecidos para o projeto da conferência:

- Gráfico hierárquico (Figura D.1)
- Mapa mental (Figura D.2)
- Lista endentada.

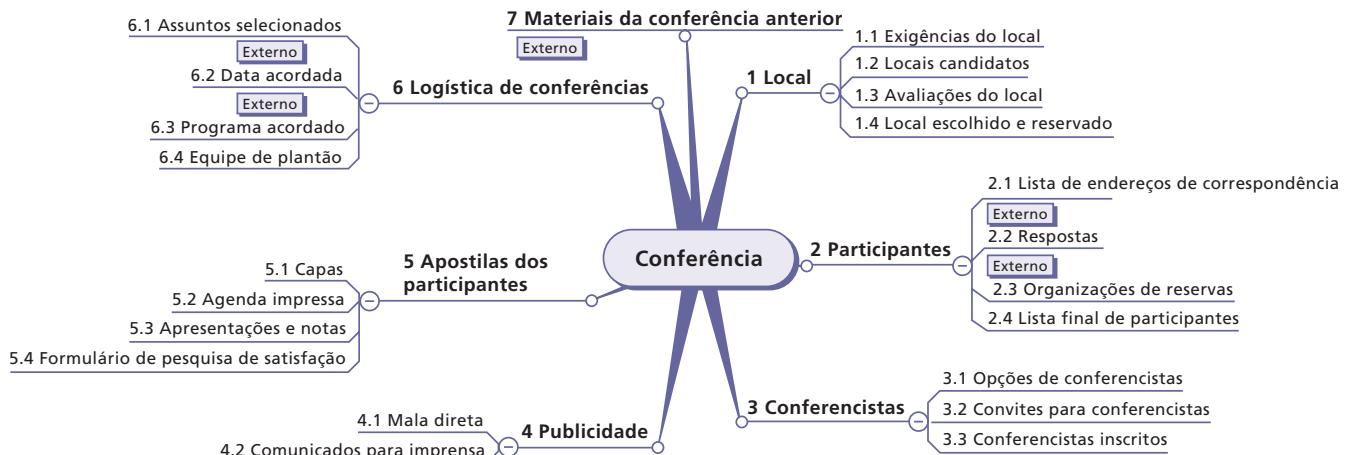


Figura D.2 Estrutura analítica de produtos em forma de mapa mental

D.4 EXEMPLO DE UMA DESCRIÇÃO O PRODUTO

Identificador	Conferência/ 4.1/versão 1.0		
Título	Mala direta		
Propósito	A mala direta é o principal meio usado para anunciar a conferência a possíveis representantes. Ela será enviada para uma lista de profissionais que trabalham na indústria.		
Composição	<ul style="list-style-type: none"> • Envelope de correspondência • Carta com explicação detalhada sobre a conferência, o local e como fazer a reserva • Formulário de reserva • Envelope para resposta 		
Derivação	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de endereços de correspondência • Programa acordado • Organizações de reservas • Local escolhido 		
Formato e apresentação	<p>Carta tamanho A4 em papel de carta timbrado padrão Folheto e formulário de reserva no tamanho A5 Envelope de correspondência no tamanho C5</p>		
Habilidades de desenvolvimento exigidas	Habilidades de marketing, design e edição exigidas Conhecimento necessário da conferência		
Responsabilidades da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Produtor – empresa de eventos • Revisores – conforme informado em Habilidades em Qualidade exigidas • Aprovador – secretário de adesões 		
Critério de qualidade	Tolerância de qualidade	Método de qualidade	Habilidades de Qualidade necessárias
Em conformidade com o corporativo padrões de identidade	Conforme definido, incorporado padrões de identidade	Revisão de qualidade do PRINCE2	Equipe de marketing
Carta e panfleto refletem precisamente todos os detalhes acordados da conferência	Não há	Inspeção	Conferência pelo Gerente do Projeto
Sem erros ortográficos ou gramaticais em nenhum segmento da mala direta	Não há	Verificador ortográfico do Word Inspeção	Revisor
A carta de apresentação deve ser um lado do A4	Poderá ir para o verso de uma folha simples de A4	Inspeção	Revisor

D.5 DIAGRAMA DE FLUXO DE PRODUTOS

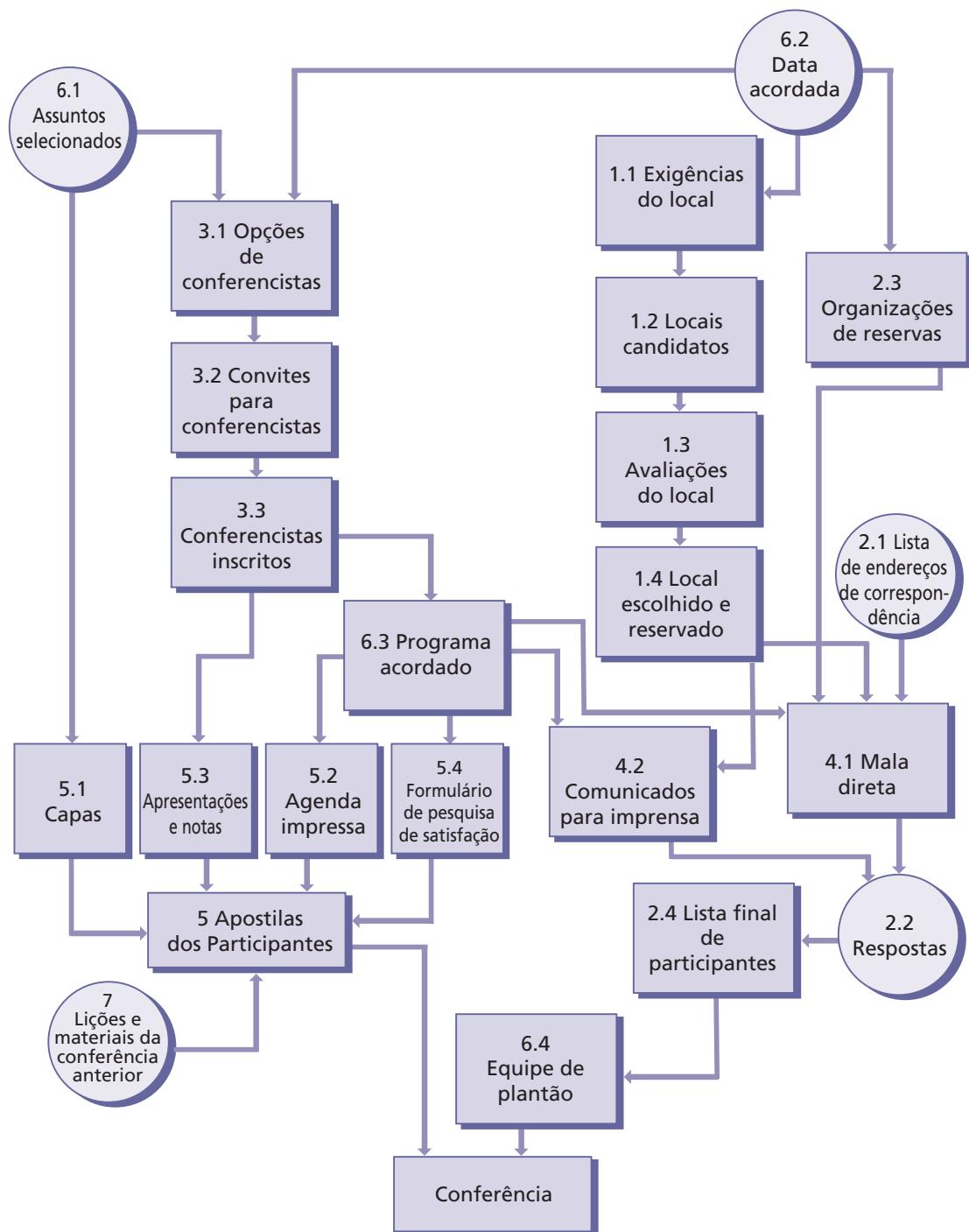


Figura D.3 Exemplo de diagrama de fluxo de produtos para o projeto da conferência

Nota: Somente o produto do projeto, as versões e os produtos precisam ser transferidos da estrutura analítica de produtos para o diagrama de fluxo de produtos. Por exemplo, neste cenário, o planejador usou 'publicidade na estrutura analítica de produtos, mas os únicos produtos publicitários que precisam ser produzidos são a correspondência e o comunicado à imprensa. 'A publicidade não é um

produto que requer trabalho, mas é uma forma conveniente de descrever os produtos que fornecem a publicidade para a conferência, enquanto a apostila dos participantes é um produto criado com a reunião dos seguintes produtos: capas, programação impressa, impressões dos slides e anotações da conferência, e formulário de pesquisa de satisfação.

Estrutura analítica de produtos em forma de lista indentada

Conferência

1 Local

- 1.1 Requisitos do local
- 1.2 Locais candidatos
- 1.3 Avaliações de locais
- 1.4 Local selecionado e reservado

2 Participantes

- 2.1 Lista de correspondência (externa)
- 2.2 Respostas (externas)
- 2.3 Providências para inscrição
- 2.4 Lista final de participantes

3 Palestrantes

- 3.1 Opções de palestrantes
- 3.2 Convites aos palestrantes
- 3.3 Palestrantes agendados

4 Publicidade

- 4.1 Correspondência
- 4.2 Comunicado à imprensa

5 Apostilas para os participantes

- 5.1 Capas
- 5.2 Programação impressa
- 5.3 Slides e anotações
- 5.4 Formulário de pesquisa de satisfação

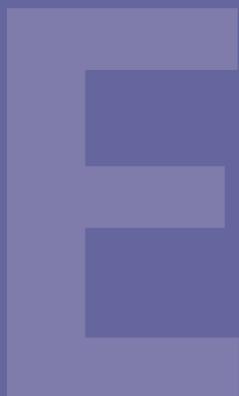
6 Logística da conferência

- 6.1 Tema selecionado (externo)
- 6.2 Data marcada (externa)
- 6.3 Programa acordado
- 6.4 Pessoal para o dia

7 Lições e materiais da conferência anterior (externo).



Apêndice E: Verificação de abordagem adequada



Apêndice E: Verificação de abordagem adequada

Estas são listas de verificação orientadas a processos que podem ser usadas em diversos pontos do projeto para avaliar se os aspectos principais do PRINCE2 são abordados adequadamente. As listas de verificação não são exaustivas, mas devem fornecer confiança razoável sobre se um projeto está sendo gerenciado em conformidade com PRINCE2.

É importante observar que qualquer referência a um produto de gerenciamento significa 'em conformidade com a Descrição de Produtos no Apêndice A, e especificamente que os critérios de qualidade para esses produtos de gerenciamento também devem ser revisados.

E.1 STARTING UP A PROJECT

Pergunta	Sim/Não
1 Os papéis de equipe de gerenciamento do projeto foram alocados para:	
a Executivo?	
b Gerente do Projeto?	
c Usuário Principal?	
d Fornecedor Principal – se apropriado neste ponto?	
e Suporte do Projeto?	
f Gerente de Equipe Especialista – se apropriado neste ponto?	
g Garantia do Projeto?	
h Autoridade de Mudanças – se apropriado neste ponto?	
2 Os membros do Comitê Diretor do Projeto têm autoridade, disponibilidade e credibilidade suficientes para dirigir o projeto?	
3 As partes interessadas do projeto estão representadas de forma suficiente pelo Comitê Diretor do Projeto?	
4 Existem descrições de papéis para cada nomeação-chave?	
5 As pessoas nomeadas confirmaram sua aceitação?	
6 Um Diário do Projeto foi estabelecido?	
7 As Notas de Lições foram estabelecidas?	
8 As lições de projetos semelhantes anteriores foram identificadas e, quando apropriado, aplicadas?	
9 Se a organização não realizou um projeto semelhante antes, foram procuradas lições de projetos comparáveis externos à organização?	
10 O Sumário do Projeto foi produzido?	
11 Há um Business Case preliminar?	
12 A Descrição do Produto do Projeto foi produzida?	
13 A abordagem do projeto foi decidida?	
14 Há um Plano de Estágio para o estágio de iniciação?	

E.2 DIRECTING A PROJECT

E.2.1 Autorizar a iniciação

Pergunta	Sim/Não
15 O Comitê Diretor do Projeto aprovou o Sumário do Projeto? Especificamente:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Confirmou a definição e a abordagem do projeto? ■ Revisou e aprovou a Descrição do Produto do Projeto? ■ Confirmou formalmente as nomeações da equipe principal de gerenciamento do projeto? ■ Revisou e aprovou o Business Case preliminar, particularmente os benefícios projetados? 	
16 O Comitê Diretor do Projeto aprovou o Plano do Estágio de Iniciação? Especificamente:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Aprovou o plano para desenvolver o Documento de Iniciação do Projeto? ■ Obteve ou comprometeu os recursos necessários do Plano de Estágio para o estágio de iniciação? ■ Garantiu que mecanismos adequados de relatórios e controle estejam implementados para o estágio de iniciação? ■ Definiu tolerâncias para o estágio de iniciação? ■ Solicitou o apoio logístico necessário (por exemplo, acomodação, instalações de comunicação, equipamentos e qualquer Suporte do Projeto) à gerência corporativa ou do programa? ■ Confirmou se eles entenderam quaisquer riscos que afetam a decisão de autorizar o estágio de iniciação? ■ Confirmou para o Gerente do Projeto que o trabalho definido no Plano de Estágio de Iniciação pode começar? 	
17 O Comitê Diretor do Projeto informou a gerência corporativa ou do programa (e as outras partes interessadas) de que a iniciação do projeto foi autorizada?	

E.2.2 Autorizar o projeto

Pergunta	Sim/Não
18 O Comitê Diretor do Projeto aprovou o Documento de Iniciação do Projeto? Especificamente:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Confirmou que o Business Case é viável, desejável e alcançável, e cumpre as expectativas e os padrões da gerência corporativa ou do programa, e o aprovou? ■ Confirmou que as lições de projetos semelhantes anteriores foram revisadas e incorporadas? ■ Confirmou que a Estratégia de Gerenciamento da Qualidade cumprirá as expectativas de qualidade, e a aprovou? ■ Confirmou que a Estratégia de Gerenciamento de Configuração cumprirá a abordagem esperada, e a aprovou? ■ Confirmou que a Estratégia de Gerenciamento de Riscos protegerá o projeto, e a aprovou? ■ Confirmou que houve uma avaliação de riscos, e as ações de resposta a riscos foram planejadas? ■ Confirmou a validade e a viabilidade do Plano de Projeto e o aprovou? ■ Confirmou que o Plano de Revisão de Benefícios abrange todos os benefícios esperados, e o aprovou? ■ Confirmou que todos os membros da equipe de gerenciamento do projeto acordaram seus papéis (a estrutura da equipe de gerenciamento do projeto, papéis e responsabilidades)? 	

Pergunta	Sim/Não
■ Garantiu que os controles do projeto são adequados para a natureza do projeto?	
■ Garantiu que as necessidades de informações e a frequência das comunicações, conforme definidas na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação, são adequadas para a natureza do projeto, e as aprovou?	
■ Revisou as tolerâncias para o projeto determinadas pela gerência corporativa ou do programa para garantir que são apropriadas e realistas?	
■ Considerou a consistência dos diversos componentes e aprovou o Documento de Iniciação do Projeto em sua integridade?	
19 O Comitê Diretor do Projeto informou a gerência corporativa ou do programa (e as outras partes interessadas) de que o projeto foi autorizado?	

E.2.3 Autorizar um Plano de Estágio ou Exceção

Pergunta	Sim/Não
20 O Comitê Diretor do Projeto revisou o Relatório de Final de Estágio? Especificamente:	
■ O comitê revisou o status de desempenho do projeto usando o Relatório de Final de Estágio para o estágio de gerenciamento atual?	
■ O comitê revisou os benefícios alcançados e as lições aprendidas durante o estágio?	
21 O Comitê Diretor do Projeto avaliou a viabilidade geral do projeto? Especificamente:	
■ Revisou o Plano de Projeto e a posição em relação às tolerâncias de projeto acordadas com a gerência corporativa ou do programa?	
■ Revisou o Business Case para garantir que o projeto ainda é justificado?	
■ Revisou os principais riscos para garantir que o nível de exposição ainda é aceitável e que ações de resposta estão planejadas?	
■ Obteve decisões externas ao projeto para quaisquer desvios potenciais além das tolerâncias do projeto? (Por exemplo, se este projeto é parte de um programa, a gerência do programa deve ter examinado o impacto sobre o programa e adotado ação apropriada.)	
22 O Comitê Diretor do Projeto revisou e aprovou o próximo Plano de Estágio (ou Plano de Exceção)? Especificamente:	
■ Revisou o plano para o qual o Gerente do Projeto está buscando aprovação? (Este será um Plano de Estágio para o próximo estágio de gerenciamento ou um Plano de Exceção.)	
■ Autorizou o Gerente do Projeto a prosseguir com o plano encaminhado (Plano de Estágio ou Plano de Exceção) ou instruiu o Gerente de Projeto a encerrar o projeto prematuramente?	
■ Definiu as tolerâncias para o próximo estágio de gerenciamento ou (no caso de um Plano de Exceção) revisou as tolerâncias do estágio atual, conforme necessário?	
23 O Comitê Diretor do Projeto informou a gerência corporativa ou do programa (e as outras partes interessadas) de que o próximo estágio foi autorizado (ou um plano de exceção para o estágio atual foi aprovado)?	

E.2.4 Fornecer orientação ad hoc

Pergunta	Sim/Não
24 O Comitê Diretor do Projeto respondeu às solicitações do Gerente do Projeto? Especificamente:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Revisou a solicitação? (Elas poderiam ser informais ou formais, esta última na forma de um Relatório de Issue.) ■ Tomou uma decisão – por exemplo, aprovou, rejeitou, diferiu a decisão, solicitou mais informações? ■ Forneceu orientação ao Gerente do Projeto? 	
25 O Comitê Diretor do Projeto respondeu a relatórios? Especificamente:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Revisou o Relatório de Destaques mais recente para entender o status do projeto e convenceu-se, em conversa com o Gerente do Projeto, de que o estágio está progredindo de acordo com o plano? ■ Tomou decisões sobre Relatórios de Exceção – ajustou tolerâncias ou aprovou respostas à exceção, conforme apropriado? ■ Tomou decisões sobre Relatórios de Issue dentro dos limites de autoridade delegados para o comitê, ou solicitou a orientação da gerência corporativa ou do programa? 	
26 O Comitê Diretor do Projeto respondeu a influências externas? Especificamente:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantiu que o projeto seja mantido informado sobre eventos externos que podem afetá-lo? ■ Garantiu que o projeto mantenha o foco nos objetivos definidos pela gerência corporativa ou do programa, e permaneça justificado em termos de negócios? ■ Garantiu que o Gerente do Projeto seja notificado sobre quaisquer alterações no ambiente corporativo ou do programa que possam impactar o projeto e que uma ação apropriada seja adotada? 	
27 O Comitê Diretor do Projeto informou a gerência corporativa ou do programa (e as outras partes interessadas) sobre o progresso do projeto em conformidade com a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação?	

E.2.5 Autorizar o encerramento do projeto

Pergunta	Sim/Não
28 O Comitê Diretor do Projeto confirmou a passagem para operação e a aceitação? Especificamente:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verificou se a passagem para operação do produto do projeto foi em conformidade com a Estratégia de Gerenciamento de Configuração e, especificamente, se os registros de todas as aceitações do usuário e da aceitação operacional e de manutenção existem? ■ Garantiu que, quando apropriado, as mudanças resultantes no negócio sejam apoiadas e sustentáveis? ■ Garantiu que quaisquer expectativas de qualidade do cliente que não possam ser confirmadas logo após o encerramento do projeto, (por exemplo, níveis de desempenho em relação a confiabilidade) sejam incluídas no Plano de Revisão de Benefícios como uma verificação pós-projeto? 	
29 O Comitê Diretor do Projeto aprovou o Relatório Final de Projeto? Especificamente:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Usou a versão do Documento de Iniciação do Projeto que foi aprovada na iniciação do projeto como linha de base para avaliar como o projeto se desviou de sua base inicial, e para fornecer informações em relação às quais o êxito do projeto pode ser avaliado? ■ Garantiu que as recomendações de ações subsequentes foram registradas corretamente no Relatório Final de Projeto e que os grupos apropriados foram informados sobre sua responsabilidade para implementá-las? 	

Pergunta	Sim/Não
■ Aprovou o Relatório Final de Projeto para distribuição a quaisquer partes interessadas, como a gerência corporativa ou do programa?	
30 O Comitê Diretor do Projeto revisou o Relatório de Lições e decidiu quem deve recebê-lo? O Comitê garantiu que os grupos apropriados (por exemplo, a gerência corporativa ou do programa, centro de excelência) foram informados sobre sua responsabilidade de implementar quaisquer recomendações?	
31 O Comitê Diretor do Projeto confirmou o Business Case? Especificamente, confirmou o Business Case atualizado comparando benefícios efetivos e previstos, custos e riscos em relação ao Business Case aprovado no Documento de Iniciação do Projeto? (Pode não ser possível confirmar todos os benefícios, porque alguns só serão realizados depois que o projeto for fechado.)	
32 O Comitê Diretor do Projeto aprovou o Plano de Revisão de Benefícios atualizado? Especificamente:	
■ Revisou e obteve aprovação para o Plano de Revisão de Benefícios atualizado, garantindo que aborda os benefícios esperados que ainda não podem ser confirmados?	
■ Confirmou que a responsabilidade pelo Plano de Revisão de Benefícios foi transferida para a gerência corporativa ou do programa?	
33 O Comitê Diretor do Projeto emitiu a notificação de encerramento do projeto? Especificamente:	
■ Revisou e emitiu uma notificação de encerramento do projeto em conformidade com a Estratégia de Gerenciamento da Comunicação?	
■ Avisou àqueles que forneceram a infraestrutura de apoio e os recursos para o projeto, informando que agora podem ser retirados?	
■ Liberou os recursos fornecidos para o projeto?	
■ Forneceu uma data de encerramento para os custos cobrados ao projeto?	

E.3 INITIATING A PROJECT

Pergunta	Sim/Não
34 As lições de projetos semelhantes anteriores foram identificadas e, quando apropriado, aplicadas?	
35 A Estratégia de Gerenciamento de Riscos foi definida e documentada?	
36 O Registro de Riscos foi estabelecido e preenchido?	
37 A Estratégia de Gerenciamento de Configuração foi definida e documentada?	
38 O Registro de Configuração inicial foi estabelecido?	
39 O Registro de Issue foi estabelecido e preenchido?	
40 A Estratégia de Gerenciamento da Qualidade foi definida e documentada?	
41 O Registro da Qualidade foi estabelecido e preenchido?	
42 A Estratégia de Gerenciamento da Comunicação foi definida e documentada?	
43 Os controles do projeto foram determinados e estabelecidos?	
44 O Plano de Projeto foi criado?	
45 A estrutura da equipe de gerenciamento do projeto foi atualizada para refletir quaisquer novos papéis que estão sendo nomeados ou mudanças em responsabilidades de papéis existentes?	
46 Para novas nomeações, existem descrições de papéis e as pessoas que foram nomeadas confirmaram sua aceitação?	

Pergunta	Sim/Não
47 O Business Case preliminar foi refinado em um Business Case detalhado?	
48 O Plano de Revisão de Benefícios foi criado (isso pode ter sido feito pela gerência corporativa ou do programa)?	
49 O Documento de Iniciação do Projeto foi elaborado?	

E.4 CONTROLLING A STAGE

Pergunta	Sim/Não
50 Os Pacotes de Trabalho foram criados e emitidos?	
51 Todos os Gerentes de Equipes Especialistas acordaram todos os seus Pacotes de Trabalho?	
52 Os produtos concluídos foram produzidos em conformidade com o Pacote de Trabalho e a Descrição de Produtos?	
53 O Registro de Configuração relevante foi criado/atualizado?	
54 O Registro da Qualidade foi mantido?	
55 Algum produto foi entregue como parte de uma entrega em fases? Neste caso, foram entregues em conformidade com a Estratégia de Gerenciamento de Configuração?	
56 O Registro de Riscos foi mantido?	
57 O Registro de Issue foi mantido?	
58 O Plano de Estágio foi atualizado com os dados efetivos e as previsões revisadas?	
59 O Diário do Projeto foi mantido?	
60 Os Relatórios de Ponto de Controle foram recebidos para cada Pacote de Trabalho emitido, com a frequência e o formato acordados?	
61 O progresso (efetivo e previsto) foi conferido em relação às tolerâncias acordadas?	
62 Se houver previsão de que as tolerâncias serão excedidas, elas foram escaladas para o Comitê Diretor do Projeto?	
63 Se ações corretivas foram necessárias, elas foram registradas, implementadas e monitoradas?	
64 O Business Case foi verificado periodicamente quanto à viabilidade?	
65 Relatórios de Destaques foram criados e emitidos em conformidade com o formato de relatórios e a frequência acordados?	
66 Existem Relatórios de Issue para todos os issues que estão sendo tratados formalmente?	
67 Existem Relatórios de Exceção para todas as exceções encaminhadas ao Comitê Diretor do Projeto?	
68 As Notas de Lições foram atualizadas com quaisquer novas lições?	

E.5 MANAGING PRODUCT DELIVERY

Pergunta	Sim/Não
69 O Pacote de Trabalho e as Descrições de Produtos contêm informações suficientes, incluindo referências cruzadas, para habilitar o Gerente de Equipe Especialista a produzir os produtos necessários?	
70 Um Plano da Equipe Especialista foi criado e demonstra que o Pacote de Trabalho pode ser concluído dentro das tolerâncias acordadas?	
71 O Plano da Equipe Especialista foi atualizado com os dados efetivos e as previsões revisadas?	
72 O progresso (efetivo e previsto) foi conferido em relação às tolerâncias acordadas?	
73 Se houver previsão de que as tolerâncias serão excedidas, elas foram escaladas para o Gerente do Projeto?	
74 Os Relatórios de Ponto de Controle foram emitidos para o Gerente do Projeto com a frequência e o formato acordados?	
75 O Gerente de Equipe Especialista notificou o Gerente do Projeto sobre quaisquer issues e riscos?	
76 Existem registros de aprovação para cada produto concluído?	
77 O Gerente de Equipe Especialista notificou o Suporte do Projeto sobre quaisquer atualizações necessárias em Registros de Configuração e no Registro da Qualidade?	
78 O Gerente de Equipe Especialista notificou o Gerente do Projeto de que todos os produtos no Pacote de Trabalho foram entregues?	

E.6 MANAGING A STAGE BOUNDARY

Pergunta	Sim/Não
79 Todos os produtos planejados para conclusão dentro do estágio foram aprovados?	
80 Uma Descrição do Status do Produto foi criada para verificar o status dos produtos do estágio?	
81 Se houve uma passagem para operação de um produto durante o estágio, os issues em aberto relacionados foram documentados como recomendações de ações subsequentes prontas para distribuição, sujeitas a aprovação do Comitê Diretor do Projeto?	
82 As Notas de Lições foram revisadas e atualizadas?	
83 Se necessário, um Relatório de Lições foi criado e está pronto para distribuição, sujeita a aprovação do Comitê Diretor do Projeto?	
84 O Plano de Estágio foi atualizado com os dados efetivos?	
85 A Estratégia de Gerenciamento de Riscos foi revisada e (se necessário) atualizada?	
86 O Registro de Riscos foi revisado e atualizado?	
87 A Estratégia de Gerenciamento de Configuração foi revisada e (se necessário) atualizada?	
88 O Registro de Configuração foi revisado e atualizado?	
89 O Registro de Issue foi revisado e atualizado?	
90 A Estratégia de Gerenciamento da Qualidade foi revisada e (se necessário) atualizada?	
91 O Registro da Qualidade foi revisado e atualizado?	
92 A Estratégia de Gerenciamento da Comunicação foi revisada e (se necessário) atualizada?	

308 | Apêndice E: Verificação de abordagem adequada

Pergunta	Sim/Não
93 Os controles do projeto foram revisados e (se necessário) atualizados?	
94 O Plano do Projeto foi revisado e (se necessário) atualizado?	
95 A estrutura da equipe de gerenciamento do projeto foi atualizada para refletir quaisquer novos papéis que estão sendo nomeados ou mudanças em responsabilidades de papéis existentes?	
96 Para novas nomeações, existem descrições de papéis e as pessoas que foram nomeadas confirmaram sua aceitação?	
97 O Business Case foi revisado e (se necessário) atualizado?	
98 O Plano de Revisão de Benefícios foi revisado e (se necessário) atualizado?	
99 O Documento de Iniciação do Projeto foi revisado e (se necessário) atualizado?	
100 Um Relatório de Final de Estágio foi produzido, mostrando o desempenho efetivo em relação ao planejado, e resumindo as lições e as recomendações de ações subsequentes?	
101 O Relatório de Final de Estágio foi emitido para o Comitê Diretor do Projeto, em conformidade com os controles do projeto?	

Para o próximo estágio

102 Um Plano de Estágio para o próximo estágio foi criado?
103 Descrições de Produtos foram criadas para os produtos do próximo estágio?
104 O Comitê Diretor do Projeto foi solicitado a autorizar o próximo estágio?

Para exceções

105 Um Plano de Exceção foi criado (se solicitado pelo Comitê Diretor do Projeto)?
106 Descrições de Produtos foram criadas/atualizadas para o Plano de Exceção?
107 O Comitê Diretor do Projeto foi solicitado a aprovar o Plano de Exceção?

E.7 CLOSING A PROJECT

Pergunta	Sim/Não
108 Todos os produtos foram concluídos e aprovados?	
109 Uma Descrição do Status do Produto foi criada para verificar o status de todos os produtos?	
110 Todos os issues em aberto foram documentados como recomendações de ações subsequentes prontas para distribuição, sujeitas a aprovação do Comitê Diretor do Projeto?	
111 Para encerramento prematuro, os meios para recuperação de produtos que foram concluídos ou estão em andamento foram aprovados pelo Comitê Diretor do Projeto? Se solicitado, um Plano de Exceção foi criado e aprovado?	
112 Há um registro de aceitação para a passagem para operação do produto do projeto?	
113 O registro de aceitação inclui aceitação operacional e de manutenção?	
114 As Notas de Lições foram revisadas e um Relatório de Lições foi criado e está pronto para distribuição, sujeita a aprovação do Comitê Diretor do Projeto?	
115 O Plano de Projeto foi atualizado com os dados efetivos?	
116 O Business Case foi atualizado com os dados efetivos?	

Pergunta	Sim/Não
117 O Plano de Revisão de Benefícios foi atualizado com os dados efetivos?	
118 Um Relatório Final de Projeto foi produzido, mostrando o desempenho efetivo em relação ao planejado, e resumindo as lições e as recomendações de ações subsequentes?	
119 O Relatório Final de Projeto foi emitido para o Comitê Diretor do Projeto, em conformidade com os controles do projeto?	
120 Uma minuta da notificação de encerramento do projeto foi criada para aprovação pelo Comitê Diretor do Projeto e distribuição posterior?	
121 Todos os registros e anotações informais foram encerrados?	
122 Toda a documentação do projeto foi arquivada?	



Informações adicionais

Informações adicionais

DA OGC (OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE)

PRINCE2

PRINCE2 faz parte de um conjunto de orientações, desenvolvido pela OGC, cujo objetivo é auxiliar as organizações e os indivíduos na gestão de projetos, programas e serviços. Onde apropriado, esta orientação tem o suporte de um esquema de qualificação e serviços reconhecidos de treinamento e consultoria.

Gerenciando Projetos de Sucesso com PRINCE2 (2009). TSO (The Stationery Office), Londres.

Dirigindo Projetos de Sucesso comPRINCE2 (2009). TSO (The Stationery Office), Londres.

Gerenciamento de Riscos (M_o_R)

Os projetos existem em um mundo essencialmente incerto e, assim, o efetivo gerenciamento de riscos é fundamental para o gerenciamento da entrega dos produtos do projeto, de seus resultados e dos benefícios decisivos que foram identificados. O Gerenciamento de Riscos (M_o_R) coloca o gerenciamento de riscos do projeto no contexto do ambiente mais amplo de negócios.

Gerenciamento de Riscos: Orientações para Practitioners (2007). TSO (The Stationery Office), Londres.

Gerência de Programas de Sucesso (MSP)

MSP representa uma boa prática comprovada na gerência de programas para oferecer mudança transformacional com sucesso em várias organizações do setor público e privado. Fornece um framework organizacional para dirigir e inspecionar a implementação de um conjunto de atividades e projetos relacionados de modo a entregar resultados e benefícios relativos aos objetivos estratégicos organizacionais.

Managing Successful Programmes (2007). TSO (The Stationery Office), Londres.

Manual da Gerência de Portfólio

O Manual da Gerência de Portfólio explica os principais princípios da gerência de portfólio, a partir da experiência de organizações do setor público e privado no Reino Unido e internacionalmente. Fornece orientação prática sobre como estabelecer uma função da gerência de portfólio, ilustrada com exemplos da vida real, e termina com uma seção sobre outros conselhos e orientações. O principal público-alvo deste manual inclui as equipes responsáveis pela coordenação de programas e projetos, particularmente as que fornecem suporte às decisões de investimento e reportam o progresso ao comitê diretor de gerenciamento. Presupõe-se um conhecimento profissional do gerenciamento de programas e de projetos e de relatórios do progresso.

Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios (P3M3™)

O Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios (P3M3) é uma referência para as melhores práticas estruturadas. Ele divide as amplas disciplinas do gerenciamento de portfólios, programas e projetos em uma hierarquia de perspectivas.

A abordagem hierárquica permite que as organizações avaliem sua capacidade atual e tracem um roteiro para melhoria, com prioridade para as perspectivas que causarão o maior impacto sobre o desempenho.

Escritório de Portfólios, Programas e Projetos (P3O)

O Escritório de Portfólios, Programas e Projetos fornece orientações sobre como definir, estabelecer e administrar um escritório de portfólios, programas e projetos. Ele abrange a faixa de funções e serviços que os P3Os poderão fornecer e inclui referências às técnicas que poderão ser empregadas.

Portfolio, Programme and Project Offices (2008). TSO (The Stationery Office), Londres.

Modelo de Maturidade PRINCE2 (P2MM)

O Modelo de Maturidade PRINCE2 descreve uma série de KPAs (perspectivas-chave de processo) necessárias para a efetiva implementação e uso do PRINCE2 em uma organização. O valor fundamental do P2MM é: embora o Manual do PRINCE2 descreva o modo de gerenciar um projeto simples, ele não inclui processos sobre como integrar o PRINCE2, enquanto que o P2MM o faz.

O P2MM descreve as principais práticas alinhadas com os processos e componentes do PRINCE2 para permitir a aplicação repetida do método (Nível 2) e descreve também as principais práticas necessárias para institucionalizar o método (Nível 3) como um processo de negócio padrão para gerenciar projetos.

Revisão formal para aprovação de projetos (OGC Gateway Review process)

O OGC Gateway Review Process é um comprovado processo de revisão para aprovação de projetos e programas, obrigatório para todos os projetos e programas de alto risco do governo do Reino Unido. O processo OGC Gateway Review fornece uma revisão por pares (peer review), na qual profissionais independentes fora do programa/projeto individual usam sua experiência e especialidade para examinar o progresso e avaliar a probabilidade de um entrega bem-sucedida do programa/projeto. O processo de revisão é usado para proporcionar uma valiosa perspectiva adicional sobre as issues enfrentadas pela equipe interna e um desafio externo para a resistência dos planos e processos. Este serviço tem como base as boas práticas, e há muitos exemplos semelhantes em todos os setores de negócios deste tipo de revisão por par, criada para a aprovação do proprietário do programa/projeto.

Todos os detalhes do processo OGC Gateway Review estão disponíveis no site da OGC.

Alcançando Excelência na Construção

A orientação de aquisição Alcançando Excelência em Construção faz parte de um conjunto de 11 manuais e manuais de alto nível. Está baseada na recente experiência dos departamentos do governo central do Reino Unido, com suporte para estratégia futura e em consonância com o processo OGC Gateway Review.

Através da iniciativa Alcançando Excelência em Construção, os departamentos do governo central e as organizações do setor público se comprometem em maximizar, através da melhoria contínua, a eficiência, a efetividade e o valor pelo dinheiro na aquisição de novos trabalhos, manutenção e reforma.

Práticas de Gerenciamento de Serviços ITIL®

ITIL é o método mais amplamente aceito para o gerenciamento de serviço de IT do mundo. Proporcionando um conjunto bem integrado de orientação das melhores práticas, delineadas a partir dos setores públicos e privados em todo mundo, passou recentemente por um importante projeto de atualização.

O Gerenciamento de Serviços de TI (ITSM) obtém enormes benefícios a partir de uma abordagem de melhores práticas. Como o ITSM é orientado por tecnologia e pela imensa variedade de ambientes organizacionais em que atua, ele está em constante evolução. As melhores práticas, com base nos conselhos de especialistas e nos comentários de usuários do ITIL, são atuais e práticas, combinando as mais novas ideias com orientação de senso comum.

Continual Service Improvement (2007). TSO (The Stationery Office), Londres.

Service Design (2007). TSO (The Stationery Office), Londres.

Service Operation (2007). TSO (The Stationery Office), Londres.

Service Strategy (2007). TSO (The Stationery Office), Londres.

Service Transition (2007). TSO (The Stationery Office), Londres.

DO THE STATIONERY OFFICE (PUBLICAÇÕES COMPLEMENTARES)

APMP para os profissionais do PRINCE2

Este manual de estudo permite que candidatos familiarizados com o PRINCE2 preparem-se para o exame APMP. Ele fornece aos candidatos ao exame APMP uma única fonte de material de referência que abrange todos os aspectos do programa APMP, inclusive material prévio e do próprio curso, e o sincroniza com o método PRINCE2. Permite que os profissionais do PRINCE2 (ou a equipe de

gerenciamento de projeto trabalhando em um ambiente PRINCE2) expandam o conhecimento deles em gerenciamento de projetos, para abranger todos os tópicos no programa APMP.

APMP for PRINCE2 Practitioners (2008). TSO (The Stationery Office), Londres.

Coleção Enfoque nas Habilidades (três livros)

A coleção Enfoque nas Habilidades explora as diversas ‘habilidades humanas (soft skills) que são demonstradas por gerentes de projeto/programa efetivos, uma vez que os aspectos diários de coordenação, motivação e comunicação do gerenciamento de projeto/programa são muito semelhantes.

Leadership Skills for Project and Programme Managers (2008). TSO (The Stationery Office), Londres.

Team Management Skills for Project and Programme Managers (2008). TSO (The Stationery Office), Londres.

Communication Skills for Project and Programme Managers (2008). TSO (The Stationery Office), Londres.

Gerenciamento do Projetos Ágil: executando Projetos PRINCE2 com o DSDM Atern

Este livro inovador mostra como os usuários podem combinar os pontos fortes de ambas abordagens consideradas de modo se obter um complemento entre elas e a criar um novo framework da mais alta qualidade e adequado para todos os ambientes de projeto. Com base no PRINCE2 e no DSDM Atern, as duas abordagens de gerenciamento de projeto bem estabelecidas e reconhecidas internacionalmente, este título explora as diferenças entre as duas abordagens antes de mostrar onde coincidem e como podem ser integradas. Embora o DSDM Atern seja uma metodologia de gerenciamento de projeto independente, esta nova publicação faz parte da coleção de títulos do PRINCE2.

Agile Project Management: Running PRINCE2 Projects with DSDM Atern (2007). TSO (The Stationery Office), Londres.

Melhorando o desempenho do projeto através do modelo de maturidade do PRINCE2

O PRINCE2 é mencionado como sendo o método de gerenciamento de projetos mais amplamente utilizado no mundo, porém, embora o Manual do PRINCE2 descreva como gerenciar um projeto simples, ele não inclui orientação sobre como integrá-lo a uma organização.

Essa orientação agora está disponível: esta publicação descreve os processos e as práticas organizacionais necessários para a efetiva implementação do PRINCE2 como um padrão organizacional. Está incluída orientação sobre como designar propriedade, adequar o método, treinar, e integrar o PRINCE2 com outros sistemas de gerenciamento e estabelecer mecanismos de garantia da qualidade, para obter capacidade de melhoria contínua.

A leitura do *Improving Project Performance using the PRINCE2 Maturity Model* permitirá que você descubra como as organizações podem obter o máximo de valor com o método PRINCE2. O livro traz conselhos práticos sobre como usar o Modelo de Maturidade do PRINCE2 (P2MM) da OGC e mostra como o P2MM pode ser aplicado em diferentes situações.

Improving Project Performance using the PRINCE2 Maturity Model (2007). TSO (The Stationery Office), Londres.

OUTRAS FONTES

Esta é uma lista de referências úteis, sendo que algumas foram mencionadas pelos autores do PRINCE2.

Adair, John (2004) *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, Thorogood, ISBN 978-1854182043.

APM GoPM Specific Interest Group (2005) *Directing Change: A Guide to the Governance of Project Management*, 2^a edição, Association for Project Management, High Wycombe, ISBN 1-903494-15-X.

Association of Project Management (2006) *APM Body of Knowledge*, 5^a edição, High Wycombe, ISBN 978-1903494134.

British Standards Institution (2002) *BS6079-1:2002 A Guide to Project Management*, BSI, Londres.

Goldratt, Eliyahu M. (1997) *Critical Chain*, Avebury, ISBN 978-0566080388.

International Project Management Association (2006) *ICB-IPMA Competency Baseline, version 3.0*, ISBN 0-9553213-0-1.

Project Management Institute (2004) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*, 3^a edição, ISBN 978-1930699458.

Winter, Mark and Smith, Charles (2006) *Rethinking Project Management*, EPSRC Network 2004–2006.



Glossário

Glossário

abordagem do projeto

Descrição do meio pelo qual o trabalho do projeto será abordado. Por exemplo, estamos construindo um produto do nada ou estamos comprando algo existente?

ação corretiva

Conjunto de ações que objetiva resolver uma ameaça às tolerâncias do plano ou defeito em um produto.

aceitação

Ato formal de reconhecer que o projeto alcançou o critério de aceitação acordado, assim como os requerimentos de suas partes interessadas.

aceitação de usuário

Tipo específico de aceitação por pessoa ou grupo que usará o produto, uma vez que este é passado para o ambiente operacional.

aceitação operacional e de manutenção

Tipo específico de aceitação por um grupo ou pessoa que será responsável por aceitar o produto, uma vez que for passado para o ambiente operacional.

aceitar (resposta a riscos)

Tipo de resposta a uma ameaça onde, em consenso, uma decisão é deliberada para a ameaça ser preservada, tendo-se a consciência de que é mais econômico do que tomar uma ação para responder ao risco. A ameaça deve ser continuamente monitorada para garantir que permaneça tolerável.

adequação

Uso apropriado do PRINCE2 em um dado projeto, garantindo que existe a correta quantidade de planejamento, controle, governança e uso dos processos e temas (enquanto que a adoção do PRINCE2 por toda a organização é conhecida como 'implementação').

anotações informais

Repositórios informais gerenciados pelo Gerente de Projeto que não requerem qualquer acordo com o Comitê Diretor do Projeto quanto a formato e composição. PRINCE2 possui duas anotações informais: Diário do Projeto e Notas de Lições.

apetite para riscos

É a quantidade de riscos que uma organização considera aceitável.

aprovação

Confirmação formal de que o produto está completo e que atende aos seus requerimentos (menos concessões) definidos na Descrição de Produtos.

aprovador

Pessoa ou grupo (por exemplo, Comitê Diretor do Projeto) qualificado e autorizado para aprovar um produto (de gerenciamento ou especialista) como completo e que atende ao seu propósito.

atividade

É um processo, função ou tarefa que ocorre no tempo, possui resultados reconhecidos e é gerenciado. Normalmente, é definido como parte de um processo ou plano.

aumentar (resposta a riscos)

Resposta a riscos para uma oportunidade onde ações proativas são tomadas para aumentar a probabilidade de ocorrência do evento e o impacto do evento, se ele ocorrer.

autoridade

Direito de alocar recursos e tomar decisões (aplica-se aos níveis de projeto, estágio e equipe).

Autoridade de Mudanças

Grupo ou pessoa para o qual o Comitê Diretor do Projeto poderá delegar a responsabilidade de considerar as solicitações de mudança ou não conformidades. A Autoridade de Mudanças poderá receber um orçamento para mudanças e aprovar mudanças que estejam dentro desse orçamento.

autoridade responsável

Pessoa ou grupo encarregado do projeto (em geral, gerência corporativa ou do programa), com autoridade para comprometer recursos e fundos em nome da organização encarregada.

autorização

Ponto no qual uma autoridade é concedida.

avaliação da exceção

É uma revisão feita pelo Comitê Diretor do Projeto para aprovar (ou rejeitar) um Plano de Exceção.

Avaliação de Final de Estágio

Reunião entre o Comitê Diretor do Projeto e o Gerente de Projeto para revisão do Relatório de Final de Estágio, a fim de decidirem a aprovação do próximo Plano de Estágio. De acordo com o tamanho e a criticidade do projeto, esta reunião poderá ser formal ou informal. A autorização para prosseguir deve ser documentada como um protocolo formal.

avaliação de riscos

O processo de entendimento do efeito resultante de ameaças e oportunidades identificadas em uma atividade quando estas se combinam.

benefícios

Melhorias mensuráveis, advindas de um resultado percebido como vantagem, por uma ou mais partes interessadas.

Business Case

Justificativa para uma atividade organizacional (projeto), que contém tipicamente, custos, benefícios, riscos e prazos, e sobre a qual a contínua viabilidade será testada.

categoria de resposta a risco

Categoria de resposta a risco. Para ameaças, a categoria de resposta individual pode ser: evitar, reduzir, transferir, aceitar ou compartilhar. Para oportunidades, a categoria de resposta individual pode ser: explorar, aumentar, rejeitar ou compartilhar.

centro de excelência

Função de coordenação corporativa para portfólio, programas e projetos, que possui o objetivo de prover padrões, consistência de métodos e processos, gestão de conhecimento, garantia e treinamento.

ciclo de vida do projeto

Período do ponto de partida de um projeto até a aceitação do produto do projeto.

cliente

Pessoa ou grupo que concede o trabalho e que será beneficiada com os resultados finais.

compartilhar (resposta a riscos)

Resposta a risco para uma ameaça ou oportunidade através da aplicação da fórmula perde/ganha: as duas partes compartilham o ganho (dentro dos limites previamente acordados) se o custo for menor que o custo do plano; os dois compartilham a perda (novamente dentro dos limites previamente acordados) se o custo do plano for excedido.

concessão

Uma não conformidade que é aceita pelo Comitê Diretor do Projeto sem ação corretiva.

contingência

Alguma reserva tipicamente usada para lidar com variações de tempo e de custos, ou com riscos. O PRINCE2 não defende o uso de contingência porque as variações de estimativas são gerenciadas estabelecendo-se níveis de tolerâncias. Os riscos são gerenciados através de respostas apropriadas (incluindo retroceder, que é uma contingência caso o risco ocorra).

contra benefício

Resultados percebidos como negativos por uma ou mais partes interessadas. É uma consequência real de uma atividade uma vez que, um risco tem uma certa incerteza quanto a sua materialização.

controle de mudanças

Procedimento que garante que todas as solicitações de mudança que possam afetar os objetivos acordados para o projeto sejam identificadas, avaliadas, e, consequentemente, aprovadas, rejeitadas ou deferidas.

controle de qualidade

Processo que visa monitorar resultados específicos do projeto para determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes e com a identificação de meios para eliminar as causas de desempenho insatisfatório.

controle por evento

É um controle que acontece quando ocorre um evento específico. Pode ser, por exemplo, o fim de um estágio, a conclusão do Documento de Iniciação do Projeto ou a criação de um Relatório de Exceção. Pode incluir também eventos organizacionais que venham a afetar o projeto, como o fim do ano financeiro.

controle por tempo

Controle gerencial periódico que possibilita ao próximo nível acima de autoridade monitorar o progresso; por exemplo, um controle feito de duas em duas semanas. O PRINCE2 oferece dois relatórios chave de progresso com controle por tempo: Relatório de Ponto de Controle e Relatório de Destaques.

critério de aceitação

Lista de critérios priorizados, à qual o produto do projeto deve atender antes de ser aceito pelo cliente, isto é, uma definição mensurável dos atributos que devem ser aplicados a um conjunto de produtos para que sejam aceitáveis pelas principais partes interessadas.

critério de qualidade

Descrição da especificação de qualidade que o produto deve alcançar e das medições de qualidade que serão aplicadas por aqueles que inspecionarem o produto acabado.

cronograma

Representação gráfica de um plano (por exemplo, em um gráfico de Gantt), tipicamente descrevendo-se uma sequência de tarefas em conjunto com alocação de recursos, os quais irão entregar o plano. No PRINCE2, atividades de projetos somente devem ser documentadas em cronogramas associados a um Plano de Projeto, Plano de Estágio ou Plano de Equipe. Ações alocadas no gerenciamento do dia-a-dia podem ser documentadas no registro relevante do projeto (Registro de Risco, Diário do Projeto, Registro de Issue, Registro de Qualidade), caso elas não venham a requerer atividades significativas.

dar partida

Atividades pré-projeto executadas pelo Executivo e pelo Gerente de Projeto para produzir o Business Case preliminar, Sumário do Projeto e Plano do Estágio de Iniciação.

dependências (plano)

Relacionamento entre produtos ou atividades. Por exemplo, o desenvolvimento do Produto C não pode começar até que os Produtos A e B tenham sido concluídos. As dependências podem ser internas ou externas.

Dependências internas são aquelas sob o controle do Gerente de Projeto. Dependências externas estão fora do controle do Gerente de Projeto como, por exemplo, quando a entrega de um produto necessário a esse projeto depender de outro projeto.

descrição de papel

Descrição do conjunto de responsabilidades específicas de um papel.

Descrição de Produtos

Descrição do propósito, composição, derivação e critério de qualidade de um produto. É produzido em tempo de planejamento, o mais rápido possível após a identificação de necessidade do produto.

Descrição de Produtos do Projeto

Um tipo especial de Descrição de Produtos usado para se obter um acordo com o usuário sobre o escopo e requisitos do projeto, para definir a expectativa de qualidade do cliente e o critério de aceitação para o projeto.

diagrama de fluxo de produtos

Diagrama que mostra a sequência de produção e interdependências de produtos listados em uma estrutura analítica de produtos.

Diário do Projeto

Usado para anotar, de maneira informal, problemas/preocupações a serem tratados pelo Gerente de Projeto.

Documento de Iniciação do Projeto

Conjunto lógico de documentos, o qual traz as principais informações necessárias para dar início ao projeto com uma base sólida, compartilhando essas informação com todos os envolvidos no projeto.

dono do risco

Indivíduo nomeado que é responsável por gerenciar, monitorar e controlar todos os aspectos de um risco particular associado a ele, incluindo a implementação de respostas selecionadas para solucionar as ameaças ou para maximizar as oportunidades.

DSDM Atern

Framework ágil para a entrega de projetos, desenvolvido e de propriedade do consórcio DSDM. Atern utiliza intervalos de tempo e uma abordagem iterativa para o desenvolvimento do produto. É compatível com o PRINCE2.

encerramento planejado

Atividade PRINCE2 para fechamento do projeto.

encerramento prematuro

Atividade PRINCE2 de fechar um projeto antes do encerramento planejado. O Gerente de Projeto deve garantir que o trabalho em curso não seja simplesmente abandonado, mas que o projeto resguardará qualquer valor criado até o momento, e verificar se alguma diferença deixada pelo cancelamento do projeto será alertada para a gerência corporativa ou do programa.

entrega

Veja 'saídas'.

equipe de gerenciamento do projeto

Toda a estrutura de gerenciamento do Comitê Diretor do Projeto, Gerente de Projeto, e ainda as funções de Gerente de Equipe Especialista, Garantia do Projeto e Suporte do Projeto.

escopo

Para um plano é a soma total de seus produtos e a extensão de seus requisitos. É descrito pela Estrutura Analítica de Produtos para o plano e as Descrições de Produtos associadas.

escritório de projeto

Escrítorio temporário criado para dar suporte à entrega de uma iniciativa específica de mudança que esteja sendo realizada como um projeto. Se usado, o escritório de projeto exerce a responsabilidade do papel de Suporte do Projeto.

estágio

Veja 'Estágio de Gerenciamento' ou 'Estágio Técnico'.

estágio de gerenciamento

Seção de um projeto que o Gerente do Projeto está gerenciando em nome do Comitê Diretor do Projeto por vez, no fim da qual o Comitê Diretor do Projeto desejará revisar o progresso atual, o estado do Plano do Projeto, o Business Case e riscos, e o Plano de Estágio para o próximo estágio de gerenciamento para decidir se o projeto continuará.

estágio de iniciação

Período que vai do momento em que o Comitê Diretor do Projeto autoriza o início do projeto até o momento em que ele decide autorizar o projeto (ou abortá-lo). O planejamento detalhado e o estabelecimento da infraestrutura para o gerenciamento do projeto é coberto pelo processo Initiating a Project.

estágio técnico

Método de agrupar o trabalho de acordo com o conjunto de técnicas usadas ou produtos criados. Resulta em estágios que cobrem elementos, como design, construção e implementação. Tais estágios formam um conceito separado dos estágios de gerenciamento.

estimativa de risco

Estimativa de probabilidade e impacto de um risco individual, tendo em conta determinados padrões, níveis de riscos planejados, interdependências e outros fatores relevantes.

estratégia

Linha ou abordagem tomada com o objetivo de alcançar um direcionamento de longo prazo. Estratégias podem existir em diferentes níveis: nível corporativo, do programa e do projeto. No nível do projeto, o PRINCE2 define quatro estratégias: Estratégia de Gerenciamento da Comunicação, Estratégia de Gerenciamento de Configuração, Estratégia de Gerenciamento da Qualidade e Estratégia de Gerenciamento de Riscos.

Estratégia de Gerenciamento da Comunicação

Descrição dos meios e frequência de comunicação entre o projeto e as partes interessadas.

Estratégia de Gerenciamento da Qualidade

Define técnicas de qualidade e padrões a serem aplicados, e as várias responsabilidades para se alcançar os níveis necessários de qualidade durante o projeto.

Estratégia de Gerenciamento de Configuração

Descrição de como e por quem os produtos do projeto serão controlados e protegidos.

Estratégia de Gerenciamento de Riscos

Descreve as metas de aplicação do gerenciamento de riscos, o procedimento que será adotado, os papéis e responsabilidades, as tolerâncias de riscos, a frequência das intervenções do gerenciamento de riscos, as ferramentas e técnicas que serão utilizadas e os requisitos de relatórios.

estrutura analítica de produtos

Representação hierárquica de todos os produtos produzidos durante a execução de um plano.

estrutura da equipe de gerenciamento do projeto

Diagrama organizacional que mostra as pessoas a serem usadas com funções na equipe de gerenciamento do projeto, e suas relações de delegação e reporte.

evitar (resposta a riscos)

Resposta a risco para uma ameaça de forma que ela não tenha qualquer impacto ou não aconteça.

exceção

Situação que pode ser prevista como um desvio além dos níveis de tolerância, acordadas entre o Gerente de Projeto e o Comitê Diretor do Projeto (ou entre o Comitê Diretor do Projeto e a gerência corporativa ou do programa).

Executivo

Indivíduo com total responsabilidade para garantir que o projeto alcance seus objetivos e entregue os benefícios projetados. Esse indivíduo deverá garantir que o projeto mantenha seu foco no negócio, que tenha clara autoridade e que o trabalho, incluindo os riscos, seja ativamente gerenciado. O Executivo é o responsável pelo Comitê Diretor do Projeto. Ele representa o cliente e é responsável pelo Business Case.

expectativa de qualidade do cliente

Relato sobre a qualidade esperada do produto do projeto, capturada na Descrição de Produtos do Projeto.

explorar (resposta a riscos)

Resposta a risco para uma oportunidade pelo seu aproveitamento, de forma a garantir que ela acontecerá e que o impacto será percebido.

fornecedor

Pessoa, grupo ou grupos responsáveis por fornecer os produtos especialistas do projeto.

Fornecedor Principal

Papel do Comitê Diretor do Projeto que fornece conhecimento e experiência para as principais disciplinas envolvidas na produção das entregas do projeto. O Fornecedor Principal representa os interesses dos fornecedores dentro do projeto e fornece recursos.

garantia

Todas as ações sistemáticas necessárias para dar confiança de que o alvo (sistema, processo, organização, programa, projeto, resultado, benefício, capacidade, produto resultante, entrega) está adequado. A adequação pode ser definida subjetivamente ou objetivamente, em diferentes circunstâncias. A implicação é que a garantia terá um nível de independência sobre aquilo que está sendo garantido. Veja 'Garantia do Projeto' e 'Garantia de Qualidade'.

garantia de qualidade

Verificações independentes de que o produto servirá ao seu propósito ou alcançará seus requisitos.

Garantia do Projeto

Responsabilidade do Comitê Diretor do Projeto para garantir a si próprio que o projeto está sendo conduzido corretamente. Cada membro do Comitê Diretor do Projeto tem uma área específica de foco para Garantia do Projeto, denominada garantia de negócio para o Executivo, garantia de usuários para o Usuário Principal e garantia de fornecedor para o Fornecedor Principal.

gatilho

Evento ou decisão que aciona um processo PRINCE2.

gerenciamento de configuração

Atividades técnicas e administrativas interessadas na criação, manutenção e mudanças controladas de configurações durante o ciclo de vida de um produto.

gerenciamento de projeto

Planejamento, delegação, monitoramento e controle de todos os aspectos do projeto, além da motivação dos envolvidos para alcançar os objetivos do projeto dentro das metas para desempenho esperadas para tempo, custo, qualidade, escopo, benefícios e riscos.

gerenciamento de qualidade

Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade.

gerenciamento de riscos

Sistemática aplicação de princípios, abordagens e processos para a tarefa de identificar e avaliar riscos, e então planejar e implementar respostas a riscos.

Gerente de Equipe Especialista

Pessoa responsável pela produção dos produtos alocados pelo Gerente de Projeto (conforme definido em um Pacote de Trabalho) com qualidade apropriada, dentro do prazo e com custos aceitáveis para o Comitê Diretor do Projeto. Esse papel se reporta e recebe orientação do Gerente de Projeto. Se não existe um Gerente de Equipe Especialista, o Gerente de Projeto acumulará as responsabilidades desse papel.

Gerente de Projeto

Pessoa que recebe autoridade e responsabilidade para gerenciar o projeto no dia-a-dia para entregar os produtos necessários dentro das restrições acordadas com o Comitê Diretor do Projeto.

governança (corporativo)

Atividade contínua de manutenção de um sólido sistema de controle interno, pelo qual, diretores e empregados de uma organização garantem que um efetivo sistema de gerenciamento, incluindo monitoramento financeiro e sistema de controle, esteja em prática para proteger os bens, dando capacidade e reputação à organização.

governança (projeto)

Áreas da governança corporativa, especificamente relacionadas às atividades de projetos. Uma efetiva governança do gerenciamento do projeto garante que o portfólio de projetos da organização esteja alinhado com os objetivos organizacionais, seja entregue eficientemente e seja sustentável.

horizonte de planejamento

Período de tempo para o qual é possível se planejar com precisão.

impacto (de risco)

Resultado de uma ameaça particular, de uma oportunidade que verdadeiramente esteja ocorrendo ou, ainda, da antecipação de tal resultado.

implementação (PRINCE2)

O que uma organização precisa fazer para adotar o PRINCE2 como método corporativo para gerenciar projetos. Veja, por outro lado, 'adequação', que define o que um projeto precisa para aplicar o método a um específico ambiente de projeto.

inspeção de qualidade

Sistemática e estruturada avaliação conduzida por duas ou mais pessoas cuidadosamente selecionadas (equipe de revisão), de uma maneira planejada, documentada e organizada.

issue

Evento relevante que ocorreu, não foi planejado e requer ação de gerenciamento. Pode ser uma preocupação, consulta, requisição de mudança, sugestão ou não conformidade que apareça durante o projeto. As issues do projeto podem ser sobre algo relacionado a ele.

item de configuração

Entidade que está submetida ao gerenciamento de configuração. A entidade pode ser um componente de um produto, um produto ou um conjunto de produtos em um release.

linha de base

Níveis de referência com os quais uma entidade é monitorada e controlada.

linha de tolerância a risco

Linha desenhada no sumário do perfil de risco. Riscos que aparecem acima desta linha não podem ser aceitos (não podemos conviver com eles) sem que sejam referenciados ao nível de autoridade superior. Para um projeto, o Gerente do Projeto poderia encaminhar esses riscos ao Comitê Diretor.

lista de produtos

Uma lista dos principais produtos de um plano, incluindo as principais datas para sua entrega.

local de hospedagem

Local onde o trabalho do projeto é executado (por exemplo, um escritório ou canteiro de obras).

metas para desempenho

Metas planejadas para tempo, custo, qualidade, escopo, benefícios e risco.

métodos ágeis

Principalmente, métodos de desenvolvimento de software, que aplicam uma abordagem do projeto com interações de curto intervalo de tempo, onde os produtos são incrementalmente desenvolvidos. O PRINCE2 é compatível com os princípios ágeis.

métodos em cascata

Abordagem de desenvolvimento linear e sequencial, com metas distintas para cada fase do desenvolvimento. Ao concluir uma fase de desenvolvimento, prossegue-se para a próxima fase e as fases anteriores não são revisitadas (daí a analogia com a água que, caindo da montanha, não pode voltar).

não conformidade

Algo a ser fornecido pelo projeto, mas que não está sendo no momento (ou está previsto para não ser). Pode ser a falta de um produto ou um produto que não atenda às suas especificações. É um tipo de issue.

Notas de lições

Repositório informal para lições que se aplicam a este ou a futuros projetos.

notificação de autorização do projeto

Aviso do Comitê Diretor do Projeto para informar a todas as partes interessadas e responsáveis por locais que o projeto foi autorizado, e para requisitar qualquer suporte logístico necessário (ex. instalações de comunicação, equipamento, suporte de projeto), suficiente para toda a duração do projeto.

notificação de encerramento

Aviso do Comitê Diretor do Projeto para informar às partes interessadas e responsáveis por locais que os recursos do projeto podem ser dispensados, e que os serviços de suporte, tais como espaços, equipamentos e acessos, podem ser desmobilizados. Esse aviso poderá indicar uma data para que os custos finais sejam cobrados ao projeto.

notificação de iniciação do projeto

Aviso do Comitê Diretor do Projeto para informar a todas as partes interessadas e responsáveis de locais que o projeto está sendo iniciado e para solicitar todo o suporte logístico necessário (ex. instalações de comunicação, equipamentos e suporte ao projeto) suficiente para o estágio de iniciação.

orçamento para mudanças

Dinheiro alocado à Autoridade de Mudanças para ser gasto com solicitações de mudança.

Pacote de Trabalho

Conjunto de informações relevantes para a criação de um ou mais produtos. Deve conter uma descrição do trabalho, a Descrição de Produtos, detalhes sobre qualquer restrição para a produção e a confirmação do acordo entre o Gerente de Projeto e a pessoa ou o Gerente de Equipe Especialista que deve implementar o Pacote de Trabalho de que o trabalho poderá ser realizado dentro dessas restrições.

padrões corporativos ou do programa

São os padrões corporativos aos quais o projeto deve estar incorporado. Eles influenciam as quatro estratégias do projeto (Estratégia de Gerenciamento da Comunicação, Estratégia de Gerenciamento de Configuração, Estratégia de Gerenciamento de Qualidade e Estratégia de Gerenciamento de Riscos) e os controles do projeto.

parcela (de uma sequência)

Termo de gerenciamento de programa que descreve um grupo de projetos estruturado com base em distintas mudanças gradativas na entrega de capacidade e benefícios.

parte interessada

Qualquer indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado ou perceber-se afetado por uma iniciativa (programa, projeto, atividade, risco).

passagem para operação/manutenção

Transferência da propriedade de um conjunto de produtos para os respectivos usuários. O conjunto de produtos é conhecido como release. Poderá existir mais de uma passagem para operação durante o ciclo de vida do projeto (entrega por fases). A passagem final se dá no processo Closing a Project.

patrocinador

Principal força motora por trás de um programa ou projeto. O PRINCE2 não define um papel para o patrocinador, mas o patrocinador será provavelmente o Executivo no Comitê Diretor do Projeto ou a pessoa que indicou o Executivo.

perfil de risco

Descrição dos tipos de risco que uma organização enfrenta e sua exposição a esses riscos.

planejamento baseado em produtos

Técnica orientada para um plano abrangente, baseado na criação e entrega dos produtos requeridos. A técnica considera produtos como pré-requisitos, requisitos de qualidade e dependências entre produtos.

plano

Proposta detalhada para fazer ou alcançar alguma coisa, que especifica o "o que", "quando", "como", e "por quem". No PRINCE2 existem somente os seguintes tipos de plano: Plano do Projeto, Plano do Estágio, Plano da Equipe, Plano de Exceção e Plano de Revisão de Benefícios.

Plano da Equipe Especialista

Nível de plano opcional usado como base para a equipe especialista do projeto controlar a execução de um ou mais Pacotes de Trabalho.

Plano de Estágio

Plano detalhado usado como base para o controle de gerenciamento do projeto ao longo do estágio.

Plano de Exceção

Plano que, comumente, segue um Relatório de Exceção. Para uma exceção no Plano de Estágio, esse plano cobre do momento atual até o fim do estágio atual. Se a exceção for no nível do Plano de Projeto, esse plano deverá ser substituído.

Plano de Projeto

Plano de alto nível que mostra os principais produtos do projeto, quando serão entregues e a que custo. Um plano inicial de projetos é apresentado no Documento de Iniciação do Projeto. Este é revisado de acordo com a informação de progresso. É o maior documento de controle para o Comitê Diretor do Projeto medir o progresso atual versus o planejado.

Plano de Revisão de Benefícios

Define quando e como o alcance dos benefícios do projeto poderá ser medido. Se o projeto estiver sendo gerenciado como parte de um programa, essa informação poderá ser criada e mantida no nível do programa.

ponto de controle

Revisão programada, no nível de equipe, usualmente realizada por meio de reunião.

ponto de decisão

Evento significativo no cronograma planejado, tal qual a finalização de um Pacote de Trabalho chave, um estágio técnico ou um estágio de gerenciamento.

portfólio

Todos os programas e projetos isolados sendo executados por uma organização, um grupo de organizações ou uma unidade organizacional.

premissa

Situação considerada verdadeira para os propósitos de planejamento, mas que poderá mudar posteriormente. Uma premissa é feita quando alguns fatos ainda não são conhecidos ou não estão decididos. É usualmente reservada para situações de tal importância que, caso as circunstâncias mudem ou não se tornem verdadeiras, um novo planejamento torna-se necessário.

pré-requisitos (plano)

Qualquer aspecto fundamental que deve estar presente para que o plano possa ter sucesso.

PRINCE2

Método que suporta alguns aspectos selecionados do gerenciamento do projeto. O acrônimo de PRojects IN Controlled Environments.

princípios PRINCE2

Guia obrigatório para o bom gerenciamento do projeto, que é a base de um projeto sendo gerenciado usando o PRINCE2.

probabilidade

Probabilidade quantificada de uma ameaça ou oportunidade real, incluindo uma consideração da frequência com a qual poderá surgir.

problema/preocupação

Tipo de issue (diferente de solicitação de mudança ou não conformidade) que o Gerente de Projeto precisa resolver ou escalar.

procedimento

Série de ações para um aspecto particular do gerenciamento do projeto, e estabelecida especificamente para o projeto como, por exemplo, um procedimento de gerenciamento de riscos.

processo

Conjunto de atividades estruturadas, criado para realizar um objetivo específico. Um processo possui uma ou mais entradas e as transforma em saídas definidas.

produto

Uma entrada ou saída, tangível ou intangível, que pode ser descrita com antecedência, criada e testada. O PRINCE2 tem dois tipos de produtos: produtos de gerenciamento e produtos especialistas.

produto de gerenciamento

Produto que será exigido como parte do gerenciamento do projeto, estabelecendo e mantendo a qualidade (por exemplo, Relatório de Destaques, Relatório de Final de Estágio, etc.). Os produtos de gerenciamento permanecem constantes qualquer que seja o tipo de projeto, e podem tanto ser usados como descritos quanto com relevantes modificações para todos os projetos. Existem três tipos de produtos de gerenciamento: linhas de base, registros e relatórios.

produto de gerenciamento

do tipo linha de base

Tipo de produto de gerenciamento que define aspectos do projeto e, uma vez aprovado, fica submetido ao controle de mudanças.

produto do projeto

Aquilo que o projeto deve entregar de forma a obter aceitação.

produto especialista

Produto cujo desenvolvimento é o objetivo do plano. Os produtos especialistas são específicos de um projeto individual (por exemplo, uma campanha publicitária, um sistema de cobrança para estacionamento, fundações para uma construção, um novo processo de negócio, etc.). Também conhecido com entrega ou saída.

produtor (desenvolvedor)

Pessoa ou grupo responsável por desenvolver um produto.

programa

Estrutura organizacional temporária e flexível criada para coordenar, dirigir e inspecionar a implementação de um conjunto de projetos relacionados e atividades com o objetivo de entregar resultados e benefícios relativos aos objetivos estratégicos organizacionais. Um programa provavelmente terá uma duração que se expande por vários anos.

projeto

Organização temporária que é criada com o objetivo de entregar um ou mais produtos de negócio de acordo com um Business Case acordado.

projeto PRINCE2

Projeto que aplica os princípios do PRINCE2.

proposição de projeto

Produto externo gerado pela autoridade que encomenda o projeto e que forma o gatilho para o processo Starting up a Project.

protocolos

Produtos de gerenciamento dinâmicos que mantêm informações sobre o progresso do projeto.

protocolos de qualidade

Evidências mantidas para demonstrar que a garantia de qualidade necessária e atividades de controle de qualidade estão sendo realizadas.

proximidade (de risco)

Fator de tempo de um risco, ou seja, quando o risco poderá ocorrer. O impacto de um risco poderá variar em gravidade, dependendo de quando ocorrer.

qualidade

Totalidade das funcionalidades e características inerentes ou associadas a produto, pessoa, processo, serviço e/ou sistema que confirme sua habilidade de alcançar as expectativas ou satisfazer às necessidades, requesitos ou especificações estabelecidas.

recomendação de ações subsequentes

Ações recomendadas relativas a trabalhos não terminados, issues e riscos em andamento, e qualquer outra atividade necessária para conduzir o produto à próxima fase do seu ciclo de vida. Elas são sumarizadas e incluídas no Relatório de Final de Estágio (para passagem por fase) e no Relatório Final de Projeto.

recomendação de encerramento

Recomendação preparada pelo Gerente do Projeto para o Comitê Diretor do Projeto enviar como notificação de encerramento quando este estiver satisfeito de que o projeto pode ser encerrado.

reduzir (resposta a riscos)

Resposta a riscos onde ações preventivas são tomadas para reduzir a probabilidade de um evento ocorrer, realizando-se alguma forma de controle, e/ou para reduzir o impacto de um evento se este ocorrer.

Registro da Qualidade

Possui um sumário dos detalhes de todas as atividades de qualidade planejadas e concluídas. O Registro da Qualidade é usado pelo Gerente de Projeto e pela Garantia do Projeto como parte da revisão de progresso.

Registro de Issue

Usado para capturar e manter informação sobre todas as issues que são gerenciadas formalmente. O Registro de Issue deve ser regularmente monitorado pelo Gerente de Projeto.

Registro de Item de Configuração

Descreve o status, a versão e a variação de um item de configuração, e qualquer detalhe importante sobre seu relacionamento com outros itens.

Registro de Riscos

Um registro dos riscos identificados relativos a uma iniciativa, incluindo seu status e histórico.

registros

Repositórios formais gerenciados pelo Gerente de Projeto que requer acordo com o Comitê Diretor do Projeto sobre seu formato, composição e uso. O PRINCE2 tem três registros: Registro de Issue, Registro de Riscos e Registro de Qualidade.

rejeitar (resposta a riscos)

Resposta a um risco (oportunidade) onde uma decisão consciente é tomada para não explorar ou aumentar a oportunidade, tendo discernido que esta é a ação de resposta mais econômica, e que, portanto, deve ser tomada. A oportunidade deve continuar a ser monitorada.

Relatório de Destaques

Relatório periódico do Gerente de Projeto para o Comitê Diretor do Projeto sobre o progresso do estágio.

Relatório de Exceção

Descrição da situação de exceção, seu impacto, opções, recomendação e impacto da recomendação. Esse relatório é preparado pelo Gerente de Projeto para o Comitê Diretor do Projeto.

Relatório de Final de Estágio

Relatório entregue pelo Gerente de Projeto para o Comitê Diretor do Projeto ao final de cada estágio de gerenciamento do projeto. Fornece informação sobre o desempenho do projeto durante o estágio e o status do projeto no final do estágio.

Relatório de Issue

Contém a descrição, a avaliação do impacto e as recomendações para uma solicitação de mudança, não conformidade ou para um problema/preocupação. É criado apenas para aquelas issues que precisam ser tratadas formalmente.

Relatório de Lições

Relatório que documenta qualquer lição que seja útil para aplicação em outros projetos. O propósito do relatório é fazer com que as lições positivas sejam incorporadas pela forma de trabalho da organização e que as lições negativas sejam evitadas em futuros projetos.

Relatório de Ponto de Controle

Relatório de progresso obtido na reunião de ponto de controle, entregue pela equipe para o Gerente do Projeto e que fornece um relatório com dados conforme definido no Pacote de Trabalho.

Relatório de Status de Produto

Relatório sobre o status dos produtos. Os produtos necessários podem ser especificados por um identificador ou pela parte do projeto na qual eles foram desenvolvidos.

Relatório Final de Projeto

Relatório entregue pelo Gerente de Projeto ao Comitê Diretor do Projeto, que confirma a passagem de todos os produtos para operação e fornece um Business Case atualizado, além de uma avaliação da execução do projeto em relação ao Documento de Iniciação do Projeto original.

relatórios

Produtos de gerenciamento que fornecem uma visão do status de certos aspectos do projeto.

release

Conjunto de produtos em uma passagem para operação. O conteúdo de um release é gerenciado, testado e distribuído como uma entidade única. Veja também ‘passagem para operação’.

requisição de mudança

Proposta para uma mudança em uma linha de base. É um tipo de issue.

Responsável Principal (SRO)

Termo do governo britânico para o individuo responsável por garantir que o projeto ou programa alcance seus objetivos e entregue os benefícios projetados. A pessoa deve ser o dono da mudança geral do negócio que tem o suporte do projeto. O Responsável Principal (SRO) deve garantir que a mudança mantenha seu foco no negócio, que tenha clara autoridade e que o contexto, incluindo os riscos, sejaativamente gerenciado. Este indivíduo deve ser experiente e ter responsabilidade pessoal no sucesso da entrega do projeto. O SRO deve ser reconhecido como dono dentro da organização.

É o SRO quem aponta o Executivo do projeto (ou, em algumas vezes, ele próprio assume esse papel).

resposta a risco

Ações que podem ser tomadas para trazer a situação a um nível onde a exposição é aceitável pela organização. Essas ações caem em uma série de categorias de respostas a riscos.

restrições

Restrições ou limitações às quais o projeto está ligado.

resultado

Resultado da mudança, normalmente afetando o comportamento e/ou circunstâncias do mundo real. Resultados são desejáveis quando a mudança for concebida. Eles são alcançados como resultado de atividades empreendidas para efetuar a mudança.

retroceder (resposta a riscos)

Resposta a risco para uma ameaça, colocando-se em prática um plano de retrocesso (contingência) com ações que visam reduzir o impacto da ameaça, caso o risco ocorra.

revisão de qualidade

Veja 'inspeção de qualidade'.

revisor

Pessoa ou grupo independente do produtor (desenvolvedor), que avalia se um produto alcançou seus requisitos, conforme definido na Descrição de Produtos.

risco

Evento incerto ou conjunto de eventos que, se ocorrer, surtirá efeito no alcance dos objetivos. Um risco é medido por uma combinação da probabilidade de uma ameaça percebida ou oportunidade que poderá ocorrer e a magnitude de seu impacto nos objetivos.

risco inherente

Exposição surgida (ou proveniente) de um risco específico, antes de alguma ação ter sido tomada para gerenciá-lo.

risco residual

Risco restante após uma resposta a riscos ser aplicada.

saídas (produtos/entregas)

Produto especialista que é passado para um usuário(s). Note que produtos de gerenciamento não são saídas, e sim criados somente para fins de gerenciamento do projeto.

sistema de gerência de configuração

Conjunto de processos, ferramentas e bancos de dados usados para gerenciar os dados de configuração. Tipicamente, um projeto usará o sistema de gerência de configuração da organização cliente ou do fornecedor.

sistema de gerenciamento da qualidade

Conjunto completo de padrões de qualidade, procedimentos e responsabilidades para um local ou organização. No contexto do projeto, 'locais' e 'organizações' devem ser interpretados como a organização patrocinando o trabalho do projeto de maneira permanente ou temporária, isto é, eles são 'externos à organização temporária do projeto. Um programa, por exemplo, pode ser referido como uma organização temporária que patrocina o projeto e pode ter um sistema de gerenciamento da qualidade documentado.

Sumário do Projeto

Declaração que descreve o propósito, custo, tempo, requisitos de desempenho e restrições para um projeto. É criado no pré-projeto durante o processo Starting up a Project e é usado no processo Initiating a Project para a criação do Documento de Iniciação do Projeto e seus componentes. É substituído pelo Documento de Iniciação do Projeto e não é mantido.

Supporte do Projeto

Papel administrativo na equipe de gerenciamento do projeto. O Supporte do Projeto pode ser em forma de orientação e ajuda nas ferramentas de gerenciamento do projeto, orientação, serviços administrativos, tais como arquivamento e coleta de dados reais.

técnica de revisão de qualidade

Técnica de inspeção de qualidade com papéis definidos e uma estrutura específica. É planejada para avaliar se um produto ou qual tem forma de um documento (ou similar, ex. uma apresentação) está completo, atende aos padrões e alcança os critérios de qualidade acordados para ele na Descrição de Produtos relevante. Os participantes são designados daqueles que possuem competência necessária para avaliar se o produto serve ao seu propósito.

tema

Aspecto de gerenciamento do projeto que precisa ser continuamente tratado e que requer um tratamento específico para que os processos PRINCE2 sejam efetivos.

tolerância

Desvio permitido para mais ou para menos em uma estimativa planejada de tempo ou custo sem que se escale o desvio para o próximo nível gerencial. Poderá haver também níveis de Tolerância para qualidade, escopo, benefícios e riscos. Tolerância é aplicada nos níveis de projeto, estágio e equipe.

tolerância de benefícios

Faixa de desvio nos benefícios esperados, permitida antes que o desvio precise ser escalado para o próximo nível de gerenciamento. A tolerância de benefícios é documentada no Business Case. Veja 'tolerância'.

tolerância de custo

Faixa de desvio permitida no custo planejado, antes que o desvio precise ser escalado para o próximo nível gerencial. A Tolerância de custo é documentada no respectivo plano. Veja 'tolerância'.

tolerância de escopo

Desvio permitido no escopo planejado antes que o desvio precise ser escalado para o próximo nível gerencial. Tolerância de escopo é documentada no respectivo plano em forma de nota ou referência à Estrutura Analítica de Produtos para esse plano. Veja 'tolerância'.

tolerância de qualidade

Tolerância identificada para um produto que define uma faixa de valores aceitável para um critério de qualidade. A tolerância de qualidade é documentada na Descrição de Produtos do Projeto (tolerância de qualidade para o nível do projeto) e na Descrição de Produtos para cada produto a ser entregue.

tolerância de risco

Níveis de limites de exposição a riscos que, quando excedidos, dará início a um Relatório de Exceção para chamar a atenção do Comitê Diretor do Projeto. Tolerância de risco pode incluir limites nos riscos agregados planejados (exemplo: custo de ameaças agregadas para ficar menor que 10% do orçamento planejado), ou limites em qualquer ameaça individual (exemplo: uma ameaça ao serviço operacional). Tolerância de risco é documentada na Estratégia de Gerenciamento de Riscos.

tolerância de tempo

Desvio permitido no tempo planejado, antes que o desvio precise ser escalado para o próximo nível gerencial. A tolerância de tempo é documentada no respectivo plano. Veja 'tolerância'.

tomador de ação para riscos

Indicação do dono de uma ação para solucionar um risco. Algumas ações podem não estar dentro dos domínios do dono do risco para um controle explícito; nesta situação, poderá existir a indicação de um dono da ação para solucionar o risco. Ela ou ele precisará manter o dono do risco informado sobre a situação.

transferência (resposta a risco)

Resposta a uma ameaça onde uma terceira parte assume a responsabilidade por parte do impacto financeiro da ameaça (por exemplo, através de seguro ou cláusulas contratuais apropriadas).

usuário

Pessoa ou grupo que usará um ou mais produtos o projeto.

Usuário Principal

Papel do Comitê Diretor do Projeto é de prestar contas para garantir que as necessidades dos usuários estejam especificadas corretamente e que a solução atenda a essas necessidades.

variação

Variação em um produto na linha de base. Por exemplo, um manual de operação pode ter uma variação em inglês e uma em espanhol.

versão

Linha de base específica de um produto. Versões usam tipicamente convenções de nome que possibilitam a identificação de uma sequência ou data da linha de base. Por exemplo, Plano de Projeto versão 2 é a linha de base depois do Plano de Projeto versão 1.



Índice analítico

Índice analítico

Nota: Número de página em **negrito** indica tabela.
Número de página em *italíco* indica figura.

abordagem do projeto 135-8, **137, 137**
ação corretiva **191, 192**
aceitação 53, 147-9, 210
ações 124
 subsequentes 152, 210, 219
 veja também ações recomendadas
ações recomendadas 124-5, 187-9
 no processo Closing a Project 216-226
 no processo Controlling a Stage 178-194, 220-3
 no processo Directing a Project 144-56
 no processo Initiating a Project 158-176
 no processo Managing a Stage Boundary
 204-214
 no processo Managing Product Delivery 197, 200
 no processo Starting up a Project 132-8
adequação 146, 227-46, 228, 247
 ambiente de projeto 6, 11, 14
adesão, parte interessada 59
ambiental
 cliente/fornecedor 33
 comercial 39-41, 158, 180, 182, 197, 229, 237-40
 manutenção 218-220
 operacional 135-6, 218-220
 programa 209, 229-233
 projeto 6, 11, 14
ambientes comerciais veja ambientes, comerciais
ambientes de programa veja ambientes, programas
ambientes de projeto veja ambientes, projeto
ameaças 86
 veja também oportunidades; riscos
análise das partes interessadas 44, 134, 232
análise de caminho crítico 7
análise de investimento 24, 27
análise de Monte Carlo 87, 92
análise de opções 103, 108
análise de sensibilidade 26- 27
análise de valor agregado 7
análise MoSCoW 53, 99
análise/avaliação do impacto 102
anotações de aprovação 60
apetite para riscos 82, 208
aprender com a experiência 11-12
 veja também lições; Notas de Lições; Relatórios de Lições

aprovador 55
áreas de tolerância **108**
arquivar 101, 122-3, 222
aspectos especializados 6-7, 112, 240-1
Association for Project Management 243, **279**
atividades 72, 75, 124, 124
 no processo Closing a Project 216
 no processo Controlling a Stage 178
 no processo Directing a Project 144
 no processo Initiating a Project 158
 no processo Managing a Stage Boundary 204
 no processo Starting up a Project 131
orientadas pelo Gerente de Equipe 196-200
orientadas pelo Gerente do Projeto 158,
 178, 204
para Pacotes de Trabalho 196-200
pós-projeto 219-220
atividades pós-projeto 218-20
atualizações de progresso 110
auditorias 50-3, 52, 101
autoridade 7, 37, 122, 143
 veja também delegação
autoridades de desenho 232
Autoridades de Mudanças 39, 99, 103, 231, 289
autorizações 144-9, **144, 145, 146, 147, 148, 153, 153**
 de Gerentes de Projeto 110
 de Pacotes de Trabalho 178-80
 listas de verificação 302-6
 responsabilidade por **149**
avaliações de final de estágio 21, 23, 110, 165, 233

benefícios 5, 13, 21-2, 22, 26-27, 122, 170
 confirmação 24-5
 esperados 26
 medição de 24-5, 145
 residuais 24-5
 revisão 25, 145
benefícios líquidos 27
brainstorming 85
Business Case, o 3, 7, **17, 21-32, 107, 151, 241, 243**
 abordagem do PRINCE2 a 22-8
 adaptar 223, 235-7
 adequação 229-31
 composição de 25-8, 249-50
 critério de qualidade para 250
 definição de 21-2
 esboço 23, 135

- manutenção de 22-5
- propósito de 21, 249
- refinar 169-70, 171
- responsabilidade por 28, 136
- verificação de 23-4

- caminhos críticos 73-6
- caminho de auditoria de qualidade 51, 52
- capacidade para riscos 208
- centros de excelência 43-4
- Comitês Diretores de Projetos
 - papéis e responsabilidades de 36-8, 283-4
 - prestação de contas de 33, 34, 49
 - tomada de decisões por 103
- competências 6-7, 33
- comunicação
 - com as partes interessadas 44-6, 51-3
 - entre níveis 46, 165-7
- concessões 59-60
- Conjuntos de Conhecimentos (BoK) 243-4
- contextos 124
 - para o processo Closing a Project 215
 - para o processo Controlling a Stage 178
 - para o processo Directing a Project 143
 - para o processo Initiating a Project 158
 - para o processo Managing a Stage Boundary 204
 - para o processo Managing Product Delivery 195
 - para o processo Starting up a Project 130
- contra benefícios 26-7
- contratos 240
- controles *veja controles do progresso; controles do projeto*
 - controle de issues 101
 - controle de mudanças 97-104, 101
 - controle de qualidade 50, 56-60
 - controles de progresso 107
 - veja também controles de projetos*
 - controles do projeto 165-7
 - veja também controles de progresso*
 - critério de aceitação 51-5
 - critério de qualidade 55
 - veja também Descrições de Produtos, esboço*
 - cronograma 73, 76
 - curvas S 114
 - custos 5, 13, 27, 250

- delegação 5, 109-110
- Departamento de Comércio do Governo (OGC)
 - Gateway Review 242-3, 314
 - Gerência de Programas de Sucesso (MSP) 229-30, 233, 313
 - publicações relacionadas 313-6

- dependências 72
- descrições de papéis 41, 46, 61, 77, 93, 103, 117, 283-92
- Descrições de Produtos 54-5, 71, 264-5, 294
 - propósito de 264
 - veja também Descrições de Produtos de Projetos*
- Descrições de Produtos do Projeto 134-5, 269-70
 - exemplos de 269-70, 294
- diagnóstico, usando o PRINCE2 8
- diagramas 69, 76-7, 125
 - veja também diagramas de fluxo de produtos*
- diagramas de fluxo de produtos 71-2, 283
- Diário do Projeto 113-4, 132, 236, 255
 - propósito de 100, 255
- Documento de Iniciação do Projeto 267-9
- donos do risco 91, 239
- duplicação, evitar 231
- duração *veja prazos*

- encerramento 122-3, 221-2, 222, 223, 308-9
 - autorização de 151-3, 153, 153
 - notificação de 221-2
 - planejado 216-7, 216, 217
 - prematuro 217-8, 217, 218
- entrega
 - responsabilidade por 13, 36
- entregas 4, 41
- envolvimento das partes interessadas 44-5, 59, 163-5, 232
- equipes de gerenciamento de projeto
 - configurar 133, 134
 - estrutura de 36
 - responsabilidades de 50-1, 178
- escalação
 - de issues 189, 190
 - de riscos 82, 187-91, 189, 190
- escopo 5
- escritórios de projetos 41-2
- especificações de requisitos detalhadas 71
- estágio de iniciação 122, 138, 139
 - autorização para 144-5, 144, 146
 - planejamento 131, 138
 - planos 66, 233
 - responsabilidade por 145
- estágios 13, 122-3
 - duração de 111
 - número de 111
 - uso de 110-1
- estágios de gerenciamento *veja estágios*
- estágios do projeto *veja estágios*

- estágios técnicos 111-2, 112
- estimativas 72-3, 86-7, 220-1
- Estratégia de Gerenciamento da Comunicação 163-5, 251-2
 - propósito de 251
- Estratégia de Gerenciamento de Configuração 160-1, 253-5
 - propósito de 252
- Estratégia de Gerenciamento de Qualidade 161-3, 270-1
 - propósito de 270
- Estratégia de Gerenciamento de Riscos 159, 272-3
 - propósito de 272
- estruturas analíticas de produtos 69-71
 - exemplos de 279, 281
- estruturas analíticas de riscos 86
- estruturas analíticas de trabalhos 71-2
- exceções 107, 116
- Executivo, o 37-8, 77, 103-4
 - papéis e responsabilidades de 28, 46, 61, 93, 117, 284
- expectativas das partes interessadas 13-14
- expectativas de qualidade 52-3
 - ejemplos 53
- "extrapolação do escopo" 14, 68-9, 177-8
- fase pós-projeto 121-2
- fatores ambientais 228-9
- fatores de sucesso 160-1
- fatores do projeto 228-9
- finanças *veja orçamentos; custos; financiamento*
- foco em produtos 13-14
- fornecedores 34
 - veja também Fornecedores Principais*
- Fornecedores Principais 38, 77, 103, 285-6
 - papéis e responsabilidades de 28, 46, 61, 93, 117
- garantia de qualidade 50-1, 50, 232
- Garantia do Projeto 38-9, 50, 287-9
 - papéis e responsabilidades de 28, 46, 61, 77, 93, 103, 117
- Gateway Review 242-3, 314
- gerência corporativa 35, 77, 103-4
 - responsabilidades de 28, 46, 61, 93, 117
- gerência de linha 43
- gerenciamento
 - níveis de 109
 - veja também gerenciamento por exceção;*
 - estágios
- gerenciamento de configuração 97
- gerenciamento de pessoas 42-3
- gerenciamento de riscos 81-3, 82
 - Gerenciamento de Riscos (M_o_R) 82, 313
 - gerenciamento por exceção 13
 - Gerentes de Equipe Especialista
 - papéis e responsabilidades de 46, 61, 77, 93, 104, 117
 - gerentes de mudança de negócio 230-2
 - Gerentes de Projeto 40-1
 - papéis e responsabilidades de 28, 41, 43, 46, 77, 93, 103, 117, 286-7
 - governança 279-82
 - Gráficos de Gantt 76
 - grupos de fornecedores 39-40, 40
 - grupos de usuários 39-40, 40
 - guia de processo de gerenciamento de riscos 82-3
 - horizonte de planejamento 13, 65, 111
 - indicadores de alerta precoce 84-6
 - interesses do projeto 34, 34
 - International Project Management Association 243
 - issues 97-8
 - tipos de 98, 98
 - veja também* escalação, de issues
 - itens de configuração 97, 100-1
 - justificação de negócio 236-7, 243, 284
 - continuada 11, 21, 81, 87, 107, 203, 207, 237
 - lições 7, 12, 85, 112-3
 - capturar anteriores 132, 133
 - liderança 7, 43, 59
 - linhas de base 17, 65-8, 98-101
 - mudanças a 97
 - descrição de produtos 71, 247
 - para controle do progresso 113
 - listas de aviso de riscos 85
 - listas de produtos 76, 264
 - listas de verificação 301-12
 - listas de verificação de riscos 85
 - matrizes de probabilidade e impacto 87, 88
 - medições 22-3, 26-7
 - melhores práticas 6, 7-8, 83
 - métodos de qualidade 55, 56-7
 - mudança 3, 17, 97-106
 - aprovação de 283
 - requisições de 97-8, 98, 103, 260
 - responsabilidade por 102-3, 103
 - mudança de negócio 3, 4
 - veja também* mudança
 - multipropriedade 240

- não conformidades 98, 103
- nivelamento 75
- Notas de Lições 114-5, 261
 - propósito de 261
- objetivos
 - do processo Closing a Project 215
 - do processo Controlling a Stage 177
 - do processo Directing a Project 143
 - do processo Initiating a Project 157
 - do processo Managing a Stage Boundary 204
 - do processo Managing Product Delivery 195
 - do processo Starting up a Project 129
- obrigação 240
- Office of Government Commerce (OGC)
 - Gateway Review 242-3, 314
 - Gerência de Programas de Sucesso (MSP) 230, 233-4, 313
 - publicações relacionadas 313-4
 - opções de investimento 21, 25
 - opções, negócios 25
 - operações comuns de negócios 3
 - oportunidades 81-92
 - responder a 85, 89
 - veja também* risco
 - orçamentos 75, 92
 - orçamentos de riscos 92
 - orçamentos para mudanças 75, 239
 - organização 17, 33-48
 - adequação 230-2
 - estrutura de 219, 220
 - níveis de 35
 - responsabilidades por 46
 - organizações corporativas 33
 - orientação
 - Departamento de Comércio do Governo (OGC) 6, 7, 37, 42, 82-3
 - Modelo de Maturidade PRINCE2 227
 - orientação ad hoc 149-51, 150, 152, 304
 - Pacotes de Trabalho 113, 274-6
 - propósito de 274
 - papéis 33-4
 - partes interessadas 44
 - interesses de 34
 - perfis de riscos 87, 88
 - período de retorno 27
 - planejamento 5, 65-80
 - baseado em produtos 65-8, 69, 293-300
 - por etapas 13, 204-6, 205
 - planejamento baseado em produtos 65-8, 69, 293-300
 - planejamento de qualidade 50, 51
 - planilhas 76
 - planos 17, 65-80, 205, 262-4
 - abordagem do PRINCE2 a 66, 67
 - adaptar 235, 238-9
 - definição 65-8
 - esboço 262-4
 - níveis de 65-6, 66
 - propósito de 65, 262-3
 - risco 88-91
 - planos corporativos 66
 - Planos da Equipe Especialista 67
 - Planos de Estágio 66-7, 113
 - Planos de Exceção 67-8, 113, 211, 212
 - planos de programa 66
 - Planos de Projeto 66-7, 113
 - planos de realização de benefícios 230
 - Planos de Revisão de Benefícios 147, 232, 247-9
 - propósitos de 24, 247-9
 - planos de riscos 88-91
 - políticas corporativas 98
 - políticas de gerenciamento de riscos 82
 - políticas de programa 98
 - pontos de controle 75
 - prazos 5, 13, 27, 107, 112
 - de Gateway Review 243
 - estimativa 49
 - restrições a 76-7, 138
 - PRINCE2 7, 14
 - adequação 227-246, 227, 243
 - características principais de 4-5
 - e Conjuntos de Conhecimentos (BoK) 243-4, 243
 - e princípios de governança 279
 - elementos não cobertos por 6-7
 - estrutura de 5-6, 6
 - Gateway Review 242
 - implementação 227, 229
 - modelo de processo 123, 123
 - publicações relacionadas 313-4
 - princípios 11-16
 - veja também* justificativa de negócios, continuada; foco em produtos; aprender com a experiência; gerenciamento
 - priorização 98-100
 - probabilidade, de riscos 86-7
 - problemas/preocupações 98, 103
 - procedimento de gerenciamento de configuração 100-1
 - procedimentos de gerenciamento de riscos 83-92, 84
 - processo Closing a Project 215-226, 215
 - lista de verificação 308-9
 - processo Controlling a Stage 177-194, 177

- lista de verificação 306-7
 - propósitos de 177
- processo Directing a Project 143-56, **135**
 - lista de verificação 302-5
 - propósitos de 143
- processo Initiating a Project 157-76, **157**
 - lista de verificação 305-6
 - propósitos de 157
- processo Managing a Stage Boundary 203-14, **203**
 - lista de verificação 307-8
 - propósitos de 203
- processo Managing Product Delivery 195-202, **195**
 - lista de verificação 307
 - propósitos de 195
- processo Starting up a Project 129-42
 - lista de verificação 301
 - propósitos de 129
 - visão geral de 129
- processos 121, 123
 - chave para diagramas 125
 - veja também* sob nomes de processos específicos
- produto comercial de prateleira (COTS) 135
- produtores, responsabilidades dos 55
- produtos 4, 49, 97
 - comercial de prateleira (COTS) 135
 - passagem de **219**, **219**
- produtos de gerenciamento
 - adaptar 236
 - linha de base 247, 248
- programas 33, 43-4
- progresso **18**, 107-120, **109**
 - relatórios 108, 115, 239
 - responsabilidade por 116, **117**
 - revisão 108-9, 113-4, 239
- Project Management Institute 243
- projetos 21
 - definição de 3-4
 - escala de 233-7, **234**
 - evolução 22, 241
- projetos de viabilidade 241, 242
- proprietários de tarefas 74
- qualidade 5, **17**, 49-64
 - abordagem do PRINCE2 a 51-60
 - definição 49-51
 - responsabilidade por **61**
- qualificações 6
- recursos
 - alocação de 75
 - disponibilidade de 74
- referências 180
- registros *veja* Registros de Configuração; Diário do Projeto; Registro de Issue; Notas de Lições; Registro da Qualidade; Registro de Risco
 - Registro de Issues 100, 114, 259-60
 - propósito de 259
 - Registro de Qualidade 55-6, **56**, 114, 271-2
 - propósito de 271
 - Registro de Riscos 83, 114, 273-4
 - propósito de 273
- relacionamentos comerciais 34, 135-6, 144, 197
- relacionamentos entre cliente e fornecedor 34, 60, 144, 158, 237-40
- relatórios *veja* Relatórios de Final de Estágio; Relatórios de Exceção; Relatórios de Destaques; Relatórios de Issues; Relatórios de Lições; Descrições do Status do Produto
 - Relatórios de Destaques **187**, 258-9
 - veja também* relatar, destaques
 - Relatórios de Exceção 257-8
 - Relatórios de Final de Estágio 256-7
 - Relatórios de Issues 260-1
 - atualização 192
 - propósito de 100, 260
 - Relatórios de Lições 115, 261-2
 - propósito de 261
 - Relatórios de Ponto de Controle 250-1
 - Relatórios Finais de Projeto 115, 255-6
 - composição de 236, 255-6
 - releases 97
 - requisições 149
 - de mudança **103-4**, 149-51, 190
 - responsabilidades
 - por abordagem de projeto **145**
 - por ação corretiva **192**
 - por autorizações **124**, **147**, **149**, **153**
 - por avaliação **221**
 - por Business Case **27**, **28**, **136**, **171**, **208**
 - por captura de lições **133**
 - por controles do projeto **167**
 - por Documento de Iniciação do Projeto **173**
 - por encerramento **217**, **218**, **223**
 - por estágio de iniciação **139**, **145**
 - por estratégias **160**, **162**, **163**, **165**
 - por fim de estágio **210**
 - por gerenciamento de riscos **93**, **188**, **190**
 - por indicações **131**, **134**
 - por issues **188**, **190**
 - por mudanças **104**
 - por organização **46**
 - por orientação ad hoc **152**
 - por Pacotes de Trabalho **180**, **181**, **183**, **196**, **200**
 - por passagem para operação **219**

- por planejamento **77, 205**
- por Planos de Exceção **212**
- por Planos do Projeto **169, 207**
- por progresso **109, 117**
- por qualidade **61**
- por Relatórios de Destaques **187**
- por revisar o status do estágio **185**
 - por Sumário do Projeto **137**
- responsabilidades de qualidade **55**
- Responsáveis Principais (SRO) **230, 242**
- retorno do investimento (ROI) **27**
- revisões *veja atividades pós-projeto*
- revisões por pares **57**
- revisores **55**
- riscos **5, 17, 81-96**
 - abordagem do PRINCE2 a **82-92**
 - análise de **76-7**
 - capturar **188, 188**
 - identificação de **84-5**
 - responder a **89, 89**
 - veja também escalação, de riscos*
- saídas **21-2, 22**
- satisfação do cliente **60**
- sequência de atividades **73-4**
- sistemas de gerenciamento de qualidade **49-50, 238**
- sumário de atividades
 - para ação corretiva **191**
 - para autorização **144, 146, 148, 153**
 - para Business Case **135, 170, 208**
 - para captura de lições **132**
 - para controles do projeto **166**
 - para Documento de Iniciação do Projeto **172**
 - para encerramento do projeto **222**
 - para encerramento planejado **216**
 - para encerramento prematuro **217**
 - para estágio de iniciação **138**
 - para estratégias **159, 161, 162, 164**
 - para indicações **130, 133**
 - para issues e riscos **188, 189**
 - para orientação ad hoc **150**
 - para Pacotes de Trabalho **179, 181, 182, 196, 196, 199**
 - para passagem para operação **219**
 - para planejamento do estágio **205**
 - para Planos de Exceção **211**
 - para Planos do Projeto **168, 206**
 - para relatar destaques **186**
 - para relatar o fim do estágio **210**
 - para revisão o status do estágio **184**
 - para Sumário do Projeto **137**
- sumário de perfis de riscos **27-8, 86-8**
- Sumários de Projetos **275-6**
- sumários de riscos **148**
- Suporte do Projeto **41-2**
 - papéis e responsabilidades de **28, 46, 61, 77, 93, 104, 117**
- técnica da cadeia crítica **75**
- técnica de atividade no nó **74**
- técnica de revisão de qualidade **56-9**
- técnicas **7**
 - avaliação do progresso **114**
 - estimativa de riscos **86-7**
 - identificação de riscos **85**
 - técnicas para avaliação de riscos **87**
 - técnicas para estimativa de riscos **86-7**
 - técnicas para identificação de riscos **85**
- temas **6, 17-18, 17**
 - aplicação **18**
 - veja também Business Case, o; mudança; organização; planos; progresso; qualidade; riscos*
- tendências **113-4**
- terminologia **49, 229**
- teste **56**
- tolerâncias **107, 108, 109**
- tolerâncias de qualidade **51-6**
- tolerâncias de risco **83**
- tomada de decisões **37-8, 103, 110, 112**
- tomadores de ação para riscos **91**
- totalidade **227**
- usuários **34**
 - veja também Usuários Principais*
- Usuários Principais **38, 77, 104**
 - papéis e responsabilidades de **28, 46, 61, 93, 117**
- valor atual líquido **27**
- valor monetário esperado **87, 88**
- verificação **101**
- visão geral
 - processo Closing a Project **215**
 - processo Controlling a Stage **177**
 - processo Directing a Project **143**
 - processo Initiating a Project **157**
 - processo Managing a Stage Boundary **203**
 - processo Managing Product Delivery **195**
 - processo Starting up a Project **129**
- vocabulário, comum **7**
- workshops **132**
- workshops de riscos **85**

Costuma-se dizer que a mudança é uma constante do mundo moderno. Se a mudança é resultado de um planejamento estratégico, é parte de um programa de mudança transformacional ou é produzida em resposta a um imperativo operacional, o mecanismo para gerir sua entrega permanece o mesmo, e isso é gerenciamento de projetos.

A versão atual do método PRINCE2™ foi concebida de forma a colocar mais ênfase aos princípios que sustentam o êxito da gestão de projetos e de dar orientações claras sobre como aplicar esses princípios para o contexto organizacional em que os projetos operam. Este manual é, portanto, uma ferramenta essencial para qualquer pessoa que esteja interessada em obter maior sucesso no gerenciamento de projetos.

O desafio que confronta todas as organizações, grandes ou pequenas, do setor público ou privado, é a entrega de mudanças através de uma gerência de projetos consistente e sólida. Esse é o lugar onde o método de gerenciamento de projetos PRINCE2 realmente agrega valor e é confirmado como o padrão universalmente reconhecido para o sucesso na entrega de projetos.



www.tso.co.uk

ISBN 978-0-11-331347-1

A standard 1D barcode representing the ISBN number 978-0-11-331347-1.

9 780113 313471