



TIC

Código: **PG-2T0-00058-K**

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS COM MÉTODOS ÁGEIS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÕES

Status: **Ativo**

Órgão aprovador: **TIC/PG**

Data de Aprovação: 26/02/2015

Órgão gestor: **TIC/PG/GPP**

Assinatura: Carlos Jose Carneiro de Vilhena

Tipo de Cópia Impressa:
Não Controlada

Cadastro do padrão

Clique aqui para expandir a seção validação.

Padrão entrou em validação em 19/02/2015. **Prazo para validação:** 45 dias (até 05/04/2015)

Gerência Aprovadora

Não se aplica.

Validado

1. OBJETIVO



O objetivo deste documento é estabelecer as definições e diretrizes da Metodologia de Gerenciamento de Projetos com Métodos Ágeis para implementação de soluções de software da Tecnologia da Informação e Telecomunicações (TIC).

2. APLICAÇÃO E ABRANGÊNCIA

A metodologia deve ser aplicada a todos os projetos de desenvolvimento e manutenção de software que utilizam métodos ágeis na TIC.


3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA E COMPLEMENTARES


3.1. Documentos de referência

-  PG-2T0-00050 - Implementar Soluções.
-  PP-2T0-00110 - Implementar Soluções de Software.

 PG-2T0-00039 - Metodologia de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação e Telecomunicações.

3.2. Documentos complementares

 PE-2T0-00225 - Monitoramento do Portfolio de Projetos de Tecnologia da Informação e Telecomunicações.

 PE-2T0-00355 - Orientações para a Fase de Encerramento de Projetos da TIC.

 PE-2T0-00465 - Sistemática TIC de Projetos de Investimento.

- A página do Escritório de Projetos da TIC: [Escritorio de Projetos da TIC](#).

- Orientações para a reunião de Kick-off estão na página do Escritório de Projetos da TIC, na aba Processos de GP: Orientações para a Reunião de Kick-off (com a equipe).

- O texto com a Sistemática de Avaliação de Benefícios de Projetos da TIC, o Mapa de Benefícios - modelo e o arquivo Critérios para Implantação estão na página do Escritório de Projetos da TIC, na aba Processos de GP: Avaliação de Benefícios de Projetos.

- Orientações para a reunião de encerramento estão na página do Escritório de Projetos da TIC, na aba Processos de GP: Orientações para a Reunião de Encerramento (com a equipe).

Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software: www.manifestoagil.com.br.

Guia do *Scrum* , Novembro de 2009, *Scrum* .org: www.scrum.org/scrumguides

4. DEFINIÇÕES

Apresentação de nivelamento – Apresentação para dar conhecimento aos participantes de um projeto sobre o *Scrum* , seus pilares, papéis, cerimônias e artefatos. O objetivo dessa apresentação é passar o conhecimento mínimo necessário para que uma pessoa possa participar de um projeto usando *Scrum*.

A Apresentação de Nivelamento está na página do Escritório de Projetos da TIC, na aba Documentos / Apresentações: Apresentação de Nivelamento Scrum.

Cliente - Patrocinador e/ou principal interessado nos resultados do projeto, ou pessoa por ele designada como seu representante no projeto para solicitações,

definições, priorizações, aceites e feedback em relação ao projeto.

Coaching - Método de direcionar, instruir e orientar uma pessoa ou um grupo de pessoas, com o objetivo de alcançar uma meta ou desenvolver uma habilidade ou conhecimento profissional específico. As sessões tipicamente são de um-para-um e podem incluir apresentação motivacional, seminários, workshops e práticas supervisionadas.

Equipe - Para efeito de diferenciação, o termo equipe designa todos que participam do projeto: *Product Owner* , *Scrum Master* e o Time.

Especialista - Indivíduo que tem suas qualificações e habilidades predominantes em uma tecnologia ou disciplina do desenvolvimento de software. Por exemplo: administrador de banco de dados e webdesigner.

Interface externa - Qualquer pessoa, grupo, área ou gerência externa à equipe, com a qual a equipe tenha que se relacionar para a condução do projeto.

Métodos ágeis - Refere-se a um grupo de metodologias de desenvolvimento de software com base no desenvolvimento iterativo, no qual os requisitos e as soluções evoluem através da colaboração entre equipes auto-organizadas e multifuncionais.

Projeto de escopo flexível - Projeto que se baseia na premissa de que existe baixa previsibilidade sobre o que será feito no software, mesmo que seja possível haver previsibilidade em relação aos gastos e ao tempo de desenvolvimento. O Cliente inclui, exclui e altera funcionalidades repriorizando-as periodicamente, de modo que as mais valiosas sejam implementadas dentro do custo e prazo aprovados.

Quadro de acompanhamento da *sprint* - Conjunto de informações visuais que podem estar em um quadro próximo ao Time. Em geral é composto de colunas que indicam os estados de desenvolvimento de um item do *backlog* da *sprint* além de outras informações como o gráfico de acompanhamento da *sprint* , impedimentos e itens não planejados.

Release - Conjunto de *sprints* , funcionalidades ou marcos contidos no projeto.

Sprint - São eventos com duração fixa (*time-box*). Cada *sprint* consiste na reunião de planejamento da *sprint*, o trabalho de desenvolvimento, a demonstração do produto de software e a retrospectiva. As *sprints* ocorrem uma após a outra, sem intervalos entre elas

Superior imediato - Trata-se do(s) superior(es) imediato(s) da área técnica executora do projeto.

Teste automatizado – Uso de software para controlar a execução de testes de software, através da comparação dos resultados esperados com os resultados reais.

Time - Designa somente o grupo de pessoas que trabalham para transformar o *backlog* do produto em incrementos de funcionalidades do software. O *Scrum Master* pode ser parte do Time, se executar tarefas como membro. No Time não estão incluídas as pessoas que representam as interfaces externas.

Time auto-organizado - O Time tem a responsabilidade de definir a maneira de

transformar o *backlog* do produto em incrementos de funcionalidades entregáveis. A atribuição das tarefas é feita pelo próprio Time.

Time multidisciplinar - Time que possui todas as habilidades e o conhecimento necessários para criar um incremento no trabalho.

Velocidade - Capacidade de produção do Time em uma *sprint* .

5. AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

Tabela 1 - Atribuições e Responsabilidades

QUEM	O QUÊ
TIC/PG	● Garantir a governança dos projetos da TIC
TIC/PG/EP	● Documentar de forma alinhada com todas as gerências da TIC, as regras e orientações gerais para o gerenciamento de projetos com métodos ágeis na TIC.

6. DESCRIÇÃO

Esta seção descreve a aplicação do *Scrum* em gerenciamento de projetos de implementação de soluções de software na TIC.

6.1 Introdução

Este padrão de gerenciamento de projetos descreve as atividades relacionadas à condução de um projeto, apoiando a coordenação das funções dos Times e a gestão dos fatores externos ao projeto. Ele foca o método *Scrum* (conforme Guia do *Scrum*), que é fundamentado na teoria de controle de processos empíricos e emprega uma abordagem iterativa e incremental para otimizar a previsibilidade e controlar os riscos.

O *Scrum* utiliza o conceito de projetos de escopo flexível, que se baseia na premissa de que existe baixa previsibilidade sobre o que será feito no software, dentro dos limites de prazo e custo pré-aprovados.

6.1.1 Fluxo Scrum

A figura a seguir representa de forma macro o fluxo de trabalho desta metodologia de gerenciamento de projetos.

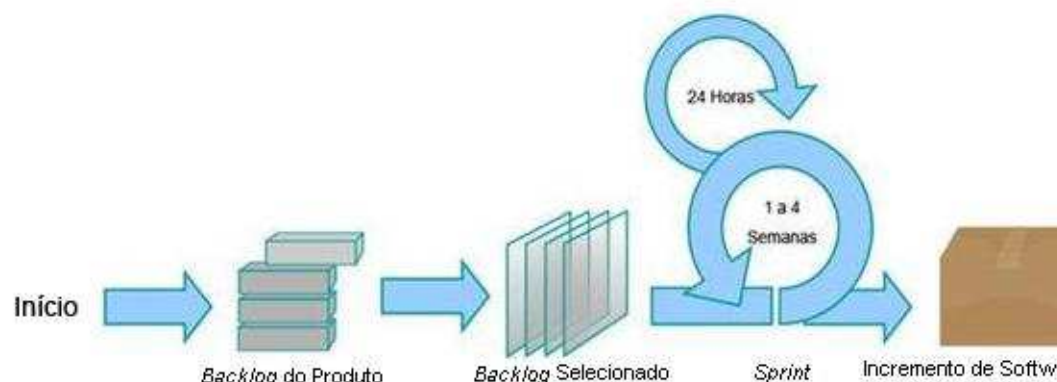


Figura 1 – Fluxo de Trabalho

6.1.2 Interface com o processo Implementar Soluções de Software

As definições e diretrizes apresentadas neste documento se referem ao gerenciamento de projetos com métodos ágeis da TIC.

Entretanto, o gerenciamento de projetos e o processo de implementação de soluções de software se sobrepõem e interagem ao longo do ciclo de vida do projeto. Esta sobreposição está descrita no 📄 PP-2T0-00110 – Implementar Soluções de Software.

6.2 Contexto para adoção desta Metodologia

Para a utilização desta metodologia, devem ser atendidas as seguintes condições:

- O projeto deve ser dividido em *sprints* , com no mínimo duas;
- O Time deve conter no máximo 9 integrantes; e
- As *sprints* devem ter a duração entre uma e quatro semanas.

Para que a aplicação desta metodologia possa atingir os resultados esperados, recomenda-se que:

- Os envolvidos estejam alinhados com os valores e princípios descritos no Manifesto Ágil e com os pilares do *Scrum* (conforme Guia do *Scrum*);
- Para exercer o papel de *Scrum Master* , o profissional tenha recebido capacitação. Além disso, possua experiência anterior com *Scrum* ou receba coaching de um *Scrum Master* mais experiente;

- O *Product Owner* e o Time tenham participado da apresentação de nivelamento;
- O Cliente e as interfaces externas estejam cientes de que o projeto será conduzido com metodologia ágil de gerenciamento de projeto da TIC e de suas respectivas atuações neste contexto;
- O Cliente participe das reuniões de demonstração do produto de software para discutir o andamento do projeto ao menos uma vez por mês;
- Sejam utilizados testes de software automatizados; e
- Os membros do Time tenham dedicação integral ao projeto. Caso não seja possível, que as pessoas permaneçam no projeto do início ao fim de uma *sprint* e que seja avaliado o risco de não haver a dedicação do Time ao projeto.

6.3 Papéis e Responsabilidades

Product Owner

O *Product Owner* é a pessoa responsável pelo gerenciamento do *backlog* do produto e por garantir o valor do trabalho realizado pelo Time. Ele fornece a visão do negócio e os limites do projeto, que frequentemente estão na forma de restrições de prazo e custo.

As responsabilidades do *Product Owner* são:

- Estar disponível para tirar dúvidas;
- Definir a visão do negócio e estabelecer os limites do projeto;
- Decidir a data de liberação e conteúdo da *release* ;
- Priorizar os itens do *backlog* do produto de acordo com o valor de negócio;
- Ajustar as prioridades a cada *sprint* , conforme necessário;
- Aceitar ou rejeitar os resultados de trabalho;
- Manter o *backlog* do produto;
- Se o produto a ser desenvolvido atender a mais de um Cliente, o *Product Owner* deve garantir a comunicação e o alinhamento de todos os interessados; e
- Gerar os relatórios de acompanhamento com o auxílio do *Scrum Master* .

Preferencialmente o *Product Owner* deve ser o Cliente. Caso o Cliente deseje compartilhar as responsabilidades acima, estas poderão ser divididas entre o próprio Cliente e um representante da TIC (representante da agilidade quando for projeto para Cliente), exceto o *Scrum Master* . Neste caso, o representante da TIC

deve garantir que os interesses do Cliente estejam bem representados.

Na impossibilidade de participação direta do Cliente, o representante da TIC deverá assumir as seguintes responsabilidades adicionais:

- Manter contato frequente com o Cliente de modo a refletir a opinião do Cliente para o Time; e
- Levar informações atualizadas sobre o andamento do projeto para o Cliente, para que este compreenda as eventuais dificuldades ao longo do projeto e tenha confiança no Time.

Scrum Master

O *Scrum Master* é responsável por disseminar e garantir que o Time esteja aderindo aos valores do *Scrum*, às práticas e às regras.

As responsabilidades do *Scrum Master* são:

- Guiar o Time visando à produtividade e qualidade do produto;
- Facilitar a adaptação do ambiente organizacional à utilização do *Scrum*;
- Remover impedimentos;
- Proteger o Time de interferências externas;
- Atuar como facilitador;
- Auxiliar o *Product Owner* na confecção dos relatórios de acompanhamento e registros do projeto; e
- Atuar como negociador na resolução de conflitos.
- Não é de responsabilidade do *Scrum Master* gerenciar o Time, mas orientar o Time a se auto-organizar.

Time

O Time transforma o *backlog* do produto em incrementos de funcionalidades potencialmente entregáveis em cada *sprint*. São desejáveis as seguintes características:

- Ser multidisciplinar;
- Ser auto-organizado;
- Estar disponível para reuniões diárias; e
- Ter conhecimento de *Scrum*.

6.4 Artefatos do SCRUM

Esta seção apresenta os artefatos principais do *Scrum* . Outros artefatos necessários para essa metodologia são apresentados juntamente com as atividades que os geram.

6.4.1 *Backlog* do Produto

Lista de itens a serem implementados no produto no contexto do projeto. Cada item deve conter sua descrição, prioridade (baseada no seu risco, valor de negócio e necessidade) e estimativa de esforço. O template sugerido está no item 8 Anexos.

6.4.2 *Backlog* da *Sprint*

Lista de itens selecionados no *backlog* do produto para serem implementados em uma *sprint* . Estes itens devem ser decompostos em tarefas pequenas o suficiente para o progresso da *sprint* ser acompanhado com a granularidade adequada.

O conjunto de itens selecionados em geral está representado no quadro de acompanhamento da *sprint* ou no *backlog* do produto e tem validade somente durante o período da *sprint* .

6.4.3 Gráfico *Burndown* da *Sprint*

Gráfico de linhas que representa a queda na quantidade de trabalho pendente no *backlog* da *sprint* a cada dia, servindo para o gerenciamento de progresso do Time.

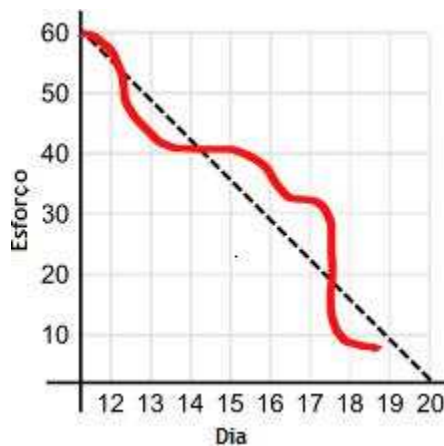


Figura 2 – Exemplo de gráfico *burndown*

6.4.4 Gráfico *Burnup* do Produto

Gráfico de linhas que permite o acompanhamento da evolução do produto a cada *sprint*. As seguintes linhas compõem o gráfico:

- Pontos Totais (escopo): somatório das estimativas de todos os itens do *backlog* do produto atualizados até uma determinada *sprint*. Uma linha de tendência pode ser utilizada a fim de projetar futuras alterações no escopo, sendo traçada a partir da média (útil em projetos de escopo muito flexível) ou horizontalmente;
- Pontos planejados acumulados: somatório dos pontos dos itens planejados até uma determinada *sprint*. Uma linha de tendência pode ser utilizada a fim de projetar o esforço realizado nas próximas *sprints*, sendo traçada a partir do cálculo da velocidade projetada ou baseada na média de todas ou parte das *sprints*;
- Pontos entregues acumulados: somatório dos pontos dos itens implementados até a *sprint* corrente. Uma linha de tendência pode ser utilizada a fim de projetar o esforço realizado nas próximas *sprints*, sendo traçada a partir do cálculo da velocidade projetada ou baseada na média de todas ou parte das *sprints*.
- Última *sprint* planejada: linha traçada na vertical com o objetivo de deixar claro qual *sprint* foi planejada para o término do projeto.

As linhas de tendência são úteis para projetar o término do projeto que é indicado pelo cruzamento das linhas de pontos entregues e de pontos totais (escopo), permitindo antever desvios de prazo para mais ou menos.

<u>Nº de Sprints</u>	Pontos Totais	Pontos Planejados	Pontos Entregues
Início			
1	200	20	20
2	200	30	60
3	200	50	55
4	200	40	35
5	200	40	
6	200	20	
7	280	30	
8	280	30	
9	280	10	
10	280	10	
11			
12			

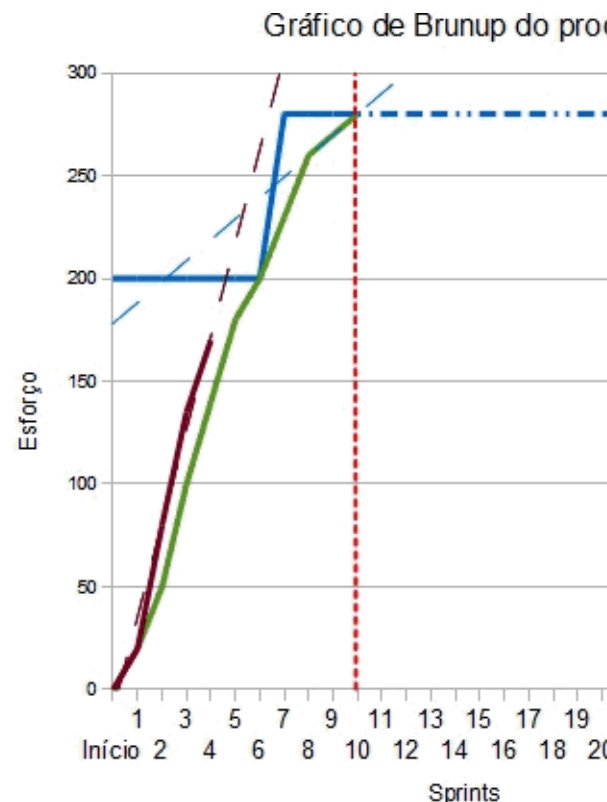


Figura 3 – Exemplo de gráfico *burnup*

6.5 Início do Projeto

A seguir são descritas as atividades que devem ser realizadas para dar início ao gerenciamento do projeto de software.

6.5.1 Designação de Papéis

O Gestor da Demanda, juntamente com o Cliente, deve designar o *Product Owner* que fará parte da equipe do projeto. Além disto, o Gestor da Demanda deve acionar a área executora do projeto de software solicitando a designação do Time e do *Scrum Master*.

Recomenda-se que o *Scrum Master* negocie a participação de interfaces externas conforme o item 6.10.

6.5.2 Elaboração da Visão do Projeto

Tem como objetivo definir as restrições do projeto em relação a escopo de alto nível, prazo e custos, a partir da identificação do problema a ser resolvido. O artefato Visão do Projeto é elaborado pela Equipe, de acordo com a visão de negócio do *Product Owner*.


O artefato é composto pelas seguintes seções: Dados do Projeto, Entendimento do Problema, Declaração de Escopo, Orçamento do Projeto e Programação dos pontos de história das *sprints*, número de *sprints* e tamanho das *sprints* (total de dias corridos). O template do artefato Visão de Projeto está no item 8 Anexos.

Caso a primeira Visão do Projeto tenha informações de prazo e custo dentro das faixas definidas na PAD, o documento será encaminhada ao cliente para sua informação, não precisará da aprovação do cliente, visto que a PAD já foi aprovada.

Nas próximas versões da Visão do Projeto, se forem feitas alterações na Visão do Projeto que não afetem prazo, custo e total de pontos de história planejados para o projeto, a nova versão do artefato deve ser encaminhada ao cliente para sua informação. O mesmo procedimento é válido para redistribuição dos pontos pelas próximas *sprints* (ainda não realizadas) desde que não altere o total de pontos planejados do projeto.

Se forem feitas alterações que afetem prazo e/ou custo e/ou total de pontos de história planejados para o projeto, deve ser criada uma solicitação de mudança (conforme seção 6.8) e uma nova versão da Visão do Projeto (esta deverá ser aprovada pelo cliente).

No caso de projetos de investimento, a aprovação da Visão do Projeto deverá respeitar os limites de competência para contratação de bens e serviços das funções gerenciais estabelecidos pela Área Cliente, conforme “PE-2T0-00465 - Sistemática TIC de Projetos de Investimento”.

Caso sejam necessários gerenciamento de riscos (além dos já tratados pelo *Scrum*) e de aquisições, é recomendada a utilização das respectivas disciplinas contidas no padrão  PG-2T0-00039 - Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TIC, nos itens: [PL.100] Elaborar Plano de Riscos / [MC.040] Monitorar e Controlar Riscos do Projeto e [PL.110] Elaborar Plano de Aquisições / [MC.050] Monitorar e Controlar Aquisições do Projeto.

Neste momento é importante considerar a avaliação de benefícios do projeto. Provavelmente esta avaliação já foi iniciada pelo cliente, porém deverá ser registrada em planilha Mapa de Benefícios e anexada na ferramenta. O modelo da planilha está disponível no site do Escritório de Projetos, aba Processos de GP. A avaliação de benefícios será obrigatória para os projetos que estejam dentro dos critérios estabelecidos para a TIC (disponíveis no arquivo Critérios para Implantação).

Envolvidos: *Scrum Master*, *Product Owner*, Cliente e Gestor da Demanda e demais envolvidos conforme necessidade.

6.5.3 Reunião de Kick-off

A reunião de kick-off do projeto tem como objetivos notificar formalmente todos os envolvidos (*stakeholders*) que o projeto teve início, e certificar-se que todos têm uma compreensão de suas funções (papéis) e responsabilidades no projeto. A reunião de kick-off é obrigatória para projetos prioritários. Dependendo da complexidade do projeto e envolvimento de outras áreas, pode ser realizada mais de uma reunião de kick-off.

As informações sobre a reunião de kick-off podem ser acessadas na página do Escritório de Projetos da TIC, na aba Processos de GP: Orientações para a Reunião de Kick-off (com a equipe).

Envolvidos: *Scrum Master*, *Product Owner*, superior imediato, Cliente e Gestor da Demanda.

6.6 Práticas e Reuniões do *Scrum*

Esta seção apresenta as práticas e reuniões realizadas em um projeto conduzido com esta metodologia.

6.6.1 Reunião de Planejamento da *Release*

Tem como objetivo definir um plano e as metas que o Time e o resto da organização possam entender e comunicar, estabelecendo a meta da *release*, as maiores prioridades do *backlog* do produto, os principais riscos e as características gerais e funcionalidades que estarão contidas na *release*.

O resultado do planejamento da *release* pode estar registrado no *backlog* do produto, documento definido pelo Time ou em alguma ferramenta.

Neste momento podem ser estabelecidos também datas de entrega e custos prováveis que devem se manter, se nada mudar.

Esta reunião pode ser realizada quando a equipe identificar sua necessidade.

Participantes: *Scrum Master* e Time. A presença do *Product Owner* pode ser solicitada para esclarecimentos sobre a implementação das funcionalidades.

Freqüência: sob demanda.

6.6.2 Reunião de planejamento da *Sprint*

Tem como objetivo selecionar o *backlog* da *sprint*.

É uma reunião constituída por duas partes, que podem ser realizadas em uma única reunião ou separadamente.

A duração da reunião é de aproximadamente 5% do tamanho total da *sprint*. Exemplo: duração de aproximadamente 8 horas para *sprint* de 4 semanas.

Na primeira parte da reunião, os itens de maior prioridade do *backlog* do produto são selecionados para execução. A seleção de itens a serem tratados na *sprint* deve respeitar a velocidade do Time no período da *sprint*. Todos do Time devem estar de acordo com a quantidade de itens selecionados. De acordo com o tamanho e complexidade de cada item, pode ser negociada com o *Product Owner* a troca de prioridades, quebra, ou agregação de itens do *backlog* do produto.

Os itens selecionados ao final da primeira parte do planejamento da *sprint* são atualizados no *backlog* do produto formando o *backlog* da *sprint*.

Participantes: *Scrum Master*, Time e *Product Owner*.

Na segunda parte da reunião, os itens do *backlog* do produto selecionados na primeira parte do planejamento da *sprint* são divididos em tarefas. O conjunto de tarefas deve contemplar todas as tarefas necessárias para a construção de um incremento de software com a qualidade esperada pelo Cliente e tem validade somente durante o período da *sprint*.

Para facilitar a comunicação interna, recomenda-se que as tarefas sejam visualizadas em ferramenta ou no quadro de acompanhamento da *sprint*.

Participantes: *Scrum Master*, Time e opcionalmente o *Product Owner* para esclarecimento de dúvidas.

Frequência: no início de cada *sprint*.

6.6.3 Reunião Diária

Tem como objetivo melhorar a comunicação, identificar e remover impedimentos e riscos para o desenvolvimento, ressaltar e promover a tomada rápida de decisões e aumentar o nível de conhecimento de todos acerca do projeto.

Os membros do Time realizam uma reunião de aproximadamente 15 minutos. Durante a reunião cada membro explica:

O que realizei desde a última reunião diária?

O que farei antes da próxima reunião diária?

Possuo algum obstáculo que me impeça de realizar meu trabalho?

O status das tarefas e o gráfico *burndown* da *sprint* são atualizados em ferramenta ou no quadro de acompanhamento da *sprint* , caso estes existam.

Participantes: Time e *Scrum Master* .

6.6.4 Demonstração do Produto de Software

Tem como objetivo demonstrar o que foi produzido durante a *sprint* para o *Product Owner*, sendo preferencialmente feita de forma interativa, com a utilização do software.

A duração da reunião é de aproximadamente 4 horas para uma *sprint* de 4 semanas.

Além do produto de software, devem ser demonstrados também os demais artefatos produzidos durante a *sprint* , como por exemplo: documentação, manuais, entre outros.

O *Product Owner* pode aceitar ou não os produtos e sugerir modificações. As alterações solicitadas pelo *Product Owner* são armazenadas no *backlog* do produto.

Após a atualização do *backlog* do produto, o *Product Owner* e o Time podem fazer análises do progresso do projeto, necessidade de replanejamento, alinhamento de expectativas e atualização do gráfico *burnup* do produto.

Esta reunião é o evento mais adequado para discussão e registro da situação do projeto no Relatório de Acompanhamento.

Participantes: *Scrum Master* , Time, *Product Owner* e demais envolvidos no projeto.

Frequência: ao fim de cada *sprint* .

6.6.5 Retrospectiva

Tem como objetivo analisar a última *sprint* , identificando os pontos positivos e de melhoria, definindo ações concretas que serão implementadas na próxima *sprint*.


O registro dos pontos positivos e de melhoria que gerem lições aprendidas, boas práticas ou alertas pode ser feito ao longo do projeto e na reunião de retrospectiva

da última *sprint*. O *Scrum Master* e o Time verificam se há algum item a mais a ser registrado.

Participantes: *Scrum Master* e Time, opcionalmente o Gestor da Demanda.

Frequência: ao fim de cada *sprint*.

6.7 Acompanhamento Gerencial de Projeto

Tem como objetivo registrar as informações sobre o andamento do projeto para a gerência e o Cliente. O relatório segue o acompanhamento de custos e HH como definido no padrão  PE-2T0-00225 - Monitoramento do portfolio de projetos de tecnologia da informação e telecomunicações.

Para o acompanhamento de prazo, este padrão adota o gráfico *burnup* do produto (ver item 6.4.4). O *burnup* é gerado no backlog do produto e trazido para o relatório de acompanhamento.

As ocorrências devem ser registradas como pontos de atenção, riscos, questões ou impedimentos, com indicação de criticidade (alta, média e baixa), ações propostas, responsáveis e data limite para resolução.

A avaliação quanto ao andamento do projeto contém a percepção do Cliente quanto a custo, qualidade e funcionalidades do produto entregue até o momento e quanto à forma como o projeto está sendo conduzido. Caso o Cliente não participe respondendo às perguntas que alimentam esta avaliação, a equipe tem a opção de registrar a ausência do mesmo na lista de impedimentos deste relatório.

O *Product Owner* / Cliente pode pedir o cancelamento ou suspensão do projeto, através de DIP, email ou ata de reunião em qualquer momento do projeto.

O relatório deve ser encaminhado para o superior imediato, EGP local/área, Cliente e Gestor da Demanda.

Envolvidos: *Scrum Master*, *Product Owner*, superior imediato, EGP local/área, Cliente e Gestor da Demanda.


Frequência mínima: semanal.

6.8 Replanejamento de Projeto

Quando o *Product Owner* e o *Scrum Master* identificam que as projeções de prazo e/ou custo e/ou pontos totais de história do projeto apontam para valores diferentes dos limites aprovados para o projeto, será necessário fazer uma solicitação de mudança. Negocia-se a disponibilidade das pessoas com a TIC, e orçamento e prazo com o Cliente.

O artefato Solicitação de Mudança é utilizado com o intuito de registrar todos os replanejamentos de custo e/ou prazo e/ou pontos totais de história requeridos no projeto. No caso de replanejamento por mudança dos pontos totais de história, essa mudança deverá estar registrada no campo "Justificativa". Este artefato é composto pelas seguintes seções: Geral, Usuários para Notificações, Detalhes, Impacto no Escopo e Anexos.

Uma vez que a solicitação de mudança foi aprovada pelo Cliente, a Visão do Projeto será versionada e a nova versão atualizada com os novos valores.

No caso de projetos de investimento, a aprovação da Visão do Projeto deverá respeitar os limites de competência para contratação de bens e serviços das funções gerenciais estabelecidos pela Área Cliente, conforme  PE-2T0-00465 - Sistemática TIC de Projetos de Investimento.

Envolvidos: *Scrum Master* , *Product Owner* , superior imediato, EGP local/área, Cliente e Gestor da Demanda.


6.9 Encerramento de Projeto

O encerramento do projeto acontece quando a solução de software for totalmente entregue e todas as *sprints* finalizadas; ou quando o Cliente solicitar o cancelamento do mesmo (caso seus objetivos não sejam mais pertinentes, necessários ou alcançáveis). Para que o projeto seja encerrado, todos os contratos devem ser finalizados.

Durante o encerramento, o *Product Owner* executa as atividades necessárias para verificar e formalizar a entrega total dos produtos ao Cliente ou os motivos e ações que levaram ao cancelamento do projeto. Deve ser registrado o aceite final do Cliente em relação ao *backlog* do produto executado. A evidência da aceitação dos produtos pelo Cliente deverá ser feita via e-mail ou ata de reunião. Caso o Cliente não aprove algum dos produtos, deve indicar a justificativa de sua recusa.

O *Product Owner* deverá promover reunião de encerramento para comunicar a equipe do projeto o encerramento do mesmo e levantar, transmitir e disseminar conhecimentos relevantes, adquiridos na realização desse projeto específico. A reunião de encerramento é obrigatória para projetos prioritários.

As informações sobre a reunião de encerramento estão disponíveis no portal do Escritório de Projetos da TIC, na aba Processos de GP: Orientações para a Reunião de Encerramento (com a equipe).

O Relatório de Fechamento do Projeto será criado e, após o encerramento contábil, deverá ser atualizado com as informações finais de custo e HH. O Relatório de Fechamento do Projeto é o mesmo artefato usado na metodologia tradicional (ver padrão  PG-2T0-00039 capítulo 6.7.4.1 Relatório de Fechamento de Projetos).

Orientações específicas de como realizar o encerramento do projeto nas ferramentas utilizadas na TIC encontram-se no padrão PE-2T0-00355 - Orientações para a Fase de Encerramento de Projetos da TIC.

Recomenda-se a consolidação das lições aprendidas, utilizando o relatório de Lições Aprendidas, Boas Práticas ou Alertas disponível na página da Comunidade de Práticas de Gerenciamento de Projetos da TIC (aba TIC, Espaço do Conhecimento e Redes).

Envolvidos: *Scrum Master* , *Product Owner* , superior imediato, EGP local/área, Cliente e Gestor da Demanda.

6.10 Relacionamento com Interfaces Externas

Na impossibilidade do Time do projeto ser auto-contido, é indicado o envolvimento das interfaces externas nos projetos suportados por esta metodologia, sendo necessária a participação de especialistas das interfaces externas em algumas das reuniões de planejamento, como descrito nos itens a seguir.

6.10.1 Infraestrutura

É recomendado que um ponto focal da área de infraestrutura seja alocado para atender à equipe, com envolvimento no início e ao longo do projeto, atuando como referência única para a equipe e buscando comprometimento com o projeto. Devem ser negociados acordos de nível operacional nos casos em que não estejam definidos. O *Scrum Master* e o Time definem quando a presença do ponto focal da área de infraestrutura é necessária em determinadas reuniões previstas pela metodologia. A participação do ponto focal é indicada em algumas reuniões de planejamento.

6.10.2 Banco de Dados

É recomendado que um ponto focal da área de Banco de Dados seja alocado para atender à equipe, com envolvimento no início e ao longo do projeto. Devem ser negociados acordos de nível operacional nos casos em que não estejam definidos e/ou acesso nos ambientes de desenvolvimento e testes. O *Scrum Master* e o Time negociam com o ponto focal a participação do mesmo em determinadas reuniões previstas pela metodologia. A participação do ponto focal é indicada na maioria das reuniões de planejamento.

6.10.3 Inspeção/Teste/Gerência de Configuração/Design/Apoio ao Usuário

Quando houver necessidade de participação de equipes externas para realização de atividades como, por exemplo: inspeção, teste, gerência de configuração, design e apoio ao usuário, elas devem ser envolvidas no início e ao longo do projeto. Devem ser negociados acordos de nível operacional nos casos em que não estejam definidos. O *Scrum Master* e o Time definem em quais reuniões de planejamento do projeto previstas na metodologia, a presença de representantes das equipes é necessária.

6.10.4 Integração com outros sistemas

Quando o projeto envolver integração com outros sistemas, representantes das equipes responsáveis por tais sistemas devem ser envolvidos no início e ao longo do projeto. Devem ser negociados acordos de atendimento às necessidades do projeto. O *Scrum Master* e o Time definem quando a presença dos representantes das equipes é necessária em determinadas reuniões de projeto previstas pela metodologia. A participação desses representantes é indicada em algumas reuniões de planejamento.

7. REGISTROS

Os registros descritos ao longo deste padrão devem ser tratados de acordo com a Matriz de Controle de Registros a seguir:

Tabela 2 - Registros

Identificação	Armazenamento	Proteção	Recuperação
Visão do Projeto	Ferramenta de gestão de necessidades e projetos da TIC	NP1 ou classificação realizada pelo gestor da informação, o que for mais restritivo. Backup automático da rede.	Código da demanda
Solicitação de Mudança	Ferramenta de gestão de necessidades e projetos da TIC	NP1 ou classificação realizada pelo gestor da informação, o que for mais restritivo. Backup automático da rede.	Código do projeto
<i>Backlog</i> do produto	Ferramenta de Gerência de Configuração ou outra ferramenta de armazenamento na rede	NP1 ou classificação realizada pelo gestor da informação, o que for mais restritivo. Backup automático da rede.	Código do projeto nome do projeto
Relatório de	Ferramenta de gestão	NP1 ou classificação realizada pelo gestor da informação, o	

Acompanha- mento	de necessidades e projetos da TIC	que for mais restritivo. Backup automático da rede.	Código do proje
Relatório de Fechamento do Projeto	Ferramenta de gestão de necessidades e projetos da TIC	NP1 ou classificação realizada pelo gestor da informação, o que for mais restritivo. Backup automático da rede.	Código do pr
Aceite final do cliente	Ferramenta de gestão de necessidades e projetos da TIC	NP1 ou classificação realizada pelo gestor da informação, o que for mais restritivo. Backup automático da rede.	Código do proje
Relatório de Lições Aprendidas	Ferramenta Sinapse ou outra ferramenta de armazenamento na rede	NP1 ou classificação realizada pelo gestor da informação, o que for mais restritivo. Backup automático da rede.	Código do proje

8. ANEXOS

8.1 Anexo A - Backlog do Produto



Anexo A - Template_Product_Backlog_v5.ods

8.2 Anexo B - Visão do Projeto



Anexo B - Visão_de_Projeto_v7.doc

8.3 Anexo C - Relatório de Acompanhamento



Anexo C - Relatório_Padrão_MA_v3.ods

SUMÁRIO DE REVISÕES		
O	28/12/2011	Emissão Original O código deste padrão foi alterado de "PG-1T0-00048-#" para "PG-2T0-00058-#".
REV.	Data	DESCRIÇÃO E/OU ITENS ATINGIDOS
K	26/02/2015	<p>Inclusão de nova versão da Visão do Projeto (versão 7) no item 8.2, onde foi incluída a seção "Orçamento do Projeto".</p> <p>Ajuste da seção 6.5.2 para inclusão do item "Orçamento do Projeto" na composição do artefato Visão do Projeto, além dos demais, que são: Dados do Projeto, Entendimento do Problema, Declaração de Escopo e Programação dos pontos de história das sprints, número de sprints e tamanho das sprints (total de dias corridos).</p> <p>Ainda na seção 6.5.2, foi retirado do texto: "Para informações do orçamento do projeto será usado o mesmo artefato usado na metodologia tradicional (ver padrão PG-2T0-00039 capítulo 6.7.2.1 Plano de Gerenciamento do Projeto - GPG)." já que esta seção vai constar do template Visão do Projeto.</p> <p>Ainda na seção 6.5.3, foi ajustado o texto do parágrafo: ...deverá ser registrada em planilha Mapa de Benefícios e anexada na ferramenta. O modelo da planilha está disponível no site do Escritório de Projetos, aba Processos de GP. A avaliação de benefícios será obrigatória para os projetos que estejam dentro dos critérios estabelecidos para a TIC (disponíveis no arquivo Critérios para Implantação).</p> <p>Ajuste no item 3.2 com as informações: O texto com a Sistemática de Avaliação de Benefícios de Projetos da TIC, o Mapa de Benefícios - modelo e o arquivo Critérios para Implantação estão na página do Escritório de Projetos da TIC, na aba Processos de GP: Avaliação de Benefícios de Projetos.</p>
J	26/12/2014	<p>[03/09/2014 17:22:25] - O administrador SINPEP, Ana Paula Furquim Werneck Abdelhay, executou a ação "Substituir Gestor" a qual alterou o órgão gestor do padrão de TIC/PG/EP para TIC/PG/GPP.</p> <p>- Alteração do item 6.5.2 "Elaboração da Visão do Projeto" e do item 6.8 "Replanejamento de Projeto" com a finalidade de estabelecer limites de responsabilidade para aprovação de projetos e de solicitações de mudanças para os projetos de investimento.</p>
I	20/05/2014	<p>Ajuste no item 6.6.2 - Retirada a frase "Esta reunião é fortemente recomendada".</p> <p>Ajuste no item 6.6.3 - Alteração da frase "É fortemente recomendado que os membros do Time se encontrem diariamente para uma reunião de aproximadamente 15 minutos. Durante a reunião cada membro explica:" para "Os membros do Time realizam uma reunião de aproximadamente 15 minutos. Durante a reunião cada membro explica:".</p> <p>Ajuste no item 6.6.5 - Alteração da frase "É fortemente recomendado que a reunião de retrospectiva da última sprint avalie o trabalho realizado durante o projeto como um todo." para "O registro dos pontos positivos e de melhoria que gerem lições aprendidas, boas práticas ou alertas pode ser feito ao longo do projeto e na reunião de retrospectiva da última sprint o Scrum Mastere o Time verificam se há algum item a mais a ser registrado".</p> <p>Ajuste no item 6.7 - Acompanhamento Gerencial de Projeto: de "Frequência mínima: mensal" para "Frequência mínima: semanal".</p>
H	20/03/2014	<p>Ajustes no padrão por motivo de mudanças implementadas no processo de GP com métodos Ágeis do GPRODE:</p> <p>a) Mudança de "Solicitação de Replanejamento" para "Solicitação de Mudança", igualando à Metodologia tradicional(PG-2T0-00039)- item 6.8 REPLANEJAMENTO DE PROJETO, desta forma foi retirado o item 8.4 Anexo D</p>

		Solicitação de Replanejamento; b) Inclusão do RFP(Relatório de Fechamento do Projeto), igualando à Metodologia tradicional (PG-2T0-00039) - item 6.9 ENCERRAMENTO DE PROJETO.
G	09/10/2013	Substituição do Anexo C - Relatório_Padrão_MA_v2.ods por Anexo C - Relatório_Padrão_MA_v21.ods com os seguintes ajustes: 1) O nome do campo "Tipo de solução" mudou para "Serviço"; 2) Campo Complexidade foi retirado.
F	21/05/2013	a) Substituição nos itens 6.5.2 e 6.8 a palavra "estória" por "história". b) Ajuste no item 6.8 Replanejamento do projeto: no 1º parágrafo: "...prazo e/ou custo e/ou pontos totais de história apontam..."; no 2º parágrafo: "... essa mudança deverá estar registrada no campo Justificativa." c) Substituição da frase do item 6.5.2 ELABORAÇÃO DA VISÃO DO PROJETO, informando "Quando tratar-se de um projeto prioritário esta atividade é obrigatória." pela "A avaliação de benefícios será obrigatória para os projetos indicados pelos gerentes de nível G1 e aprovados pelo gerente executivo." d) Ajustes nas cores do burnup do Anexo A - Backlog do Produto para que as cores dos pontos planejados e entregues fiquem iguais as cores do burnup do RAP MA. e) Ajustes no 8.2 Anexo B - Visão do Projeto substituindo "Pontos de Estória" por "Pontos de História". f) Ajustes no Anexo D - Solicitação de Replanejamento: exclusão do item "Alteração da declaração do escopo"; e substituição de "Declaração de escopo" por "Escopo do produto"; Sugestão: O Gráfico de Burnup do Anexo A - Template_Product_Backlog_v4.ods difere do existente no Anexo C - Relatório_Padrão_MA_v2.ods, uma vez que o primeiro não apresenta a linha de tendência para os pontos planejados. Não existe projeção de pontos planejados, existe para pontos entregues. As cores do burnup do backlog do produto estavam diferentes das cores do burnup do RAP MA, agora estão iguais.
E	14/03/2013	Solicitação(ões) de Revisão Aprovada: Sugestão: Realizar acertos no RAP.
D	08/03/2013	a) Ajustes no burn up do Anexo C - Relatório_Padrão_MA_v2.ods para permitir o deslocamento da linha "vermelha" que indica onde é o final do projeto. b) Ajuste no item 6.5.2 ELABORAÇÃO DA VISÃO DO PROJETO para explicitar quando este documento deve ser enviado apenas para informação do cliente e quando ele deve ser enviado para aprovação do cliente. c) Inclusão do Anexo C - Relatório_Padrão_MA_v2 já com os ajustes e exclusão do Anexo C - Relatório_Padrão_MA_v1.3.4. d) Inclusão do Anexo A - Template_Product_Backlog_v4 com ajustes do Burn up e exclusão do Anexo A - Template Product Backlog (básico) v3. e) Atualização do gráfico Burnup no item 6.4.4 GRÁFICO BURNUP DO PRODUTO. f) Ajustes no texto nos itens: 3.2. Documentos complementares, 4 Definições " Apresentação de nivelamento", 6.5.3 Reunião de Kick-off e 6.9 Encerramento de Projeto para substituir os seguintes links pelo caminho respectivo: Orientações para a Apresentação de Nivelamento, Reunião de Kick-off, Reunião de Encerramento, Avaliação de Benefícios de Projetos e Comunidade de Práticas.
C	21/01/2013	a) Ajuste no item 6.5.2 ELABORAÇÃO DA VISÃO DO PROJETO - inclusão da seção "programação dos pontos de estória das sprints" na Visão do Projeto. b) Retirada do texto "Se as informações da Proposta de

		<p>Atendimento a Demanda (PAD) forem as mesmas da Visão do Projeto, a própria PAD pode ser considerada a Visão do Projeto, estando, portanto, já aprovada pelo Cliente.” pois a Visão do Projeto será obrigatória para conter a programação dos pontos de estória das sprints, permitindo o cálculo do desvio de avanço físico.</p> <p>c) Inclusão do item 6.5.3 REUNIÃO DE KICK-OFF E AVALIAÇÃO DE BENEFÍCIOS, informando inclusive que estas atividades são obrigatórias para projetos prioritários.</p> <p>d) Ajuste do item 6.9 ENCERRAMENTO DE PROJETO – inclusão do texto relativo à reunião de encerramento, informando que esta reunião é obrigatória para projetos prioritários.</p> <p>e) inclusão de nova versão dos templates arquivos Visão do Projeto e Relatório de Acompanhamento de Projetos MA.</p> <p>f) Ajuste do item 6.4.4 GRÁFICO BURNUP DO PRODUTO com inclusão de pontos planejados.</p> <p>g) Atualização do anexo do item 8.2 Anexo B - Visão do Projeto e dos anexos do item 8.3 Anexo C - Relatório de Acompanhamento: Relatório de Acompanhamento e Orientações</p>
B	04/10/2012	<p>a) Ajuste na planilha de registro para colocar o armazenamento somente em Ferramenta de gestão de necessidades e projetos da TIC, opcionalmente em Ferramenta de Gerência de Configuração também.</p> <p>b) Ajuste no texto do item 6.7 para informar que o burnup é gerado no backlog do produto e trazido para o relatório de acompanhamento.</p> <p>c) Retirada dos padrões PE-2T0-00355 - Orientações para a Fase de Encerramento de Projetos da TIC e PE-2T0-00225 - Monitoramento do Portfolio de Projetos de Tecnologia da Informação e Telecomunicações de Documentos de Referência para Documentos Complementares.</p>
A	08/02/2012	<p>Solicitação(ões) de Revisão Aprovada:</p> <p>Sugestão: Corrigir o link sobre o guia do Scrum : - de.....: www.scrum.org/scrumguide - para...: www.scrum.org/scrumguides -X-</p>

LISTA DE DISTRIBUIÇÃO

ELETRÔNICA

TIC, TIC/APS, TIC/APS/AQD, TIC/APS/AQL, TIC/APS/GF, TIC/APS/PCA, TIC/ARQTIC, TIC/ARQTIC/AA, TIC/ARQTIC/AIM, TIC/ARQTIC/AT, TIC/ARQTIC/AT/CTC, TIC/ARQTIC/AT/CTI, TIC/AS, TIC/COM, TIC/CP-I, TIC/CP-II, TIC/CP-III, TIC/CP-IV, TIC/CP-V, TIC/CPIE, TIC/CPIE/ATIC, TIC/CPIE/ATIC/AL, TIC/CPIE/ATIC/AL/CMB, TIC/CPIE/ATIC/AL/CRM, TIC/CPIE/ATIC/AR, TIC/CPIE/ATIC/AR/CSD, TIC/CPIE/ATIC/AR/CSE, TIC/CPIE/ATIC/CS, TIC/CPIE/IEXT, TIC/CPIE/IEXT/CIEXT, TIC/CPIE/IEXT/CSSIE, TIC/CPIE/IGP, TIC/CPIE/IGP/CPMG, TIC/CPIE/IGP/CPMO, TIC/CPIE/PGS, TIC/CPIE/PGS/CGEST, TIC/CPIE/SIB, TIC/CPIE/SIB/CCA, TIC/CPIE/SIB/OCPD, TIC/CPIE/SIB/SB, TIC/CPIE/SIC, TIC/CPIE/SIC/AS, TIC/CPIE/SIC/SS, TIC/CPIE/SIC/ST, TIC/CPIE/SID, TIC/CPIE/SID/AS, TIC/CPIE/SID/SS, TIC/CPIE/SID/ST, TIC/CPIE/SIG, TIC/CPIE/SIG/AS, TIC/CPIE/SIG/SS, TIC/CPIE/SIG/ST, TIC/CPIE/TIC-AM, TIC/CPIE/TIC-AM/ATIC, TIC/CPIE/TIC-AM/SITI, TIC/CPIE/TIC-BA, TIC/CPIE/TIC-BA/ATIC, TIC/CPIE/TIC-BA/CBAC, TIC/CPIE/TIC-BA/SITI, TIC/CPIE/TIC-BC, TIC/CPIE/TIC-BC/ATIC, TIC/CPIE/TIC-BC/CM, TIC/CPIE/TIC-BC/SITI, TIC/CPIE/TIC-ES, TIC/CPIE/TIC-ES/ATIC, TIC/CPIE/TIC-ES/CESC, TIC/CPIE/TIC-ES/SITI, TIC/CPIE/TIC-NE, TIC/CPIE/TIC-NE/ATIC, TIC/CPIE/TIC-NE/CCE, TIC/CPIE/TIC-NE/CMA, TIC/CPIE/TIC-NE/CRNN, TIC/CPIE/TIC-NE/SITI, TIC/CPIE/TIC-SEAL, TIC/CPIE/TIC-SEAL/ATIC, TIC/CPIE/TIC-SEAL/CAPP, TIC/CPIE/TIC-SEAL/SITI, TIC/CPIE/TIC-SPS, TIC/CPIE/TIC-SPS/ATIC, TIC/CPIE/TIC-SPS/CBS, TIC/CPIE/TIC-SPS/CSPOCO, TIC/CPIE/TIC-SPS/CSUL, TIC/CPIE/TIC-SPS/SITI, TIC/CPIE/TSI, TIC/CPIE/TSI/CGIA, TIC/CPSW, TIC/CPSW/CP-I, TIC/CPSW/CP-II, TIC/CPSW/CP-III, TIC/CPSW/ISP, TIC/CPSW/ISP/ABGE,

TIC/CPSW/ISP/ABGE/CBIOEE, TIC/CPSW/ISP/ABGE/CCME, TIC/CPSW/ISP/ABGE/CCMI,
TIC/CPSW/ISP/ABGE/CLE, TIC/CPSW/ISP/ABGE/CMRC, TIC/CPSW/ISP/ABGE/CPQ, TIC/CPSW/ISP/CASII,
TIC/CPSW/ISP/CASIN, TIC/CPSW/ISP/CMNI, TIC/CPSW/ISP/CORP, TIC/CPSW/ISP/CORP/CAJ,
TIC/CPSW/ISP/CORP/CDP, TIC/CPSW/ISP/CORP/CFPT, TIC/CPSW/ISP/CORP/CGOC,
TIC/CPSW/ISP/CORP/CGRHB, TIC/CPSW/ISP/DATV, TIC/CPSW/ISP/DATV/CAPA,
TIC/CPSW/ISP/DATV/CDESEMP, TIC/CPSW/ISP/DATV/CGINT, TIC/CPSW/ISP/DATV/CORC,
TIC/CPSW/ISP/FIN, TIC/CPSW/ISP/FIN/CCGER, TIC/CPSW/ISP/FIN/CCSOC, TIC/CPSW/ISP/FIN/CPLAFIN,
TIC/CPSW/ISP/FIN/CTES, TIC/CPSW/ISP/FIN/CTRIB, TIC/CPSW/ISP/PRAPO, TIC/CPSW/ISP/PRAPO/CAP,
TIC/CPSW/ISP/PRAPO/CLT, TIC/CPSW/ISP/PRAPO/CMAN, TIC/CPSW/ISP/PRAPO/CPIS,
TIC/CPSW/ISP/PRAPO/CPROD, TIC/CPSW/ISP/SERV, TIC/CPSW/ISP/SERV/CAB, TIC/CPSW/ISP/SERV/CAS,
TIC/CPSW/ISP/SERV/CGT, TIC/CPSW/ISP/SERV/CIPV, TIC/CPSW/ISP/SERV/CSMES, TIC/CPSW/IST-I,
TIC/CPSW/IST-I/CPTEC-ES, TIC/CPSW/IST-I/CPTEC-NE, TIC/CPSW/IST-I/CPTEC-SEAL,
TIC/CPSW/IST-I/PTEC-BA, TIC/CPSW/IST-I/PTEC-BA/CGEDA, TIC/CPSW/IST-I/PTEC-BC,
TIC/CPSW/IST-I/PTEC-RJ, TIC/CPSW/IST-I/PTEC-RJ/CBPMSR, TIC/CPSW/IST-I/PTEC-RJ/CDNET,
TIC/CPSW/IST-I/PTEC-RJ/CJAVA, TIC/CPSW/IST-I/PTEC-RJ/CLNOTES, TIC/CPSW/IST-I/PTEC-SP,
TIC/CPSW/IST-II, TIC/CPSW/IST-II/BIE, TIC/CPSW/IST-II/BIT, TIC/CPSW/IST-II/EDW,
TIC/CPSW/IST-II/ERP, TIC/CPSW/IST-II/GCC, TIC/CPSW/IST-II/INT, TIC/CPSW/IST-II/SP,
TIC/CPSW/IST-II/SV, TIC/CPSW/PGOD, TIC/CPSW/PGOD/CPC, TIC/CPSW/PGOD/CSGP,
TIC/CPSW/PGOD/PMSW, TIC/CPSW/PGOD/TIGP, TIC/CPSW/STSSW, TIC/CPSW/STSSW/ASI,
TIC/CPSW/STSSW/CSMAA, TIC/CPSW/STSSW/CSRAL, TIC/CPSW/STSSW/IST, TIC/CPTC, TIC/CPTC/CP-I,
TIC/CPTC/CP-II, TIC/CPTC/CP-III, TIC/CPTC/ETTP, TIC/CPTC/ETTP/CPAS, TIC/CPTC/ETTP/CPTD,
TIC/CPTC/ETTP/CPTT, TIC/CPTC/GRST, TIC/CPTC/GRST/ARS, TIC/CPTC/GRST/CIPOM-AM,
TIC/CPTC/GRST/CSRS, TIC/CPTC/GRST/IPOMT-ES, TIC/CPTC/GRST/IPOMT-SEAL,
TIC/CPTC/GRST/OMT-BA, TIC/CPTC/GRST/OMT-BC, TIC/CPTC/GRST/OMT-NE, TIC/CPTC/GRST/OMT-SPS,
TIC/CPTC/GRST/ORS, TIC/CPTC/GRST/SDRS, TIC/CPTC/GRST/SMT-RIO, TIC/CPTC/GSTC,
TIC/CPTC/GSTC/CSTC, TIC/CPTC/PPT, TIC/CPTC/PPT/CSCP, TIC/CPTC/REG, TIC/CPTC/REG/CAE,
TIC/CPTC/REG/CSF, TIC/CPTC/SST, TIC/CPTC/SST/DEAB, TIC/CPTC/SST/DEAS, TIC/CPTC/SST/DEEP,
TIC/CPTC/SST/DEGE, TIC/CPTC/SST/DEINT, TIC/CPTC/SST/IPT-BA, TIC/CPTC/SST/IPT-BC,
TIC/CPTC/SST/IPT-NE, TIC/CPTC/SST/IPT-SPS, TIC/CPTC/SST/SC, TIC/PG, TIC/PG/CGOVITIC, TIC/PG/ESG,
TIC/PG/GPP, TIC/PG/GPP/CGM, TIC/PG/GPR, TIC/PG/GPR/CEPRO, TIC/PG/PDF, TIC/PG/PDF/CGCA,
TIC/PG/PRCS, TIC/PG/SMS, TIC/RH, TIC/RH/ARH, TIC/RH/CA, TIC/RH/DRH, TIC/SI, TIC/SI/CCIA,
TIC/TESTE, TIC/TIC-AB, TIC/TIC-AB/CP-I, TIC/TIC-AB/CP-II, TIC/TIC-AB/PGO, TIC/TIC-AB/PGO/CINT,
TIC/TIC-AB/TIC-CR, TIC/TIC-AB/TIC-LO, TIC/TIC-AB/TIC-LUBNOR, TIC/TIC-AB/TIC-MC,
TIC/TIC-AB/TIC-PBIO, TIC/TIC-AB/TIC-PGI, TIC/TIC-AB/TIC-PGI/CCOMPERJ, TIC/TIC-AB/TIC-PGI/CPQ,
TIC/TIC-AB/TIC-PGI/CRE, TIC/TIC-AB/TIC-PGI/CRNEST, TIC/TIC-AB/TIC-PGI/CRPRE, TIC/TIC-AB/TIC-PQS,
TIC/TIC-AB/TIC-PQS/CSA, TIC/TIC-AB/TIC-RE, TIC/TIC-AB/TIC-RECAP, TIC/TIC-AB/TIC-REDUC,
TIC/TIC-AB/TIC-REFAP, TIC/TIC-AB/TIC-REGAP, TIC/TIC-AB/TIC-REMAN, TIC/TIC-AB/TIC-REPAR,
TIC/TIC-AB/TIC-REPLAN, TIC/TIC-AB/TIC-REVAP, TIC/TIC-AB/TIC-RLAM, TIC/TIC-AB/TIC-RPBC,
TIC/TIC-AB/TIC-RPCC, TIC/TIC-AB/TIC-SIX, TIC/TIC-CORP, TIC/TIC-CORP/TIC-ED,
TIC/TIC-CORP/TIC-JCAA, TIC/TIC-CORP/TIC-JCAA/CCOM, TIC/TIC-CORP/TIC-RH,
TIC/TIC-CORP/TIC-RH/CAMS, TIC/TIC-E&P, TIC/TIC-E&P/GIDSEP, TIC/TIC-E&P/GIDSEP/CIDIEP,
TIC/TIC-E&P/GIDSEP/CISEP, TIC/TIC-E&P/GIDSEP/CSGI, TIC/TIC-E&P/IDA, TIC/TIC-E&P/IDA/CSI,
TIC/TIC-E&P/INFRAEP, TIC/TIC-E&P/INFRAEP/CAE, TIC/TIC-E&P/INFRAEP/CAI, TIC/TIC-E&P/INFRAEP/COI,
TIC/TIC-E&P/INFRAEP/CST, TIC/TIC-E&P/PGO, TIC/TIC-E&P/PGO/CRC, TIC/TIC-E&P/SNEP,
TIC/TIC-E&P/SNEP/CADEP, TIC/TIC-E&P/SNEP/CCSEP, TIC/TIC-E&P/SNEP/CEXP, TIC/TIC-E&P/SNEP/CPRO,
TIC/TIC-E&P/TIC-E&P-AM, TIC/TIC-E&P/TIC-E&P-BA, TIC/TIC-E&P/TIC-E&P-BC, TIC/TIC-E&P/TIC-E&P-BS,
TIC/TIC-E&P/TIC-E&P-ES, TIC/TIC-E&P/TIC-E&P-RIO, TIC/TIC-E&P/TIC-E&P-RNCE,
TIC/TIC-E&P/TIC-E&P-SEAL, TIC/TIC-FIN, TIC/TIC-FIN/CCOFIP, TIC/TIC-FIN/TIC-CONT,
TIC/TIC-FIN/TIC-FINANCAS, TIC/TIC-FIN/TIC-TRIB, TIC/TIC-G&E, TIC/TIC-G&E/IPGO,
TIC/TIC-G&E/TIC-GN, TIC/TIC-G&E/TIC-GN/CFBA, TIC/TIC-G&E/TIC-GN/CFSE,
TIC/TIC-G&E/TIC-GN/CGNNE, TIC/TIC-G&E/TIC-GN/CPTD, TIC/TIC-G&E/TIC-TERM,
TIC/TIC-G&E/TIC-TERM/CTNNE, TIC/TIC-G&E/TIC-TERM/CTS, TIC/TIC-G&E/TIC-TERM/CTSE,
TIC/TIC-INTER, TIC/TIC-INTER/CTICAFE, TIC/TIC-INTER/CTICAL, TIC/TIC-INTER/PGTIC,
TIC/TIC-INTER/SELI, TIC/TIC-INTER/SMNI, TIC/TIC-INTER/SMNI/CPRG, TIC/TIC-INTER/SMNI/CPRN,
TIC/TIC-INTER/SMNI/CPRS, TIC/TIC-INTER/SOLI, TIC/TIC-SERV, TIC/TIC-SERV/CAQNE,
TIC/TIC-SERV/CINTNE, TIC/TIC-SERV/CPC, TIC/TIC-SERV/CSTCNE, TIC/TIC-SERV/SPO,
TIC/TIC-SERV/TIC-CENPES, TIC/TIC-SERV/TIC-CENPES/CNVC, TIC/TIC-SERV/TIC-ENG,
TIC/TIC-SERV/TIC-IECOMPERJ, TIC/TIC-SERV/TIC-IECOMPERJ/CLTIC, TIC/TIC-SERV/TIC-IEPREMIUM,
TIC/TIC-SERV/TIC-IEPREMIUM/CLTIC-I, TIC/TIC-SERV/TIC-IEPREMIUM/CLTIC-II,
TIC/TIC-SERV/TIC-IERENEST, TIC/TIC-SERV/TIC-IERENEST/CLTIC, TIC/TIC-SERV/TIC-MAT,
TIC/TIC-SERV/TIC-SMSC

Deve-se dar prioridade à consulta a padrões através do SINPEP, evitando a sua impressão

IMPRESSA

DESTINATÁRIOS

[Clique aqui para acessar ou fechar as informações sobre declaração](#)

*** * * ÚLTIMA FOLHA DO PADRÃO * * ***