



METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS

DTRS (aplicado em Sistemas)

07/12/2017

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	4
1.1.	CONCEITOS BÁSICOS	4
1.1.1.	ATIVIDADE	4
1.1.2.	PROJETO	4
1.1.3.	PROGRAMA	5
1.1.4.	SUBPROJETO.....	5
1.1.5.	PORTFÓLIO	5
1.1.6.	PARALELO ENTRE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS.....	5
1.1.7.	GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS E PROJETOS.....	6
1.1.8.	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	7
1.1.9.	INTEGRAÇÃO ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSOS DO PMBOK® E O CICLO PDCA.....	9
1.1.10.	GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO	9
1.1.11.	ESCRITÓRIO DE PROJETO – EGP	11
2.	GESTÃO DE PROJETOS NA OI.....	12
2.1.	GOVERNANÇA DE PROJETOS NA OI	12
2.1.1.	MODELO DE GOVERNANÇA CLARITY PPM	14
2.2.	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	14
2.2.1.	PARTES INTERESSADAS.....	14
2.2.2.	COMITÊ DO PROJETO	15
2.2.3.	PATROCINADOR (<i>SPONSOR</i>)	15
2.2.4.	GERENTE DE PROJETOS.....	15
2.2.5.	LÍDER DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	17
2.3.	ORIGEM DOS PROJETOS.....	17
2.4.	TIPOS DE PROJETO	17
2.5.	BENEFÍCIOS DOS PROJETOS	18
2.6.	CAPEX E OPEX EM PROJETOS.....	19
2.7.	GESTÃO DA CARTEIRA CORPORATIVA DE PROJETOS.....	20
2.7.1.	ACOMPANHAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS.....	21
2.8.	FASES DO CICLO DE VIDA DOS PROJETOS NA OI.....	22
2.9.	BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA OI.....	23
3.	DETALHAMENTO DO CICLO DE VIDA DOS PROJETOS	24
3.1.	FASE DE INICIAÇÃO	24
3.1.1.	TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	24
3.1.2.	IDENTIFICAR PARTES INTERESSADAS	24
3.2.	FASE DE DETALHAMENTO	26
3.2.1.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROJETO	27
3.2.2.	MAPEAMENTO DOS BENEFÍCIOS E RESULTADOS DO PROJETO.....	28
3.2.3.	ESTRUTURA ANÁLITICA DO PROJETO – EAP	29
3.2.4.	CRONOGRAMA DO PROJETO	30

3.2.5.	PLANEJAMENTO DOS CUSTOS.....	31
3.2.5.1.	VALOR ECONÔMICO AGREGADO (EVA)	32
3.2.5.2.	VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)	32
3.2.6.	PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	33
3.2.7.	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	33
3.2.8.	MAPA DE RISCOS DO PROJETO	33
3.2.9.	PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	34
3.2.10.	ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS E FUNCIONAIS	34
3.2.11.	PLANO DE AQUISIÇÃO	35
3.2.12.	PLANO DE PROJETO	35
3.2.13.	REUNIÃO DE LANÇAMENTO (<i>KICK-OFF</i>)	36
3.3.	FASE DE IMPLEMENTAÇÃO	37
3.3.1.	REUNIÕES DE STATUS.....	38
3.3.2.	<i>STATUS REPORT</i>	39
3.3.3.	RELATÓRIO DA EXECUÇÃO FINANCEIRA	39
3.3.4.	GESTÃO DE MUDANÇAS NO PROJETO	39
3.4.	FASE DE ENCERRAMENTO	41
3.4.1.	LIÇÕES APRENDIDAS.....	42
4.	GERENCIAMENTO DE RISCOS DE PROJETOS	43
5.	INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROJETO	48

6.	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS EM SISTEMAS.....	48
6.1.	ESCRITÓRIO DE PROJETOS DE SISTEMAS	48
6.2.	TIPOS DE PROJETOS	49
6.2.1.	EVOLUTIVOS E ESPECIAIS	49
6.2.2.	ESTRUTURANTES	49
6.3.	GRAU DE GOVERNANÇA DE PROJETOS DE SISTEMAS.....	49
6.4.	GOVERNANÇA DE PROJETOS DE SISTEMAS	49
6.4.1.	GESTÃO APLICADA NOS PROJETOS DE SISTEMAS.....	49
6.4.2.	MAPA DE GESTÃO PROJETOS DE SISTEMAS	52
6.5.	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	53
6.6.	DINÂMICA PARA REUNIÃO DE STATUS OPERACIONAL (RSO) OU EXECUTIVO (RSE).....	61
6.7.	FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS	61
6.7.1.	CLARITY PPM	61
6.7.2.	FOI	61
6.7.3.	SAP	62
6.7.4.	CA AGILE CENTRAL	62
6.8.	DOCUMENTOS.....	62
7.	APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA PARA GRANDES PROJETOS.	63
8.	PROCEDIMENTOS RECOMENDADOS PARA GRANDES PROJETOS.....	67

9.	METODOLOGIA ÁGIL	72
9.1.	SCRUM	72
9.2.	PROGRAMA BIMODAL	74
9.3.	MODELO DE GOVERNANÇA BIMODAL	75
9.4.	TRABALHANDO COM BIMODAL NA OI	77
10.	COLABORADORES QUE PARTICIPARAM DA ELABORAÇÃO DESSE MANUAL	78
11.	COLABORADORES QUE PARTICIPARAM DA REVISÃO	78
12.	GLOSSÁRIO	79
13.	BIBLIOGRAFIA	80

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão reconhecendo a importância do Gerenciamento de Projetos para o desenvolvimento de novos produtos, criação de novas unidades operacionais, mudanças nos processos produtivos ou implantação de novas tecnologias. Conduzidas sob forma de projetos, estas iniciativas obtêm melhores resultados.

O Gerenciamento de Projetos pode contribuir para:

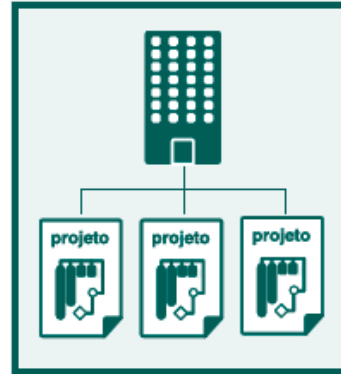
- o atendimento das expectativas dos clientes dentro do prazo estipulado e dos objetivos definidos;
- utilização dos recursos de forma eficiente.

O uso de uma metodologia formal de gerenciamento de projetos é fator crítico para o sucesso dos projetos, portanto, é fundamental definir um procedimento padronizado, ou seja, desenvolver uma metodologia única de gerenciamento de projetos.

DEPENDE
DE VOCÊ!



A existência de uma metodologia em gerenciamento de projetos não é suficiente; para transformá-la em resultados concretos, é necessária a sua aceitação e utilização.



1.1. CONCEITOS BÁSICOS

Este capítulo tem como objetivo nivelar os conceitos em gerenciamento de projetos.

1.1.1. ATIVIDADE

Atividades funcionais são processos de trabalho que se repetem, ou seja, são realizadas sempre do mesmo modo, mas com pequenas variações ao longo do tempo, integradas à rotina da organização.

EXEMPLO Processo de pagamento de pessoal.



1.1.2. PROJETO

“Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMBOK® 5ª Edição).

Projetos normalmente são autorizados para contribuir no resultado de uma ou mais diretrizes estratégicas da Organização. Estas podem ser:

- necessidade de desenvolvimento de novos produtos ou serviços;
- busca de excelência operacional pelo aprimoramento de processos existentes;
- necessidade de agilidade no combate à concorrência;
- necessidade de adoção de novas tecnologias ou exigências legais ou regulatórias.

TOME NOTA!



1. Temporários, com início e fim definidos.
2. Planejados, executados e controlados.
3. Entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos.
4. Desenvolvidos em etapas.
5. Realizados por pessoas.
6. Possuem recursos limitados.

1.1.3. PROGRAMA

Um programa é um conjunto de projetos agrupados. Seu objetivo é facilitar o gerenciamento de forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada projeto fosse gerenciado de forma independente.

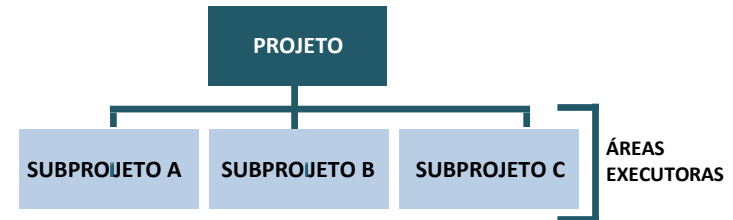
Normalmente, os projetos de um mesmo programa possuem algumas características técnicas ou operacionais comuns.

1.1.4. SUBPROJETO

Um projeto pode ser dividido em subprojetos, ou seja, subconjuntos de atividades. Eles podem ser gerenciados por um membro de equipe, por empresa externa ou por outra unidade funcional da empresa. O gerente do projeto deve acompanhar o projeto como um todo (visão fim a fim), acompanhando o andamento de todos os subprojetos necessários para a entrega do projeto. Cada área executora acompanhará o seu respectivo subprojeto reportando à área usuária o status do subprojeto.

As áreas executoras também podem demandar projetos para a sua própria área (ex.: projeto para atualização de licenças e compras de servidores para atualização do parque tecnológico pela própria área de sistemas).

Tanto os projetos quanto os subprojetos devem seguir a metodologia de gerenciamento de projetos.



1.1.5. PORTFÓLIO

Portfólio ou carteira corporativa de projetos é um agrupamento de projetos, programas ou trabalhos que em conjunto visa tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento e atender aos objetivos estratégicos dos negócios das organizações.

É a forma como a empresa se organiza para atingir suas estratégias de crescimento ou de reformulação, visualizando o esforço da organização em cada uma das categorias dos projetos.



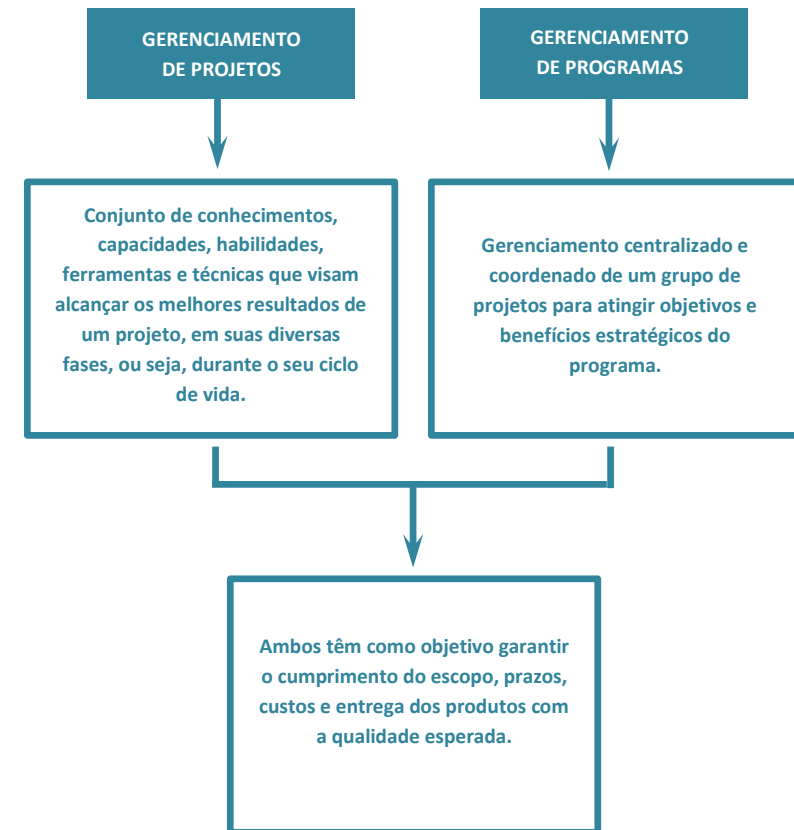
Os programas e projetos do Portfólio não necessitam ser inter-relacionados ou interdependentes, pois sua função é manter nele apenas aqueles que estiverem alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

1.1.6. PARALELO ENTRE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS

Veja na tabela um paralelo entre eles sob diversos aspectos, deixando clara a diferença de abordagem.

PROJETOS	PROGRAMAS	PORTFÓLIOS
Têm um escopo bem definido, com entregas específicas.	Têm um escopo amplo que pode ser modificado para atender as expectativas de benefícios da organização.	Têm um escopo de negócios que muda com os objetivos estratégicos da organização.
O Gerente de projetos busca o mínimo de mudanças.	Gestores de programas devem esperar mudanças.	Gestores de Portfólios devem monitorar as mudanças.
Sucesso é medido por gastos dentro do orçamento, atividades no tempo previsto e produtos entregues conforme especificação.	Sucesso é medido em termos de Retorno no Investimento (ROI), novas capacidades e entrega de benefícios.	Sucesso é medido em termos de valor agregado dos componentes do Portfólio em relação aos objetivos estratégicos.
Principais características de Gerentes de Projeto: <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança diretivo, focado na entrega da tarefa, de forma a atingir o critério de sucesso. • Gerenciam técnicos, especialistas etc. • Exercem suas habilidades e competências para atingir os objetivos do projeto. • Conduzem planejamento detalhado para gerenciar a entrega dos produtos do projeto. • Monitoram e controlam as tarefas e o trabalho de produzir os produtos dos projetos. 	Principais características de Gestores de Programas: <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança focado no gerenciamento das relações e na resolução de conflitos. Facilita os aspectos políticos das partes interessadas. • Gerenciam Gerente de projetos. • Visam atingir os objetivos do programa para coordenação integrada dos projetos. • Criam planos de alto nível, provendo orientação para projetos. • Monitoram projetos e trabalhos rotineiros, utilizando estruturas de governança. 	Principais características de Gestores de Portfólio: <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança focado em agregar valor para tomada de decisão do Portfólio. • Gerenciam ou coordenam a equipe de gerenciamento do Portfólio, bem como gerentes de projetos e programas. • Visam atingir os objetivos estratégicos da organização. • Criam planos de alto nível provendo orientação para programas e projetos. • Monitoram indicadores de valor e performance agregados.

1.1.7. GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS E PROJETOS



Os principais resultados da boa gestão de projetos e programas são:

- MINIMIZAÇÃO DE RISCOS quanto a desvios de escopo, prazos e custos;

- **POSSIBILIDADE DE CORREÇÃO DE RUMOS**, com base na avaliação contínua do andamento das fases do projeto;
- **ANTECIPAÇÃO DAS SITUAÇÕES DESFAVORÁVEIS**, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas;
- **AUMENTO DO CONTROLE GERENCIAL** de todas as fases a serem implementadas;
- **INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS E ESTRUTURADAS** que facilitam a tomada de decisão;
- **MELHORIA NA COMUNICAÇÃO COM E ENTRE OS ENVOLVIDOS**;
- **SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS E CLIENTES** (qualidade do projeto);
- **DOCUMENTAÇÃO** que facilita as estimativas de custo e prazo pra futuros projetos.

1.1.8. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Gerenciar é planejar, acompanhar sua execução, comparando com o planejado, e corrigir desvios sempre que necessário.

Veja a seguir duas referências reconhecidas que materializam esta afirmativa: o Guia PMBOK® e o método Ciclo PDCA.

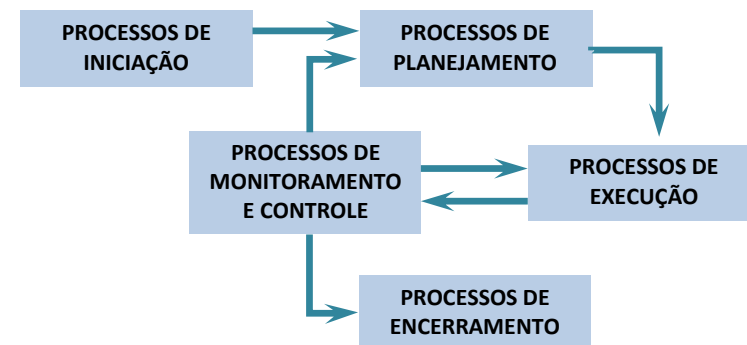
GUIA PMBOK®





Durante a execução do projeto, e particularmente em cada fase do seu ciclo de vida, o momento em que as ações e as atividades são postas em prática possibilita o agrupamento de processos capazes de prover resultados na iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento da fase.

A convenção dada a este agrupamento é a de grupo de processos.

O Guia PMBOK®, desenvolvido para o cenário de projetos, define que o gerenciamento de projetos pode ser reunido em cinco grupos de processos, conforme segue:



	PROCESSOS DE INICIAÇÃO Definem o comprometimento da organização, formalizam e autorizam o início de um projeto ou fase.
	PROCESSOS DE PLANEJAMENTO Determinam e refinam os objetivos e as escolhas das melhores ações para atingir os objetivos do projeto.
	PROCESSOS DE EXECUÇÃO Responsáveis pela integração das pessoas, organizações e recursos materiais para realizar o que foi planejado.
	PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE Conferência dos resultados com base no planejamento e tomada de ações corretivas, no caso de desvios.
	PROCESSOS DE ENCERRAMENTO Formalização do encerramento do projeto, aceite dos resultados, encerramento oficial de contratos e a desmobilização da equipe.



Grupos de processos não são fases, e sim agrupamentos de processos de gerenciamento de projetos. Eles não podem ser vistos de forma separada ou descontinua e podem ocorrer mais de uma vez durante o ciclo de vida do projeto.

CICLO PDCA

O Ciclo PDCA foi idealizado por Walter Shewharte, em meados da década de 20, e disseminado para o mundo por W. Edwards Deming.


O Ciclo compõe o conjunto de ações em sequência dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla:



O Ciclo PDCA é parte fundamental de qualquer organização que implementa projetos, pois se constitui, na prática, de um modelo de gestão altamente eficaz.

A aplicação do Ciclo PDCA, aliado ao planejamento e controle no gerenciamento de projetos, proporciona:

- Avaliação de desempenho.
- Comparação entre o realizado e o planejado.
- Análise dos desvios.
- Tomada de ações corretivas.
- Acompanhamento para avaliar a eficiência das ações implementadas.
- Captação de informações que auxiliem na tomada de decisão.



A aplicação do Ciclo PDCA permite que a organização realize melhorias contínuas em seus processos e metodologias. A conclusão de uma volta do ciclo desencadeia o início do próximo ciclo, e assim sucessivamente.

1.1.9. INTEGRAÇÃO ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSOS DO PMBOK® E O CICLO PDCA

A natureza integradora dos grupos de processos do Guia PMBOK® é mais complexa que o ciclo PDCA. No entanto, o ciclo aprimorado pode ser aplicado aos inter-relacionamentos dentro dos grupos de processos e entre eles.

GUIA PMBOK®	PDCA
Planejamento	Plan (P)
Execução	Do (D)
Controle	Check (C) Action (A)

Equivalência dos Processos do Guia PMBOK® e do Ciclo PDCA.

O gerenciamento de projetos exige a interação do grupo de processos de monitoramento e controle com todos os outros grupos, pelo fato dele controlar todo o esforço do projeto e monitorar a necessidade de implementação de mudanças, ações corretivas ou preventivas, que assegurem a conformidade do projeto com o plano de projeto.



controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados.

As organizações gerenciam suas carteiras com base em metas específicas para atingir objetivos estratégicos de negócios. Veja dois exemplos importantes:

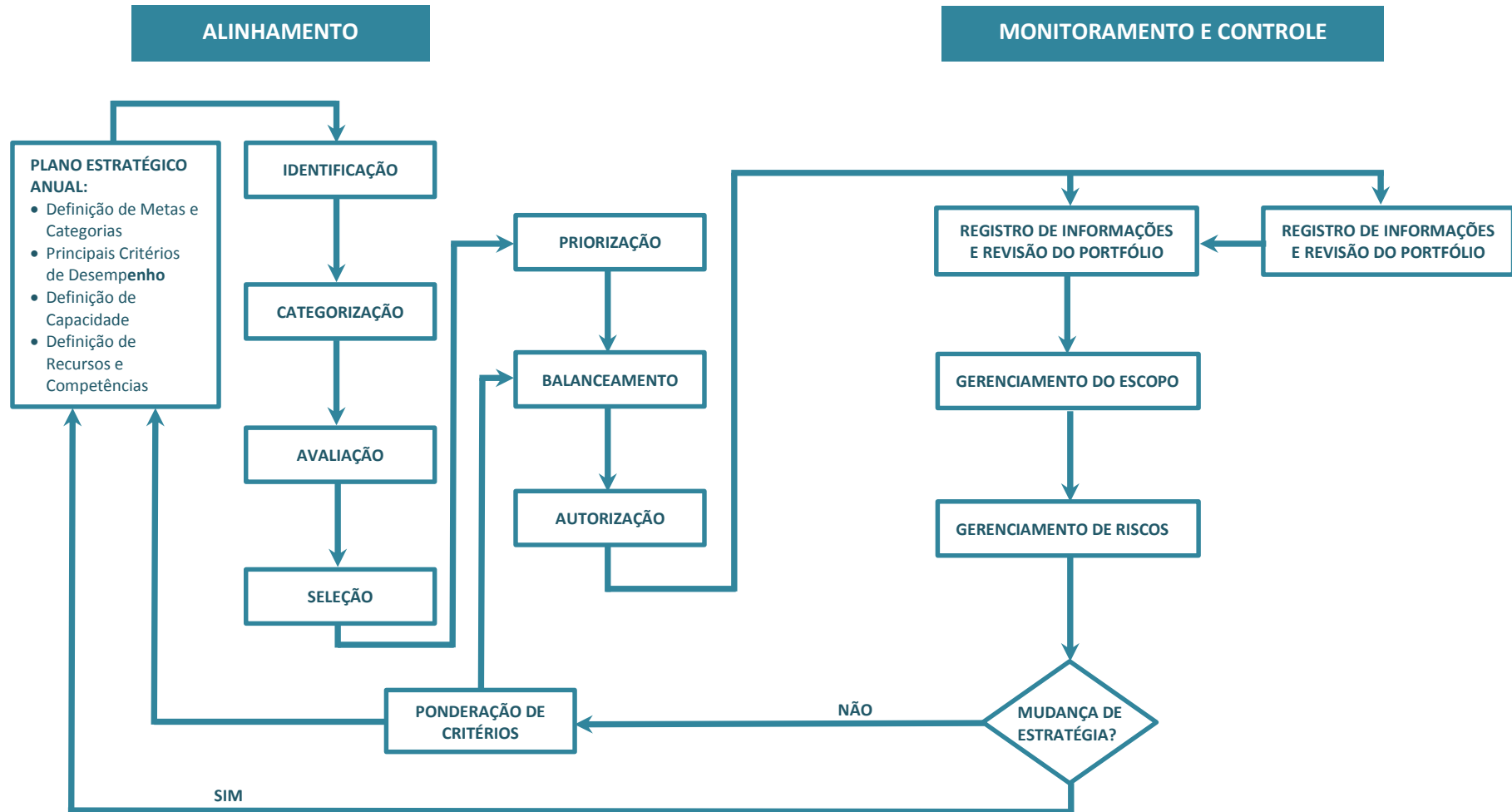


- Maximizar o valor da carteira, examinando projetos e programas candidatos à inclusão ou à exclusão.
- Equilibrar projetos de manutenção e expansão do negócio e uso eficiente dos recursos.

Os processos da gestão de Portfólio são organizados em dois grupos de processos:

- **PROCESSOS DE ALINHAMENTO** – determinam como os componentes (projetos, programas e atividades relacionadas) serão identificados, categorizados, avaliados, selecionados, priorizados e balanceados, para inclusão e gerenciamento do Portfólio.
- **PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE** – revisam periodicamente os indicadores de resultados do portfólio, mantendo o alinhamento com objetivos estratégicos.

PROCESSOS DA GESTÃO DE PORTFÓLIO



Alguns benefícios da Gestão de Portfólio:

- **MUDANÇA DO FOCO DE CUSTOS PARA O FOCO EM INVESTIMENTOS** – decisões tomadas em função do retorno obtido pelos projetos.
- **MELHORIA DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS** – alocação dos recursos aos projetos prioritários.
- **MELHORIA NO ALINHAMENTO EM RELAÇÃO À ESTRATÉGIA** – decisões tomadas em um contexto amplo de metas e objetivos da empresa.
- **MELHORIA NO EQUILÍBRIO DE TRABALHO** – depois de categorizar seu portfólio, a empresa pode equilibrar melhor seus investimentos por tipo de projeto (ex.: redução de despesas, aumento de receita).
- **AUMENTO DE COLABORAÇÃO ENTRE AS ÁREAS** – na aplicação da gestão de portfólio em toda a empresa, as áreas necessitarão operar mais coesas, uma vez que os objetivos são comuns: atendimento às estratégias da organização.

1.1.11. ESCRITÓRIO DE PROJETO – EGP

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (do inglês, PMO – Project Management Office) é uma estrutura organizacional que tem papel fundamental no estabelecimento de uma cultura corporativa de gestão de projetos e na manutenção do conhecimento relacionado ao tema, apoiando o plano estratégico da organização.

O Escritório de Projetos deve apoiar o planejamento e a estruturação dos projetos, fazer o acompanhamento e controlar o desenvolvimento de um conjunto de projetos, centralizando informações e mantendo informada a alta gerência do andamento e dos pontos críticos dos projetos.

As responsabilidades do Escritório de Projetos podem variar de acordo com seu posicionamento, desde funções de suporte ao gerenciamento até a responsabilidade pela gestão efetiva de um projeto.

Os principais objetivos de um Escritório de Gerenciamento de Projetos são:

- Garantir o alinhamento dos projetos ao plano estratégico da organização;
- Integrar os projetos e distribuir informações;
- Avaliar o desempenho dos projetos;
- Elaborar relatório consolidado dos projetos;
- Implantar e disseminar as melhores práticas, políticas, processos, padrões e ferramentas;
- Capacitar e manter atualizados os gerentes de projeto quanto às melhores práticas e ferramentas de gerenciamento de projetos;
- Apoiar os gerentes de projetos em todas as fases do ciclo de vida dos projetos.

2. GESTÃO DE PROJETOS NA OI

2.1. GOVERNANÇA DE PROJETOS NA OI

“Governança de projetos corresponde ao alinhamento dos objetivos do projeto com a estratégia da organização pelo patrocinador a equipe do projeto.” (PMI)

Uma Governança do projeto é importante por que:

- Define a estrutura de gestão do projeto;
- Estabelece as interações, relações, responsabilidades e auditorias das pessoas envolvidas (partes interessadas), contribuindo para que o projeto possa ser melhor sucedido;
- Estabelece os processos de gestão, comunicação, acompanhamento e controle do projeto.

O Modelo de Governança dependerá da natureza e do tamanho de cada projeto.

O Escritório de Projetos (PMO) tem papel decisivo quanto ao envolvimento dos *stakeholders* (partes interessadas) no estabelecimento de políticas, procedimentos e padrões documentados, bem como na clareza da definição de autoridade e responsabilidades nos projetos.

Cabe ao patrocinador do projeto ou ao Comitê Executivo a responsabilidade para aprovar e manter a Governança estabelecida para o projeto.

MODELO CONCEITUAL

Em qualquer projeto da Oi, vislumbramos papéis diferenciados entre área que demandou um novo projeto e as áreas que contribuíram para a sua implementação. Na Oi, qualquer área pode ser solicitante e tem a responsabilidade de registrar e desenvolver a sua demanda até que esteja amadurecida para adicionar a atuação de áreas implementadoras.

Em uma Telecom, é comum que as diretorias de sistemas e Redes participem como implementadoras de grande parte das demandas. Porém, em diferentes projetos,

qualquer área pode ser a demandante e quaisquer áreas podem contribuir como implementadoras. Baseado nisso, podemos vislumbrar a relação entre essas áreas a partir de um modelo conceitual.

A demanda da área solicitante é chamada de *Ideia*, que pode gerar um ou mais projetos de implementação que, por sua vez, podem estar relacionados a qualquer número de subprojetos. Para cada área implementadora que contribui para o projeto (ex.: Sistemas, Redes, DRC, etc.), é criado um subprojeto no qual se acompanha o seu trabalho.

Veja o modelo de organização e governança de projetos divididos por níveis e camadas, com o objetivo de atender às solicitações e oferecer o controle adequado aos Sistemas e suas respectivas cadeias produtivas.

PRINCIPAIS NÍVEIS

IDEIA – Representa uma demanda em estado de concepção. Uma ideia é o desejo de um solicitante e qualquer ideia, caso seja priorizada, pode gerar um ou mais projetos a serem implementados.

PROJETO – Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Um projeto é uma iniciativa organizada para implementar, parcial ou totalmente, uma Ideia. Um projeto pode ter um ou mais subprojetos, oferece visualização consolidada de riscos, ocorrências, mudanças e status de seus subprojetos.

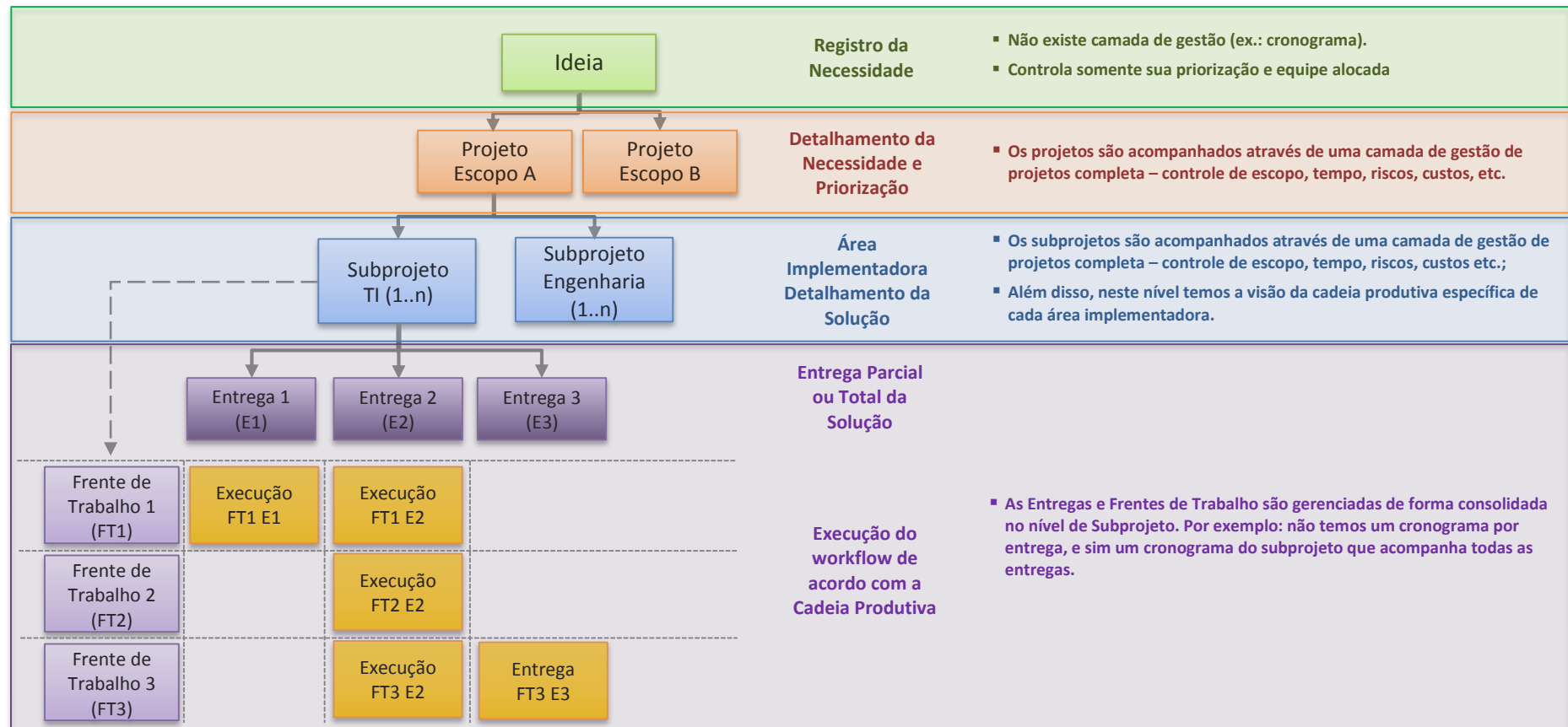
Na Oi existem tipos de projetos como: Produto, Canais, Rede, Estruturante, Infraestrutura Tecnológica, Infraestrutura Patrimonial, Processos e Sistemas, dentre outros.

SUBPROJETO – É neste nível onde planejamos e acompanhamos diretamente as diversas cadeias produtivas das áreas implementadoras. Cada área implementadora da Oi, que contribui para a realização de um projeto (ex.: Sistemas, Engenharia, DRC, etc.), poderá ter um ou mais subprojetos associados ao mesmo Projeto, onde cada subprojeto será uma solução para atender a um subconjunto de requisitos do projeto.

ENTREGA – Representa um produto completo gerado no âmbito de um subprojeto. Os subprojetos podem gerar uma entrega no final, ou várias entregas, se forem planejados para executar de maneira faseada. Cada entrega representa algo concreto para o cliente e deve ter um resultado para o negócio.

FRENTE DE TRABALHO – Este nível é representado pelas diferentes áreas implementadoras que contribuem com partes da solução de um subprojeto, sejam elas sistemas ou não. Atuam em conjunto para a geração de uma entrega.

EXECUÇÃO – Representa uma parte a ser construída por uma Frente de Trabalho para uma Entrega específica. Uma mesma Frente de Trabalho pode ter Execuções em diferentes Entregas.



2.1.1. MODELO DE GOVERNANÇA CLARITY PPM

Na Oi utilizamos um modelo corporativo de Governança de Projetos como referência, mas que poderá ser adaptado em qualquer projeto da companhia, conforme sua natureza, complexidade e influência das partes interessadas.

As frentes de trabalho são compostas por lideranças e grupos de colaboradores que geram produtos para o subprojeto ou projeto e podem ser definidas com a visão de Diretoria, área, entrega, especialidade etc., dependendo da complexidade e características do projeto.

Para prover direcionamento, priorizar recursos, gerir conflitos e tomada de decisão são criados os Comitês de Projeto com integrantes do nível executivo envolvidos diretamente ou indiretamente no projeto.

Neste contexto, podemos citar alguns controles que compõem um modelo de governança, como por exemplo: estrutura organizacional do projeto, agenda e tipos de reuniões, papéis e responsabilidade, dinâmica de trabalho, modelos e padrões de comunicação, escalonamento, tratamento de pendências, etc.

2.2. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

2.2.1. PARTES INTERESSADAS

As pessoas e organizações que estão envolvidas no projeto, ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa na sua execução, são chamadas de partes interessadas (*stakeholders*).

Elas podem exercer influência sobre o projeto e seus resultados. Na gestão de um projeto, é necessário identificar, determinar, gerenciar e influenciar as partes interessadas, a fim de assegurar seu sucesso.

As partes interessadas possuem diversos níveis de responsabilidade e autoridade, que podem variar durante o ciclo de vida do projeto.

PARTES INTERESSADAS	DESCRIÇÃO
Patrocinador (<i>sponsor</i>)	Estabelece objetivos e prioridades, aprova o planejamento e arbitra conflitos. Normalmente, é o provedor do orçamento.
Gerente Funcional	Provê recursos e equilibra necessidades e prioridades de múltiplos projetos.
Gerente de Projetos	Estrutura e planeja o projeto, aloca os recursos e faz o projeto acontecer conforme o planejado. Coordena os trabalhos e propõe ações corretivas para alcance dos resultados.
Equipe de Projeto	Executa as atividades do projeto de acordo com o cronograma e de acordo com as atribuições da Matriz de Responsabilidades do projeto.
Cliente/Usuário	Pessoa ou organização que utilizará o produto, serviço ou resultado do projeto. É o árbitro para o sucesso ou fracasso do projeto.
Influenciadores	Pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados à aquisição ou ao uso do produto do projeto, mas que, devido à posição de uma pessoa na organização do cliente ou na organização executora, podem influenciar, positiva ou negativamente, no andamento do projeto.



LEMBRE-SE

Gerentes de projetos precisam gerenciar as expectativas das partes interessadas, pois elas em geral têm objetivos diferentes ou conflitantes.

2.2.2. COMITÊ DO PROJETO

Um comitê de projeto é geralmente formado por um grupo de envolvidos de alto nível que tem a responsabilidade de proporcionar a direção estratégica ao projeto. Os comitês podem ser:

OPERACIONAL: Tem o poder de tomada de decisão sobre problemas, riscos e mudanças. Dependendo da discussão, representantes de outras áreas ou empresas devem participar das reuniões de acompanhamento. Geralmente é formado pelo gerente do projeto, membros da equipe e gerentes envolvidos no projeto.

EXECUTIVO: Tem o poder de tomada de decisão sobre mudanças, riscos e problemas que impliquem aumento de custo, alterações em datas críticas ou conflitos que não puderam ser resolvidos no nível do Comitê Operacional. É responsável, também, por promover a priorização do projeto e seu alinhamento às estratégias da organização. Geralmente é formado pelo gerente do projeto e pelo alto nível decisório, como, por exemplo, os diretores envolvidos no projeto.

2.2.3. PATROCINADOR (*SPONSOR*)

É o responsável pelo projeto na Oi. Deve garantir as condições adequadas ao sucesso do projeto.

Principais responsabilidades:

- Garantir as condições necessárias ao sucesso do projeto;
- Definir linhas orientadoras e objetivos do projeto;
- Monitorar o progresso do plano, implementando ações de mitigação de riscos;
- Atuar junto ao Comitê Executivo (*Steering Committee*), resolvendo conflitos e impasses existentes em alçadas inferiores.

2.2.4. GERENTE DE PROJETOS

O Gerente de projetos é a pessoa designada pela organização para atingir os objetivos do projeto. Assim, é de sua responsabilidade condução do projeto e coordenação das equipes e atividades, para garantir o seu desenvolvimento dentro do escopo, prazo e custos inicialmente definidos.

Qualquer que seja o cenário organizacional ou mesmo o contexto do projeto, o Gerente de projetos deve agir de forma proativa na tomada de decisões para potencializar as oportunidades e mitigar as ameaças. Por isso, somente compreender e aplicar conhecimentos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos e utilizar as melhores práticas não são suficientes para trazer resultados.

O Gerente de projetos precisa ter uma combinação harmônica de competências, ou seja, um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades gerenciais e interpessoais para suportar o desafio e cumprir seus diferentes papéis e responsabilidades nos projetos.

O Gerente de Projetos deve ter a habilidade de cumprir ou fazer cumprir, integralmente, as tarefas sob sua responsabilidade. Deve ter condições de transformar um conjunto de atividades, simples ou complexas, em uma realidade, um produto, caracterizando assim o seu desempenho.

Habilidades	Características
Construção de Equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho.
Liderança	Capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos no projeto.
Resolução de Conflito	Capacidade de identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto.
Competência Técnica	Capacidade de coordenar as ações técnicas do projeto.
Planejamento	Capacidade de elaborar planos e executá-los.
Organização e Disciplina	Capacidade de estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto.
Empreendedor	Capacidade de gerar e gerenciar negócios para o projeto.
Suporte gerencial	Capacidade de gerenciar as interfaces com todos os envolvidos no projeto, principalmente com a alta administração.
Alocar Recursos	Capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do projeto.
Administrador do Tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto.
Negociador	Capacidade de negociação com as várias entidades que participam do projeto.
Comunicação	Capacidade de estabelecer um sistema de informações no projeto.

Relação com o cliente	Capacidade contratar fornecedores e de relacionar-se com os clientes.
Relação Humana	Capacidade gerenciar relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando pessoas.
Orçamentos	Capacidade de elaborar e gerenciar planos financeiros e desembolso do projeto

Algumas atividades básicas do Gerente de projetos:

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
Estruturar e Planejar o projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o detalhamento do escopo e o cronograma do projeto e estabelecer atividades a serem executadas para alcançar o objetivo final, em cada uma das fases do projeto. • Comunicar e conscientizar a equipe e as demais partes interessadas quanto ao planejamento, engajando-as no apoio ao seu cumprimento.
Executar o projeto	Coordenar as partes interessadas, dentro das condições básicas de prazo, custo, qualidade e metas físicas. Nesta fase, os esforços de comunicação são consideráveis, uma vez que devem ser transmitidas informações corretas, em momentos oportunos e de maneira apropriada.
Controlar o projeto	Estar apto a avaliar continuamente o andamento do projeto, tomando ações que corrijam os desvios ou suas tendências. O acompanhamento e o controle permitem, portanto, medir resultados, corrigir rumos, melhorar o desempenho, atender prazos, alocar melhor os recursos, reduzir custos etc.
Documentar o projeto	Documentar todas as fases do projeto. Isso envolve tanto a documentação técnica quanto a documentação adequada com respeito ao gerenciamento do projeto. Devem ser documentadas todas as decisões tomadas, por meio de atas de reunião, bem como o termo de abertura, plano, mudanças ocorridas, relatórios de acompanhamento, etc.
Divulgar as informações do projeto	Possuir um conjunto de informações, visando divulgar qual é a posição do projeto em relação ao custo, cronograma e escopo, mantendo as partes interessadas constantemente informadas sobre o seu progresso.

2.2.5. LÍDER DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

O Líder de Processos tem um papel fundamental (caso seja necessário) em um projeto, uma vez que a boa prática estabelece a necessidade de se identificar os processos que deverão suportar a entrada do produto que o projeto entregará.

O “Líder de Processos”, como parte integrante da equipe em projetos estratégicos de alta complexidade, para realizar a avaliação de impacto do projeto nos processos AS IS, bem como na definição e no desenho dos processos TO BE.

Principais responsabilidades:

- Promover o envolvimento das Unidades de Negócios, Diretorias e demais *stakeholders* nas frentes de trabalho funcionais ao longo do ciclo de vida do projeto;
- Promover e assegurar o alinhamento dos processos de negócio com a estratégia tecnológica de evolução de sistemas;
- Identificar e avaliar os requisitos com impacto ao nível dos processos;
- Avaliar o impacto do projeto ao nível dos processos AS IS;
- Identificar os requisitos de negócio/processos resultantes dos processos TO BE;
- Atualizar/criar os processos TO BE;
- Promover a divulgação da estrutura de processos TO BE

2.3. ORIGEM DOS PROJETOS



Além do Ciclo Anual do Planejamento na Oi, também podem surgir metas durante o no desdobramento de metas anuais, dando origem a novos projetos.

Os projetos também podem surgir em decorrência de:

ORIGEM	DESCRIÇÃO
Demanda Legal	Atender exigências regulatórias ou fiscais. São obrigatórios e compõem a carteira de projetos compulsoriamente (ex.: Portabilidade Numérica, PGMU, Anuência Prévia, etc.).
Melhoria Contínua	Os projetos de melhoria operacional ou estruturantes são selecionados atendendo às prioridades estratégicas da organização.
Requisições De Clientes Externos	Projetos para atender demandas oriundas de clientes públicos ou privados.
Estratégias Emergentes	Projetos que visem proporcionar à organização ajustes constantes nos caminhos que estão sendo tomados, sempre a fim de atingir os seus objetivos.

2.4. TIPOS DE PROJETO

Os tipos de projeto identificados na Oi foram definidos de acordo com a entrega que cada um deles proporciona, conforme a descrição abaixo:

ORIGEM	DESCRIÇÃO
PRODUTO/SERVIÇO	Desenvolvimento de novos produtos ou alterações nas características de produtos já existentes. Características primárias: entrega de um produto ou serviço.
CANAIS	Desenvolvimento de novos canais ou alterações nas características de canais já existentes. Características primárias: entrega de um novo canal ou de uma melhoria em canal existente.
REDE	Desenvolvimento de estrutura de serviços e rede para suportar a prestação de serviços ao cliente.

	<p>Características primárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantação de novas tecnologias; • Crescimento vegetativo; • Configuração da rede de clientes; • Otimização das plantas externa e interna; • otimização da utilização de sistemas, links, portas e demais equipamentos que compõem a estrutura de rede.
ESTRUTURANTE	<p>Criação, alteração ou otimização da arquitetura de soluções. Pode ser de média ou alta complexidade e exige Modelo de Governança diferenciado. Características primárias: criação ou alteração da arquitetura de soluções da Oi.</p>
INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA	<p>Realização de alterações ou melhorias que impactem diretamente na capacidade ou na performance dos ambientes tecnológicos. Características primárias: aumento ou melhoria de capacidade de performance no ambiente tecnológico da Oi.</p>
INFRAESTRUTURA PATRIMONIAL/ LOGÍSTICA	<p>Construção, reforma ou otimização de patrimônio, espaços físicos, ambientes, segurança empresarial.</p> <p>Características primárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra, venda ou aluguel de espaços físicos; • Implantação de equipamento para segurança física dos colaboradores e ativos; • Segurança lógica dos acessos e sistemas homologados; • Transporte e abastecimento de recursos necessários para operação do negócio.
PROCESSOS E SISTEMAS	<p>Criação, alteração ou otimização do desempenho de métodos, processos ou sistemas. A entrega desse tipo de projeto modifica a forma de executar determinada função, seja no âmbito interno ou de terceiros.</p> <p>Características primárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otimização de modelos comerciais, modelos de remuneração de terceiros e modelos de propensão; • Revisão de processos, alteração de estratégia e redefinição de metas; • Terceirização e internalização de funções.



- Segurança da informação permeia todos os tipos de projetos.

2.5. BENEFÍCIOS DOS PROJETOS

Os projetos da Oi podem ser classificados de forma matricial, combinando o seu tipo (o que o projeto entrega) e seu resultado (principal benefício alcançado com a entrega do produto do projeto).

OBRIGAÇÕES	Projetos criados para atender às exigências da agência reguladora (Anatel) ou normas legais.
AUMENTO DE RECEITA	Projetos geradores de receitas e oportunidades (ex.: novos produtos, proteção/aumento da base de clientes, motor de crescimento, inovação, etc.).
REDUTOR DE CUSTOS	Projetos que visam obter ganhos com redução de custos.
MELHORIA OPERACIONAL/ QUALIDADE	Projetos para promover melhorias em processos ou sistemas de gestão dos serviços (ex.: evolução, revisão da arquitetura, processos, sistemas, etc.).
INSTITUCIONAL	Projetos ligados à imagem corporativa, à marca e à responsabilidade social. Seu benefício está diretamente ligado à imagem da instituição (empresa) e não ao produto.
ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA	Projetos criados para propiciar evolução ou atualização de tecnologia na organização

2.6. CAPEX E OPEX EM PROJETOS

Os projetos implementados na Oi podem ter a sua natureza financeira classificada em CAPEX (Investimento) ou OPEX (Custeio). Após detalhamento do escopo do projeto, os recursos financeiros associados devem ser carimbados como CAPEX ou OPEX pela Controladoria para acompanhamento e controle desta área.

NATUREZA	DESCRIÇÃO
CAPEX	É a sigla da expressão inglesa <i>Capital Expenditure</i> (despesas de capital ou investimento em bens de capital) e que designa o montante de dinheiro despendido na aquisição (ou introdução de melhorias) de bens de capital de uma determinada empresa. O CAPEX é, portanto, o montante de investimentos realizados em equipamentos e instalações, de forma a manter a produção de um produto ou serviço, ou para manter em funcionamento um negócio ou um determinado sistema.
OPEX	É uma sigla derivada da expressão <i>Operational Expenditure</i> (despesas operacionais), refere-se ao custo associado à manutenção dos equipamentos e aos gastos de consumíveis e outras despesas operacionais, necessários à produção e à manutenção em funcionamento do negócio ou sistema.

De acordo com definições da Controladoria, seguem abaixo os critérios para a classificação da natureza financeira dos projetos em CAPEX ou OPEX.

CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE CAPEX (INVESTIMENTO):

- Utilizado por mais de 1 (um) ano, ou seja, a quantidade de desembolso dos valores mensais seja igual ou maior que doze meses;
- Provável que a empresa venha a obter futuros benefícios econômicos em decorrência de sua utilização;

- Relevante o suficiente para justificar a sua manutenção e controle no ativo em vez de apropriado ao resultado;
- O custo do ativo puder ser medido de forma confiável;
- Ficar comprovada a utilização vinculada à atividade fim da empresa.

EXEMPLOS	Desenvolvimento e implantação de <i>software</i> de geoprocessamento, aquisição de equipamentos, frete de equipamentos adquiridos, despesas com passagem e hospedagem de engenheiros e técnicos com alocação direta a um projeto, custo da instalação quando da aquisição de um bem físico, etc.
----------	--

CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE OPEX (CUSTEIO):

- Manutenção, inclusive de *software*;
- Treinamento;
- Operação Assistida;
- Reorganização de áreas ou unidades de negócios, etc.;
- Remanejamento de equipamentos;
- *BackOffice* da área de engenharia: custos administrativos e custos gerais indiretos (área da engenharia que não está alocada diretamente a projetos) não são componentes do custo do ativo imobilizado por não serem diretamente atribuíveis à aquisição;
- Encargos do pagamento a prazo. Na aquisição de um bem para uso imediato, o seu custo é o preço à vista. A diferença é despesa financeira;
- Reformas substanciais que envolvem alterações técnicas profundas e gastos significativos devem ser capitalizadas, mas pequenas melhorias de vida útil ou eficiência não são suficientes para a capitalização;

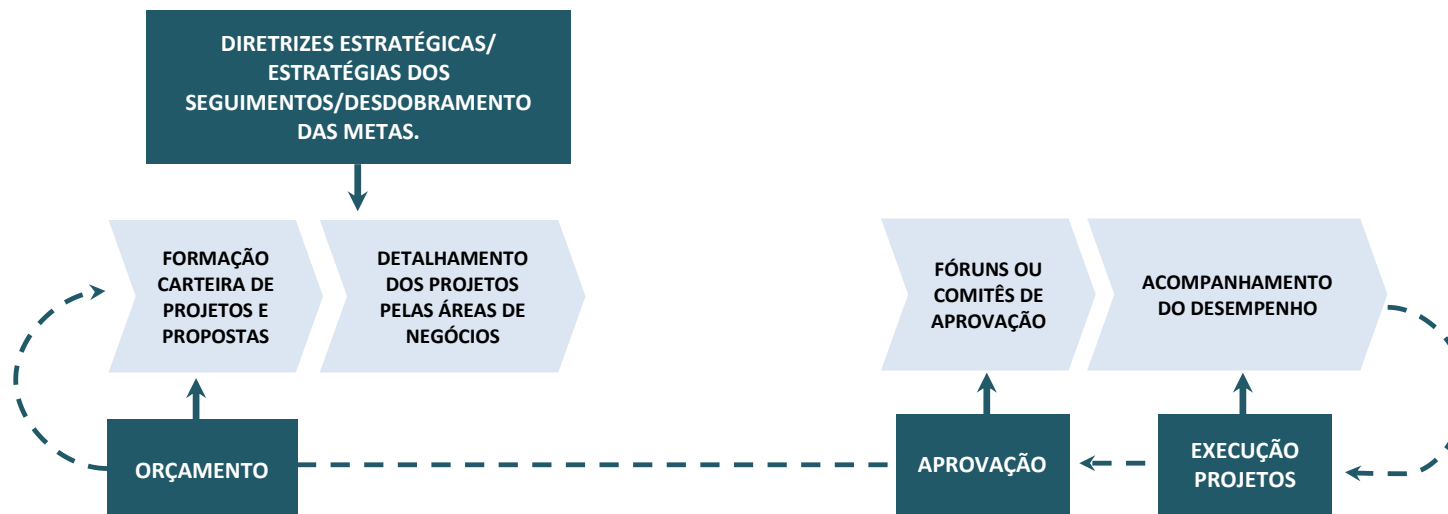
- Dispendios que não melhoram as condições de uso nem ampliam a vida útil econômica originalmente estimada.

EXEMPLOS	Gastos com remanejamento de equipamentos, terminais, antenas, gastos com manutenção/reforma de qualquer natureza (prédios, estradas, etc.), tratamento dos sistemas / inserção de dados nos sistemas, etc.
----------	--

2.7. GESTÃO DA CARTEIRA CORPORATIVA DE PROJETOS

O processo de gestão da Carteira Corporativa de Projetos engloba a sua formação de acordo com as diretrizes estratégicas e limites orçamentários. Os detalhamentos dos projetos pelas áreas de negócio são inputs para a seleção, aprovação, acompanhamento da execução e do retorno dos investimentos (pós-projeto).

Veja o Macro Fluxo genérico do Processo de Gestão da Carteira de Projetos:



Vale ressaltar que este processo é dinâmico e envolve as áreas de negócios, Diretorias e os Escritórios Setoriais. Mesmo com a formação inicial de uma carteira de projetos, esta poderá sofrer alterações (inclusão de novos projetos derivados do desdobramento de metas, projetos regulatórios não previstos inicialmente, demandas de clientes, melhoria operacional, exclusão de projetos, cancelamentos, etc.), uma vez que a carteira de projetos é uma coleção ativa de programas e projetos, que colabora para a organização alcançar seus objetivos estratégicos de negócio, baseando-se no seu alinhamento estratégico e na sua contribuição de valor à empresa.

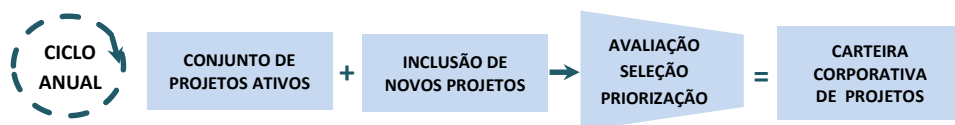
A elaboração da documentação do projeto será realizada gradativamente, de acordo com o nível de informação disponível em cada uma das etapas.

FORMAÇÃO INICIAL DA CARTEIRA DE PROJETOS



O processo de gestão da carteira de projetos é iniciado a partir do desdobramento da estratégia da Organização. Como o número de projetos prospectados na empresa é muito maior do que a capacidade para executá-los, há a necessidade de selecionar as propostas que receberão recursos para serem executadas.

Envolve o mapeamento dos projetos que estão em andamento que terão transbordo para o próximo ano (*Carry Over*), o levantamento das iniciativas e a definição de quais delas serão novos projetos que comporão o portfólio (carteira) corporativo, de acordo com as metas estabelecidas para atendimento às estratégias de negócio da companhia e com o orçamento definido pelos acionistas.



Os projetos devem ter seu cadastramento efetuado na Ferramenta de Orçamento e Investimentos da Controladoria (FOI).

Com a carteira inicial formada e prioridades definidas, as áreas devem iniciar o detalhamento das propostas para que estas possam ser aprovadas no Comitê de Projetos e Investimentos, que autorizará a liberação do orçamento para iniciar sua execução.

2.7.1. ACOMPANHAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS

Durante todas as fases do processo de gestão da carteira de projetos, ocorre o monitoramento e controle.

Seu objetivo é reunir indicadores de desempenho, gerar relatórios e promover a revisão periódica para garantir o alinhamento entre a estratégia organizacional e a utilização efetiva dos recursos.

O acompanhamento da carteira de projetos envolve:

- Garantir que a atual carteira de projetos seja executada conforme o esperado;
- Identificar mudanças nas diretrizes estratégicas da organização;
- Incluir, cancelar e/ou excluir projetos;
- Acompanhar a realização dos projetos que compõem a carteira com o objetivo de identificar se os resultados do negócio esperado estão de fato sendo alcançados.

Para que seja realizado um efetivo monitoramento e controle da carteira, os EGPs de Áreas devem regularmente reportar o andamento de seus projetos para tomada de decisão executiva ao longo do período.

De posse das informações de andamento, de desempenho financeiro e de desvios e riscos reportados regularmente, será possível incluir, repriorizar, suspender ou cancelar projetos e programas com base em seu desempenho ou em uma visão atualizada da estratégia organizacional.

2.8. FASES DO CICLO DE VIDA DOS PROJETOS NA OI

Os projetos podem ser divididos em fases para um melhor controle gerencial. O conjunto dessas fases é conhecido como o Ciclo de Vida do Projeto. As fases do projeto são apresentadas, geralmente, em ordem sequencial de execução.

Na Oi, o ciclo de vida dos projetos é composto por quatro fases:



Veja na tabela a descrição das fases do ciclo de vida do projeto.

FASE	DESCRIÇÃO
Iniciação	Formaliza e dá visibilidade ao início do projeto. Geralmente é uma fase de curta duração (alguns dias ou poucas semanas).
Detalhamento	Caracteriza o detalhamento de tudo que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação de recursos envolvidos, etc. Envolve o levantamento dos riscos, benefícios e metas, identificação e seleção das melhores estratégias para execução do projeto.
Implementação	Materializa tudo que foi planejado na fase anterior e evidencia erros cometidos. Grande parte do orçamento e esforço do projeto é consumida nessa fase.
Encerramento	Fechamento e avaliação da execução do projeto. Os documentos são atualizados pela última vez e as atividades são encerradas. As falhas ocorridas durante o projeto são discutidas e analisadas para que erros similares não ocorram em novos projetos (lições aprendidas).

A transição de uma fase para outra dentro do ciclo de vida do projeto geralmente envolve a aprovação de uma ou mais “entrega(s)”. Por exemplo, ao final da fase de Detalhamento, o Gerente de Projeto deve apresentar o Plano do Projeto como produto final da Fase.

Uma “entrega” é o resultado mensurável e verificável do trabalho, como uma especificação, um relatório de estudo de viabilidade ou um descritivo de projeto detalhado. Algumas entregas podem corresponder ao processo de gerenciamento de projetos, enquanto outras são os produtos finais ou componentes dos produtos finais para os quais o projeto foi concebido. As entregas são, portanto, subprodutos das fases que fazem parte de um processo geralmente sequencial criado para garantir o controle adequado do projeto e para conseguir o produto ou serviço desejado, que é o objetivo do projeto. Um maior aprofundamento destes conceitos e as principais entregas associadas a cada uma destas fases podem ser obtidos na seção Detalhamento do Ciclo de Vida dos Projetos.

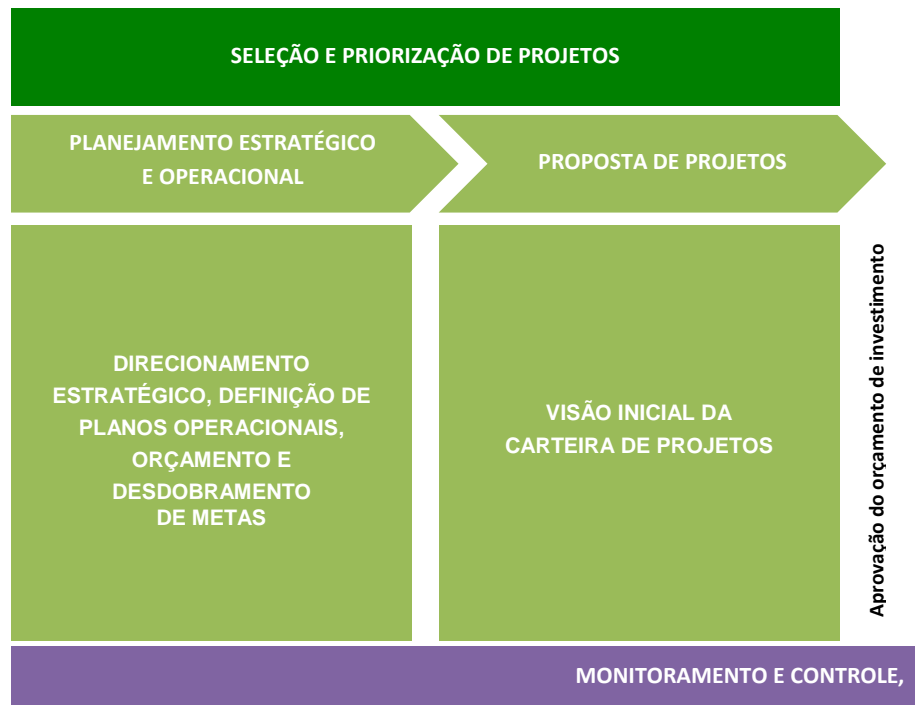
ATENÇÃO: Não confundir com o conceito de Entrega do Modelo Conceitual do Clarity abordado no item 2.1.

2.9. BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA OI

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

A existência de uma metodologia de gerenciamento de projetos não significa que ela deva ser integralmente aplicada em todos os projetos da organização.

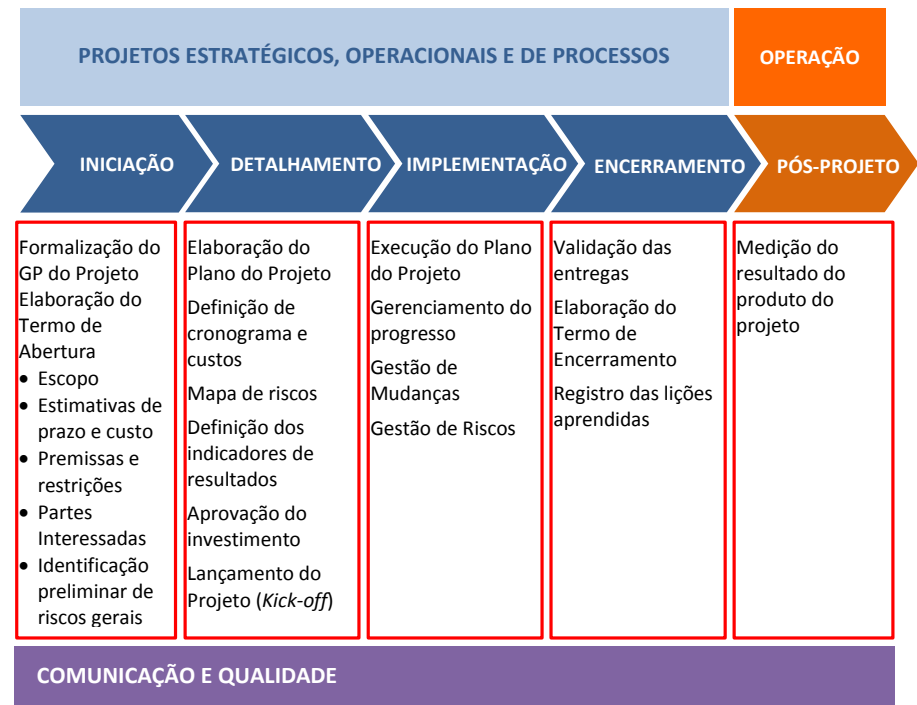
Sabemos da importância e dos benefícios de se ter uma linguagem comum e única, mas flexível o suficiente para agregar as peculiaridades das diversas áreas que executam projetos na Oi.



Dessa forma, nossa metodologia foi desenhada com base nas melhores práticas de gerenciamento de projetos nas organizações, podendo ser aplicada em qualquer segmento, ambiente de negócio ou tipo de projeto, com adaptações específicas para a cultura Oi, que a utilizará como referência para estruturar e fazer a gestão de seus projetos.

Para cada fase do ciclo de vida do gerenciamento de projetos na Oi, recomendamos as boas práticas e os documentos (*templates*) que poderão ser utilizados conforme o tipo e complexidade do projeto.

Veja abaixo o *Framework* do JEITO OI DE FAZER GESTÃO DE PROJETOS.



3. DETALHAMENTO DO CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

3.1. FASE DE INICIAÇÃO



A fase de iniciação de um projeto compreende a designação do gerente do projeto e a elaboração do Termo de Abertura do Projeto.

Trata-se de uma fase que formaliza e dá visibilidade ao início dos projetos que compõem a carteira.

O Termo de Abertura é o principal produto desta fase e deve conter a definição preliminar do escopo, estimativas de prazo, premissas, restrições e riscos associados.

Recomenda-se que o documento seja preparado pelo Gerente do Projeto e validado pelo *Sponsor*.

3.1.1. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

O Termo de Abertura serve de guia para o trabalho do gerente do projeto e contém as informações iniciais do projeto. Por meio deste documento a organização reconhece sua existência, designa e confere autoridade ao gerente do projeto, seja para iniciar os trabalhos, seja para utilizar recursos necessários (equipamentos, recursos humanos, materiais, etc.) para implementação do projeto.

Ele deve ser elaborado em termos amplos, de forma a não necessitar de alterações ao longo da sua execução.

São objetivos do Termo de Abertura do Projeto:

- Formalizar a existência do projeto;
- Unificar e conciliar as visões das áreas envolvidas, facilitando o entendimento do projeto, do programa e subprojetos associados;
- Apresentar informações sobre o projeto, como justificativas, objetivos, prazo, orçamento aprovado, etc.

TOME
NOTA!



O Termo de Abertura deverá ser elaborado pelo gerente do projeto e divulgado para as partes envolvidas, devendo conter as seguintes informações:

- Objetivo estratégico associado ao projeto.
- Justificativa, escopo (e o que está fora do escopo);
- Premissas, restrições, principais entregas e *milestones* e orçamento previsto para o projeto;
- Partes interessadas;
- Identificação preliminar de riscos gerais.

3.1.2. IDENTIFICAR PARTES INTERESSADAS


As partes interessadas podem ser pessoas, empresas ou organizações, que afetarão ou serão afetadas pelos resultados do projeto.



Boa Prática

Em projetos de alta e média complexidade, identificar todas as partes interessadas e gerenciá-las é primordial para desenvolver estratégias apropriadas para comunicação e engajamento efetivo das partes nas decisões e execução durante todo o ciclo de vida do projeto.

O documento tem como objetivo mapear o cenário do projeto, gerando uma relação dos principais interessados. Essa relação, além de ser útil na definição da equipe de planejamento, também servirá de referência para o planejamento das comunicações no projeto.



A identificação das partes interessadas deve ser revisada em intervalos regulares. A importância relativa de cada um pode mudar com o tempo e de acordo com as fases. A má gestão das partes interessadas pode causar problemas e riscos no projeto.

O mapeamento das partes interessadas poderá ser feito utilizando-se um documento específico, proposto pela metodologia, para descrever os nomes, funções, responsabilidades, interesses e demais dados relevantes dos *stakeholders* do projeto.

Com base nisso poderá ser produzida uma matriz de influência dos interessados (Interesses x Poder), a partir da qual será possível classificar:

TOMADOR DE DECISÃO	Capaz de tomar decisões. Oferece recursos ou resolve problemas.
INFLUENCIADOR DIRETO	Contribui diretamente com o trabalho ou é influenciado pelas atividades ou resultados do projeto.
INFLUENCIADOR INDIRETO	Tem pouca ou nenhuma contribuição direta, mas pode definir algumas ações que assegurem o sucesso do projeto.
OBSERVADOR	

	Aparentemente não é afetado pelo projeto, mas pode decidir tentar influenciar suas atividades.
--	--

Manter as partes interessadas envolvidas ao longo de todo o projeto é uma tarefa importante, mas difícil, pois requer diplomacia para manter o apoio e fazê-las sentir comprometidas em relação aos resultados.

3.2. FASE DE DETALHAMENTO

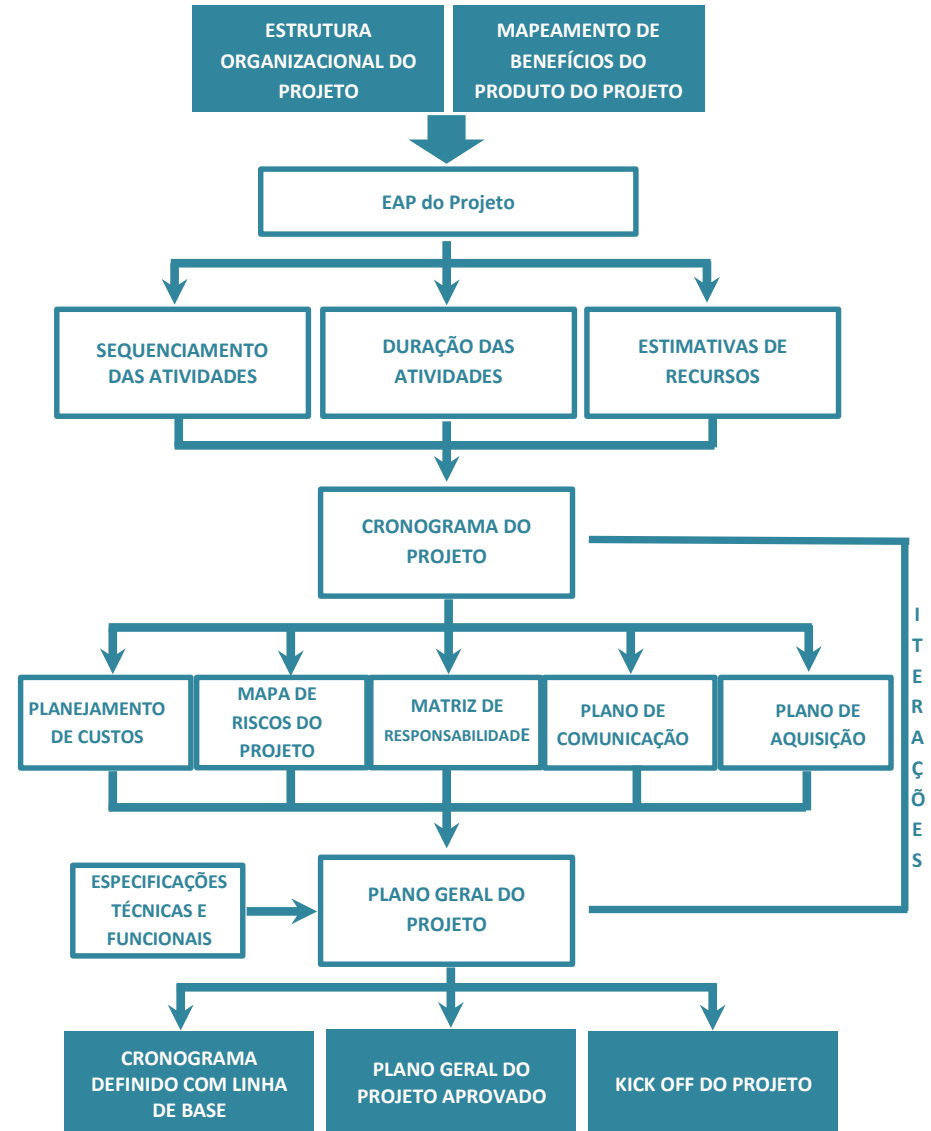
Nesta fase é elaborado, com base nas premissas e escopo inicial, o detalhamento de tudo que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação de recursos envolvidos, análise de custos, etc.

Ao final dela o projeto deve estar suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades ou imprevistos. O produto desta fase é o Plano do Projeto, que deve ser elaborado incluindo os planos auxiliares (ex.: Plano de Comunicação, Matriz de Responsabilidades, Mapa de Riscos, etc.).



Durante a fase de detalhamento, o gerente do projeto deve envolver as partes interessadas, pois elas possuem habilidades e conhecimento que podem ser aproveitados no desenvolvimento do plano geral e planos auxiliares do projeto.

Um projeto de sucesso começa pelo comprometimento entre as partes, no sentido de trabalharem em prol de um objetivo comum.



Nesta fase, quando estruturamos o planejamento, recomenda-se elaborar os seguintes produtos, de acordo com a complexidade do projeto, que farão parte do Plano do Projeto:

- Estrutura Organizacional do Projeto;
- Mapeamento de benefícios do produto do projeto;
- Estrutura Analítica do Projeto – EAP;
- Cronograma;
- Planejamento de Custos;
- Matriz de Responsabilidades;
- Mapa de Riscos do Projeto;
- Plano de Comunicação;
- Especificações Técnicas e Funcionais;

Estes documentos devem ser validados pelos envolvidos, aprovados pelo patrocinador do projeto e avaliados pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos de Área.

É nesta fase, com o Plano do Projeto aprovado, que a linha de base do projeto é salva (linha de base de escopo, prazo e custo). Em projetos com participação da área de Sistemas, há também a linha de base de solução. Após finalização da elaboração e aprovação do Plano do Projeto e seus planos auxiliares, o projeto passa para a fase de Implementação.



Boa Prática

Para projetos de alta complexidade, pode ser criado nesta etapa o plano de gerenciamento do escopo. Definição de como controlar o escopo, como as mudanças serão priorizadas, como será a alocação financeira das mudanças, qual a frequência de avaliação do escopo, etc. Esta prática reforça a governança para projetos críticos.

3.2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROJETO

Essa estrutura organizacional não tem o mesmo significado de um organograma em uma empresa hierárquica, seu objetivo é facilitar a comunicação entre os participantes estabelecendo a organização do projeto. Existe principalmente para:

- **IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS** em atividades do projeto. Mais tarde, na elaboração da Matriz de Responsabilidades, os envolvidos serão associados as suas responsabilidades;
- **ESTABELECEER OS GRUPOS DE RESPONSABILIDADE** que formam as equipes especializadas. Esse agrupamento auxiliará no detalhamento do escopo e na elaboração da EAP;
- **PROVER UMA BASE PARA PROCEDIMENTOS DE ESCALONAMENTO DE RISCOS E PROBLEMAS**. Preferencialmente devem-se resolver os riscos e problemas no nível operacional e só subir na hierarquia após esgotarem todas as opções.



Para fins de organização, também poderá ser representada a relação hierárquica de autoridade do projeto, semelhante a um organograma, com os nomes dos respectivos recursos e funções. O papel mais alto dessa hierarquia é a do patrocinador, que atua como um elo entre o projeto e a organização.

3.2.2. MAPEAMENTO DOS BENEFÍCIOS E RESULTADOS DO PROJETO



O mapeamento dos benefícios e resultados do projeto deve apresentar a descrição do que se espera alcançar em termos quantitativos e/ou qualitativos após o encerramento do projeto.

O conjunto de resultados deve ser necessário e suficiente para o alcance dos objetivos do projeto que será medido e acompanhado pelas áreas no decorrer do mesmo e após a sua implementação.

Para criação de um indicador de benefícios e resultados, recomenda-se observar os seguintes critérios:

- Seletividade ou importância;
- Simplicidade e clareza;
- Abrangência;
- Rastreabilidade e acessibilidade;
- Comparabilidade;
- Estabilidade e rapidez de disponibilidade;
- Baixo custo de obtenção.

Após a geração de um indicador, atribui-se a ele uma meta, que consiste no estabelecimento de um valor pretendido em determinadas condições. Esta meta deve estar relacionada diretamente às estratégias da organização.

Para sucesso na criação dos indicadores, faz-se necessário o desdobramento até o nível operacional, visando um maior controle no processo de acompanhamento das metas.



Ao definir uma meta, deve ser questionado:

- O que se espera do projeto?
- Quais objetivos estratégicos pretende-se atingir?
- Quanto é esperado?
- Como será medido?
- Quem deverá ser informado?
- Quem fará a apuração?
- A partir de quando será medido?

Cada objetivo específico do projeto deve ter uma ou mais metas. Quanto melhor dimensionada ela estiver, mais fácil será definir os indicadores que permitirão evidenciar seu alcance.

EXEMPLO

Reduzir em 10% o índice de churn voluntário da fixa até dezembro de 2012.

O acompanhamento dos indicadores e metas pode ocorrer por comparações internas ou externas, observando-se a correlação e as relações das causas e efeitos entre estes.

Na elaboração do documento deverão ser informados para os **BENEFÍCIOS E RESULTADOS QUANTITATIVOS**: o indicador, seu objetivo, valor atual, valor esperado, prazo para início dos benefícios, fonte de dados (de onde os dados serão extraídos) e metodologia (como os dados serão obtidos). Para os **BENEFÍCIOS E RESULTADOS QUALITATIVOS** informar: o tipo do benefício e a descrição de como serão apresentadas as evidências de que os benefícios foram alcançados.

3.2.3. ESTRUTURA ANÁLITICA DO PROJETO – EAP

A Estrutura Analítica do Projeto – EAP – é uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto, para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. A EAP, também conhecida como *EAP (Work Breakdown Structure)*, organiza e define o escopo total do projeto.



Boa Prática

Elaborar uma EAP é prática fundamental para melhor organizar e definir o escopo total do projeto, bem como para auxiliar na comunicação e compor a linha de base do escopo. Quanto maior a complexidade, maior a necessidade de adoção desta prática.

LINHA DE BASE DO ESCOPO:

Na Oi, a linha de base do escopo é composta pela declaração do escopo e a respectiva EAP. Dependendo da complexidade do projeto, considera-se a linha de base com a definição do *Scoping* ou o Documento de Solicitação da Demanda.

A EAP subdivide o trabalho do projeto em partes menores e mais facilmente gerenciáveis, em que cada nível descendente representa uma definição mais detalhada.

É possível agendar, estimar custos, monitorar e controlar o trabalho planejado contido nos componentes de nível mais baixo da EAP, denominados pacotes de trabalho.

Os componentes da EAP auxiliam as partes interessadas a visualizar as entregas do projeto. O detalhamento do escopo deve ser feito para:

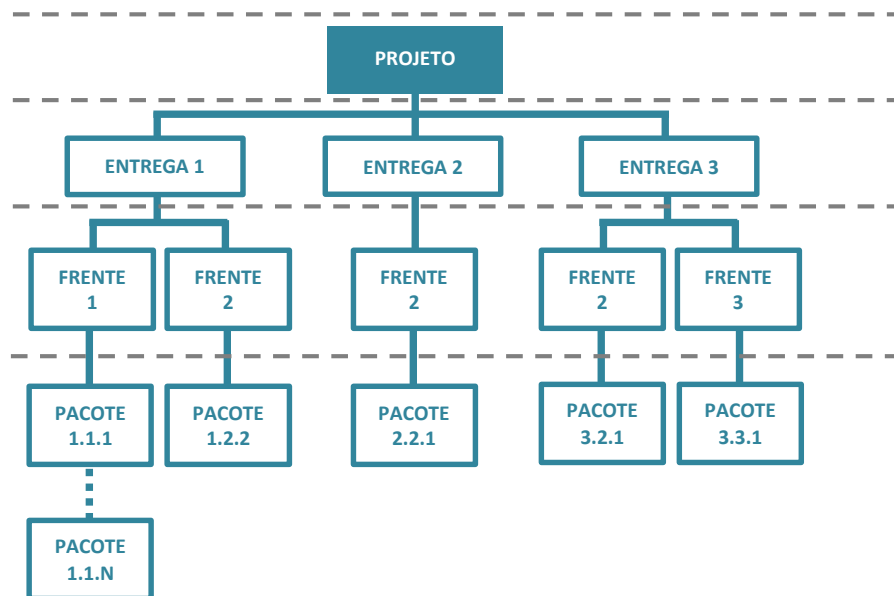
- Permitir um maior controle das entregas do projeto. Se uma entrega for demorar muito tempo para ser implementada, é interessante dividi-la em subprodutos (entregas menores), de forma que não haja surpresas durante a aceitação do produto final do projeto;

- Servir de base para formação das frentes de trabalho (equipes do projeto), alocação de recursos e definição de custo e tempo dos pacotes de trabalho;
- Definir uma base de referência do escopo (linha de base) para medição e controle do desempenho do projeto;
- Aumentar a exatidão das estimativas, uma vez que, quanto maior for o detalhamento, mais precisas serão as estimativas de tempo e custo do projeto;
- Facilitar a definição clara de responsabilidades, permitindo a associação do trabalho a ser realizado bem como os responsáveis por sua execução.



É importante que a EAP contenha todo o trabalho necessário para que os objetivos do projeto sejam alcançados.

Veja um exemplo de estrutura analítica do projeto com alguns ramos decompostos até o nível de pacotes de trabalho:



3.2.4. CRONOGRAMA DO PROJETO

Após definição da EAP, o processo seguinte consiste no cronograma do projeto, baseado na definição das atividades necessárias para a realização de cada entrega, o sequenciamento e a estimativa de duração de cada uma delas e, por último, a definição de quando as atividades deverão ser iniciadas e finalizadas.



O cronograma mostra a distribuição das atividades ao longo de um calendário, baseado em decisões de planejamento. O processo de tomar as decisões de cronologia, que equivale a associar o trabalho ao transcurso do tempo, chama-se programação.

Na sua elaboração deve ser avaliado o tempo necessário para a execução das tarefas, considerando periodicidades e dependências lógicas, incluindo a sequência das ações, folgas, antecipações e interrupções, as quais devem ser planejadas dentro de calendários predefinidos.

Veja as etapas para elaboração do cronograma do projeto:

DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES: identificação das atividades específicas do cronograma que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto.

SEQUENCIAMENTO DAS ATIVIDADES: identificação das dependências entre as atividades do cronograma.

ESTIMATIVA DE RECURSOS: estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma.

ESTIMATIVA DE DURAÇÃO DAS ATIVIDADES: estimativa do número de dias de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma.

DESENVOLVIMENTO DO CRONOGRAMA: nesta última etapa deve-se avaliar o cronograma obtido com as atividades sequenciadas, durações estimadas e

recursos alocados, para garantir que o cronograma seja realista e possa ser executado como planejado.

O cronograma deve contemplar todas as atividades necessárias para a execução do projeto no prazo estabelecido, atendendo às expectativas e interesses da organização.



Ele deve ser validado por todos os envolvidos no projeto. Essa validação é necessária para a obtenção do comprometimento das equipes com os prazos definidos.

Após validação do cronograma com as equipes do projeto, deverá ser salva a linha de base. Ela é a representação do estado inicial do projeto em relação ao escopo, tempo (prazos) e custos. Tem como objetivo mostrar os desvios que ocorrem na execução do projeto em relação ao que foi planejado.

LINHA DE BASE DO CRONOGRAMA - é uma fotografia do cronograma do projeto, que pode ser visualizada a partir do Gráfico de Gantt. Ela deve ser aceita e aprovada pela equipe do projeto, com datas de início e término. Ela será a base para medição e emissão de relatórios de desempenho de prazos.



Toda mudança deverá ser documentada no Termo de Requisição de Mudanças. A linha de base do projeto compõe o Plano do Projeto e deverá ser mantida atualizada durante todo o projeto.



Boa Prática

Para projetos de alta complexidade, pode-se elaborar um plano de gerenciamento do cronograma. Este plano, dentre outros objetivos, define e documenta papéis e responsabilidades, frequência e mecanismos de atualização e aprovação de mudanças, ferramentas, relatórios e integração do cronograma entre projetos, programas e portfólio.

3.2.5. PLANEJAMENTO DOS CUSTOS

A abordagem de custos de um projeto pode ser feita a partir das tarefas do cronograma ou a partir da relação dos recursos identificados para realizar as tarefas.

O planejamento de custos deve conter desde as estimativas dos custos globais até os itens individuais de trabalho, com a finalidade de estabelecer uma linha de base de custo para medir o desempenho do projeto.



Ele deve ser validado por todos os envolvidos no projeto. Essa validação é necessária para a obtenção do comprometimento das equipes com os prazos definidos.

Na Oi, para obtermos a aprovação financeira de um projeto são solicitadas as seguintes informações pela Diretoria Administrativo-Financeira:

ORÇAMENTO INICIAL (ORDEM DE GRANDEZA/MACRO-ESTIMATIVA): Identificar o valor necessário para a execução do projeto, seja OPEX, CAPEX ou ambos. O *Carry Over* (montante resultante do ano anterior), caso haja, também deverá ser informado.

CUSTO FINAL: informar qual o custo final aprovado para execução do projeto.

VIABILIDADE ECONÔMICA: informar o *Economic Value Added* (EVA) do projeto ou Valor Presente Líquido (VPL).

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO: deverá ser informado o desembolso necessário ao longo do tempo consolidado mensalmente, discriminado de acordo com seus subitens.

3.2.5.1. VALOR ECONÔMICO AGREGADO (EVA)

O *Economic Value Added* (EVA) é um modelo utilizado pelas empresas como fonte de informação relacionada à gestão financeira e remuneração dos investimentos, permitindo o conhecimento e a mensuração do desempenho empresarial, podendo guiar a tomada de decisões. É, portanto, um indicador que permite a executivos, acionistas e investidores avaliar com clareza se o capital empregado num determinado negócio está sendo bem aplicado. EVA é a parte do resultado operacional que excede o custo do capital empregado para obtê-lo.

O conceito deriva da abordagem do lucro econômico, o qual mede o valor criado em um negócio ou projeto em um determinado período de tempo, representado, pela seguinte fórmula:

$$\text{Lucro Econômico} = \text{Lucro Operacional} - (\text{Investimentos} \times \text{Custo médio ponderado do capital})$$



O EVA é então, basicamente, utilizado para calcular a riqueza criada em determinado espaço de tempo, buscando exatamente o cálculo da rentabilidade real de um capital aplicado em novos negócios.

3.2.5.2. VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) é uma técnica de análise de orçamentos de capital, em que o investimento é igual ao valor presente das entradas de caixa deduzido do valor presente das saídas de caixa. Este método representa integralmente o conceito de Fluxo de Caixa Descontado.

FORMA DE CÁLCULO:

$$\text{VPL} = \sum_{j=0}^n \frac{\text{FC}_j}{(1+i)^j}$$

Em que:

FC_j = Fluxo de Caixa do período j

i = Taxa de Desconto

n = Vida útil da alternativa

CrITÉRIOS de Decisão: Se VPL ≥ 0 aceita-se a alternativa.

VPL < 0 rejeita-se a alternativa.

VPL maior ou igual a zero significa que a alternativa remunera a empresa a uma taxa igual ou maior que a taxa de retorno mínima.

3.2.6. PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Este planejamento é utilizado para determinar e identificar recursos humanos com as habilidades necessárias para o êxito do projeto, identificar e endereçar necessidades concomitantes de recursos com mesmas competências e habilidades entre projetos e, com isso, evitar que o projeto seja afetado em custo, prazo e riscos. Tem como principal entrega o Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos.



Boa Prática

Para projetos de alta e média complexidade, pode-se adotar como boa prática identificar e documentar no Plano:

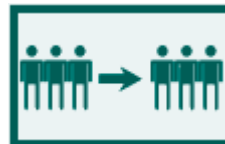
- Hierarquia, funções, responsabilidades e competências;
- Necessidades e métodos de comunicação;
- Necessidades de treinamentos ou profissionais com *Skill* específico;
- Estratégia de controle e desenvolvimento da equipe.
- Previsão de mobilização ou contratação dos membros da equipe.

3.2.7. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Na implementação de um projeto pode haver o envolvimento de muitas pessoas e áreas da organização que possuem algum papel no processo de execução e de aprovação das entregas do projeto.



Por vezes, esse processo é direto e simples, por exemplo, uma pessoa cria um documento e outra pessoa aprova.



Em outros casos, como em projetos de alta e média complexidade, pode haver muitas pessoas envolvidas e várias outras que necessitam aprová-lo.

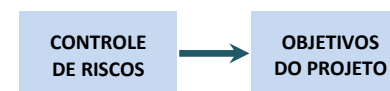
Para os cenários que envolvem muitas pessoas e áreas, é conveniente ter uma Matriz de Responsabilidades para as entregas do projeto. Isso ajuda a estabelecer as expectativas e assegurar que as pessoas saibam de suas responsabilidades.

A Matriz de Responsabilidades esclarecerá a todos os papéis e responsabilidades no projeto, uma vez que pode relacionar a estrutura organizacional do projeto com a sua estrutura analítica para ajudar a garantir que cada elemento do escopo seja atribuído a uma pessoa responsável.

Deverá ser designado para as principais atividades o nome do responsável, a respectiva área e a sua atribuição (executa, aprova, participa ou é informado).

3.2.8. MAPA DE RISCOS DO PROJETO

Em todos os projetos existe um grau de incerteza e o controle de riscos é um meio pelo qual isso é gerenciado sistematicamente, para aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos do projeto.



O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, afetando tempo, custo, escopo ou qualidade.

Um risco sempre tem uma causa e, se ocorrer, uma consequência.

O sucesso depende da manutenção de um elevado comprometimento com os procedimentos de controle de riscos ao longo de todo o projeto. Na fase de definição de um projeto, é válido que seja conduzida uma avaliação inicial dos

riscos. Ela poupará um grande desperdício de esforços em busca de resultados livres de riscos, o que é impossível, e o desvio de esforços para outros resultados benéficos com riscos menores.

No mapa de riscos devem ser registrados os riscos identificados que podem impactar o projeto. A identificação de riscos é um processo iterativo, porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve.

Para mais detalhes, ver o **CAPÍTULO 5**, referente ao **GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO**.

3.2.9. PLANO DE COMUNICAÇÃO

Um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas, no tempo e formatos adequados, com base nas necessidades e requisitos de informações das partes interessadas.



Boa Prática

O Plano de Comunicação do projeto é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar o processo de comunicação. Nele, está contido como deverá ser feita a geração, a coleta, o armazenamento e o controle das informações, bem como a sua distribuição, por meios adequados e no momento certo, às partes interessadas.

A gestão da comunicação é também uma gestão de expectativas e, como normalmente essas expectativas diferem de pessoa para pessoa, é importante utilizar, de maneira apropriada, as técnicas disponíveis, de modo a evitar as falhas e as barreiras de comunicação, bem como as suas indesejáveis consequências. Esta abordagem contribui para uma comunicação eficaz e eficiente e ajuda a minimizar possíveis riscos no projeto.



No Plano de Comunicação, se adotado, devem estar documentados:

- Os canais que serão utilizados, seus respectivos objetivos e nível de detalhe dado a cada informação (Ex.: Relatórios, atas de reunião, ferramentas, sites, etc.);
- Grupo de envolvidos;
- Periodicidade da coleta, distribuição e divulgação das informações;
- Responsável pelas informações.



O Plano de Comunicação deverá ser detalhado conforme a complexidade e necessidade do projeto, devendo ser mantido e atualizado durante toda a sua execução. O Plano de Comunicação é um plano auxiliar que compõe o Plano do Projeto.

3.2.10. ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS E FUNCIONAIS

As especificações técnicas e funcionais são documentos referenciais, além do Plano do Projeto, que detalha, de maneira completa, precisa e verificável, requisitos, características principais, resultado ou serviço que o projeto objetiva implementar. Têm como objetivo apresentar um melhor entendimento do produto do projeto.

A descrição do produto pode, também, documentar a relação entre o produto ou serviço em criação e a necessidade do negócio. Como as formas e conteúdo do produto podem variar, elas devem sempre ser detalhadas o suficiente para apoiar o planejamento final do projeto.

Alguns tipos de projetos da organização já possuem um modelo-padrão de especificação do produto do projeto.

EXEMPLO

No projeto de desenvolvimento de produtos, é necessária a elaboração da sua especificação pelos gestores de desenvolvimento de produtos e, na Engenharia, é necessária a elaboração da especificação técnica de engenharia e especificação técnica de planejamento.

3.2.11. PLANO DE AQUISIÇÃO

O gerenciamento das aquisições do projeto passa pela decisão do que, quanto, quando e como será a contratação no projeto. Para planejar as aquisições, deverão ser identificadas as necessidades do projeto, ou seja, se elas serão melhor atendidas por meio da aquisição de produtos e/ou serviços internos ou externos.



Boa Prática

Para auxiliar no controle das aquisições e evitar gargalos por não cumprimento de prazos e disponibilização de itens necessários aos projetos, pode-se criar o Plano de Aquisições para documentar e formalizar tais necessidades e sincronizar com o cronograma do projeto.

Deverá ser avaliado que pacotes de trabalho serão produzidos internamente ou se será necessário contratar terceiros para produzi-los.

Da mesma forma, deve-se verificar se os pacotes de trabalho a serem gerados pela equipe que utilizarão recursos (equipamentos, recursos humanos, materiais, etc.) existentes ou contratados no mercado.

Para elaboração do plano de aquisições, para cada contratação, deverão ser informados:

ETAPA: informar qual é a etapa do projeto ou pacote de trabalho que exigirá contratação.

DESCRIÇÃO DO ITEM A SER ADQUIRIDO: detalhar qual será o item a ser adquirido e quais serão as entregas da contratação.

FORNECEDORES POTENCIAIS: consiste na obtenção de cotações e propostas de potenciais fornecedores. Informar os nomes dos fornecedores potenciais para a respectiva aquisição.

RESPONSÁVEL PELA AQUISIÇÃO: informar o respectivo responsável pela aquisição na área de Suprimentos.

DATA-LIMITE: definir qual é a data-limite para entrega do item adquirido, de forma a não impactar na execução do projeto. A equipe do projeto também poderá se envolver na elaboração da documentação para negociação com os fornecedores, como por exemplo, na elaboração de um edital ou RFP (solicitações de propostas).

3.2.12. PLANO DE PROJETO



O Plano do Projeto é o alicerce de toda a execução do projeto. Nele estão contidos todos os planos secundários, cronogramas e especificações técnicas.

O nível de detalhamento do Plano de Projeto está condicionado à complexidade do projeto. Quanto mais alta a complexidade, maior a necessidade de detalhamento.



Após sua elaboração, torna-se necessária a aprovação formal do cronograma e do plano geral pelo patrocinador do projeto.

O gerente do projeto deve ajustar continuamente os detalhes durante toda a execução, de modo a manter o Plano do Projeto continuamente atualizado e dentro da realidade.



O Plano do Projeto deve servir de guia para a equipe ou um meio de comunicação entre as partes interessadas. Ele é a principal fonte de informações de como será executado, monitorado, controlado e encerrado o projeto.



O detalhamento é um processo contínuo que não acaba com o início da execução. O Plano do Projeto e os documentos que o compõem precisam ser mantidos atualizados para refletir a execução e as mudanças autorizadas, pois até mesmo as orientações básicas e os objetivos, embora normalmente válidos por um tempo mais longo, podem mudar durante o projeto.

3.2.13. REUNIÃO DE LANÇAMENTO (*KICK-OFF*)



A finalidade da reunião de *kick-off* é notificar formalmente todas as partes interessadas que o projeto começou e certificar-se de que todos tenham uma compreensão de suas funções (papéis) e responsabilidades. Essa reunião é um marco de referência do projeto.

Na reunião os seguintes itens devem ser abordados:

- Apresentação dos envolvidos no projeto.
- Informações gerais do projeto, incluindo:
 - Finalidade e Objetivo do Projeto.
 - Escopo e Não Escopo.
 - Premissas.
 - Metas e Benefícios do Projeto.

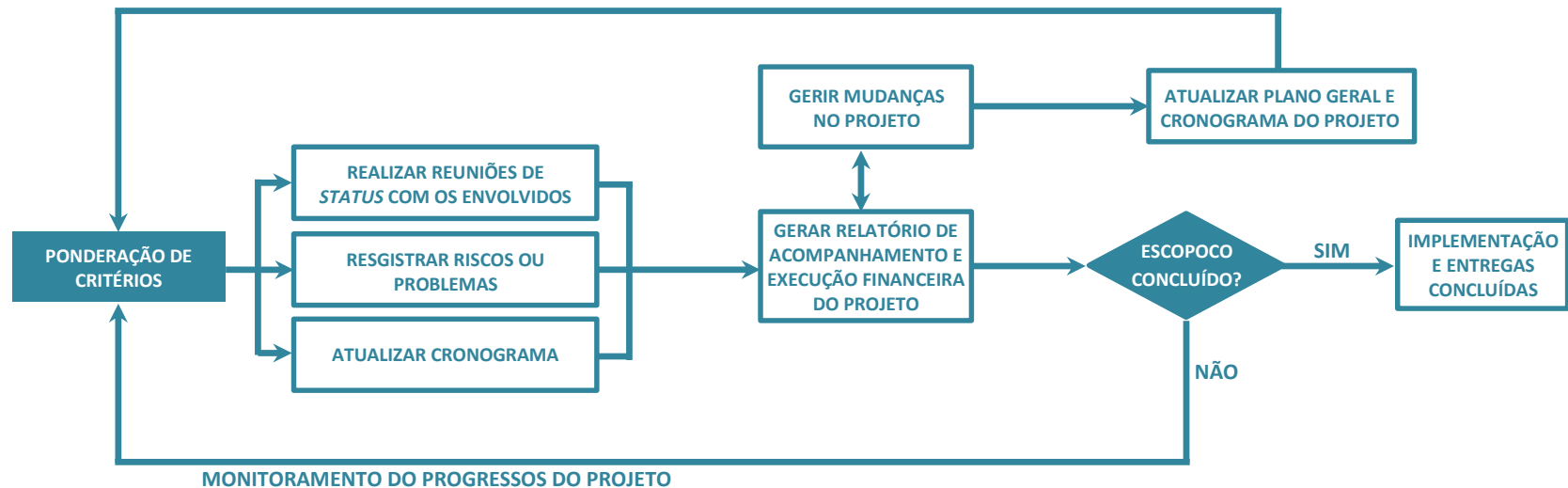
- Principais Entregas.
- Riscos.
- Estimativa do Esforço e Orçamento.
- Prazos.
- Apresentação das funções (papéis) e as responsabilidades importantes da equipe de projeto, dos clientes e partes interessadas.
- Abordagem geral do cronograma. Isso fornece aos participantes um sentido de como o projeto se desdobrará. Em particular, assegurar-se de que os participantes compreendam o que necessitam fazer em curto prazo para dar suporte ao projeto.



Ao final da reunião deve ser elaborada a ata e encaminhada às partes interessadas, sendo o documento formal de lançamento da fase de implementação do projeto.

3.3. FASE DE IMPLEMENTAÇÃO

Veja na figura abaixo uma representação do macro fluxo da fase de implementação do projeto.



A monitoração do progresso do projeto visa verificar se os objetivos do projeto estão sendo atingidos, se existem variações em relação ao planejado e se há necessidade de tomada de ações corretivas e preventivas. Este controle deverá acontecer durante todas as fases do projeto, por meio de relatórios de acompanhamento, reunião de *status*, atualização do cronograma, requisições de mudanças e atualização dos riscos do projeto.

A atualização do cronograma deverá ser realizada periodicamente, para identificar atividades que estão fora do prazo previsto e para tomada de ações corretivas ou preventivas, caso necessário.

Principais ações durante essa fase:

- Executar as atividades para realizar os objetivos do projeto;
- Usar recursos financeiros para realizar os objetivos do projeto;
- Implementar as normas e os métodos planejados;
- Criar, controlar, verificar e validar as entregas do projeto;
- Gerenciar os riscos e implementar as ações de respostas a riscos;
- Adaptar as mudanças aprovadas ao escopo, planos e ambiente do projeto;
- Estabelecer e gerenciar os canais de comunicação do projeto, tanto externos como internos à equipe do projeto;
- Coletar os dados do projeto e relatar custo, cronograma, progresso técnico e da qualidade e informações sobre o andamento do projeto para facilitar a previsão;
- Coletar e documentar as lições aprendidas e implementar as atividades de melhorias nos processos aprovados.

A fase de Implementação do projeto também exige aplicação e controle de:

- Ações corretivas aprovadas para que o desempenho do projeto fique de acordo com o plano geral;
- Ações preventivas aprovadas para reduzir a probabilidade de possíveis consequências negativas.

**TOME
NOTA!**



Principais documentos elaborados nesta fase:

- Ata de reunião;
- *Status Report*;
- Registro de riscos ou problemas do projeto;
- Relatório de execução financeira;
- Requisição de Mudanças

3.3.1. REUNIÕES DE STATUS



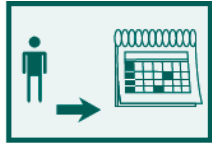
A reunião de status do projeto é uma importante ferramenta de comunicação que deve ser realizada regularmente com a equipe ao longo da implementação.

Além de integrar a equipe, representa uma oportunidade para apresentação do andamento do projeto, relato de status dos riscos, resolução de problemas ou eventuais desvios, avaliação do desempenho e tomada de decisões entre os membros da equipe. Representa também um momento para a divulgação das atividades já realizadas, detalhamento das que estão em andamento e planejamento das próximas.

Após a realização das reuniões, é necessária a elaboração das atas específicas. Elas devem ser distribuídas aos participantes e também aos que não compareceram, mas são responsáveis por alguma atividade ou sofrerão algum impacto com a implementação de decisões.

A periodicidade de realização das reuniões de status deve ser definida no plano de comunicação e poderão envolver o EGP de Área.

3.3.2. STATUS REPORT



É o relatório emitido periodicamente, no mínimo mensalmente, pelo gerente do projeto. Sua elaboração envolve a coleta e divulgação das informações de desempenho do projeto para as partes interessadas.

A elaboração do *Status Report* consiste em:

- Atualizar o cronograma (tendências de prazo e custo);
- Relatar a situação atual do projeto (o que foi realizado, o que não foi e o que está em andamento);
- Relatar o progresso (comparar o que foi realizado com o planejado);
- Informar quais foram as anomalias e irregularidades detectadas no período (prazo, escopo, risco, custo, comunicações, fornecedores);
- Informar quais as entregas realizadas no período ou postergadas;
- Informar os riscos e problemas aos quais o projeto está sujeito, as respectivas ações necessárias para mitigá-los ou saná-los, quem são os responsáveis e quais os prazos;
- Informar se é necessária alguma ação gerencial e envolvimento de áreas específicas, de acordo com o modelo de governança desenvolvido para o projeto.

O *Status Report* é um documento importante para o histórico do projeto, conflitos existentes, problemas, riscos e desvios.

3.3.3. RELATÓRIO DA EXECUÇÃO FINANCEIRA



O acompanhamento da execução financeira de custos do projeto é feito, a qualquer momento, pela comparação dos valores mensais planejados com o valor real executado.

Com o cronograma financeiro atualizado, o objetivo também é apresentar graficamente o desempenho financeiro do projeto, baseado nas metas definidas, na fase de detalhamento, as projeções de desvios e estouros no orçamento.

3.3.4. GESTÃO DE MUDANÇAS NO PROJETO



Mudanças nos projetos ocorrem por vários motivos, e não necessariamente implicam consequências negativas. O importante é gerenciar as mudanças com muita atenção, pois o excesso, ou até mesmo uma única mudança não devidamente avaliada ou controlada, pode causar impacto significativo no prazo, custo, escopo, solução e qualidade do projeto.

Qualquer mudança que cause impacto no prazo, custo, escopo, solução ou qualidade do projeto, ou nos projetos inter-relacionados deve ser controlada, sendo sujeita à aprovação no Fórum Setorial e até, se for o caso, sendo sujeita à aprovação em Comitê Executivo do Projeto.

É necessária uma avaliação global de todas as atividades impactadas e suas consequências para que o projeto não entre em um processo rápido de degeneração e descontrole.

Recomendamos alguns passos para realizar uma eficaz Gestão de Mudanças de Projeto:

- Identificar a necessidade de mudança;
- Realizar a análise de impacto (prazo, custo, escopo, solução e qualidade);
- Aprovar mudança;
- Formalizar a mudança com áreas envolvidas / equipe do projeto;
- Atualizar documentação.

CONCEITOS DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NA OI:

É uma solicitação formal de alteração em algum aspecto do projeto que já tenha uma versão definida e aprovada de um produto de trabalho, ou seja, linha de base.

Os produtos de trabalho com linha de base controlada são:

- **Solicitação – Linha de Base de Escopo.** Formalizada a partir da aprovação dos Requisitos;
- **Desenho da Solução – Linha de Base de Solução.** Formalizada a partir da aprovação do Desenho da Solução;
- **Cronograma – Linha de Base de Tempo.** Formalizada a partir da aprovação do Cronograma;
- **Orçamento do Projeto – Linha de Base de Custo.** Formalizada a partir da aprovação financeira do Projeto.

A Solicitação de Mudança deve ser classificada a partir do seu motivador principal, podendo impactar mais de uma linha de base. Será classificada como *Change Request* (CR) de Escopo, Solução, Tempo ou Custo. Por exemplo:

- **CR de Escopo** – alteração na Solicitação da demanda (requisitos ou regras de negócio), mesmo que impacte também a *baseline* de solução, custo ou prazo;
- **CR de Solução** – alteração na Solução da demanda (visão da solução, mapa de requisitos, regras de negócio), mesmo que impacte também a *baseline* de escopo, custo ou prazo;
- **CR de Custo** - alteração (redução ou aumento) no orçamento, mesmo que impacte também a *baseline* de escopo, solução ou prazo;
- **CR de Prazo** – alteração no prazo (cronograma), mesmo que impacte também a *baseline* de escopo, solução ou custo.

Impactos que uma CR pode causar em um projeto:

- **Replanejamento** – alteração do planejamento atual sem alteração da baseline. Aplicável somente para baseline de tempo;
- **Rebaseline** – alteração de uma ou mais baselines;
- **Novas “quebras”** na estrutura de governança definida inicialmente no projeto. Por exemplo: novas Ideias, novos Projetos, Subprojetos, novas Entregas.

A definição de prioridade de uma CR depende do nível onde ocorrerá a tratativa no novo modelo conceitual de projetos da Oi:

- **Tratativa no Subprojeto ou Entrega** – assume a prioridade do projeto;
- **Tratativa no Projeto ou demandar na Ideia** – haverá nova priorização.

CUIDADOS NA GESTÃO DE MUDANÇAS DO PROJETO:

- Manter a integridade das linhas de base do projeto;
- Coordenar as mudanças do projeto, garantindo que o todo seja beneficiado.

A mudança deverá ser registrada por meio da Requisição de Mudança, contendo descrição, análise dos seus impactos, responsáveis pela aprovação, se foi aprovada ou não e o parecer do EGP de Área e dos aprovadores.

Algumas etapas para um gerenciamento de mudança em projetos bem-sucedido levam em consideração:

- Criação de sentido de urgência, pois ajuda os outros a verem a necessidade de mudança e a importância de agir de imediato;
- Trabalho de equipe, envolvendo as pessoas resistentes e não resistentes à mudança em busca do comprometimento, que leva a uma participação que auxilia na determinação de problemas potenciais;
- Desenvolvimento de visão e estratégia da mudança, pois para atingir cooperação é preciso conquistar aceitação e aprovação das mudanças desejadas;
- Motivar e capacitar aqueles que querem participar, removendo todas as barreiras possíveis, facilitando e apoiando os envolvidos;

3.4. FASE DE ENCERRAMENTO



O encerramento correto do projeto gera a sensação de trabalho bem feito e satisfação a todos os envolvidos.

Essa fase requer que o gerente do projeto se assegure de que o encerramento seja conduzido de maneira controlada e organizada, assim como aconteceu nas demais fases, documentando os resultados e os conhecimentos obtidos pela organização durante a implementação do projeto.

Quando o projeto não é formalmente encerrado, muitas vezes as pessoas continuam trabalhando em atividades que consideram importantes, mas sem nenhum controle.

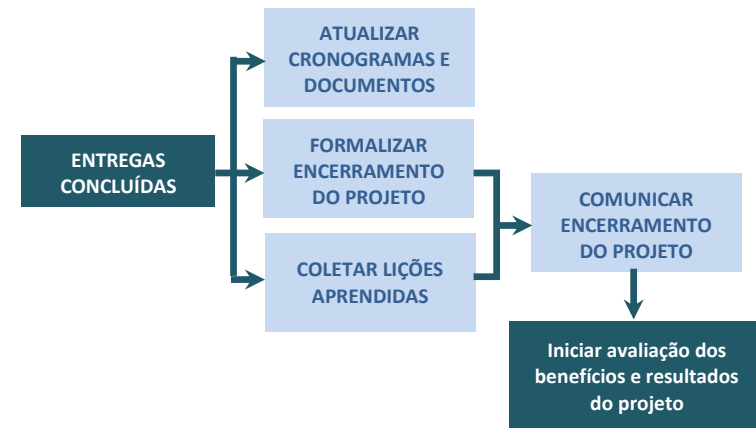
A conclusão do projeto é caracterizada pelo fato de que:

- Todas as tarefas foram concluídas e os resultados foram entregues;
- Todas as homologações e testes foram concluídos;
- Os treinamentos foram preparados e/ou ministrados;
- Os equipamentos foram instalados e estão em operação;
- Os manuais de instrução/orientação foram elaborados.

Desta forma, o objetivo da fase é encerrar formalmente e transferir o projeto (produto e/ou serviço) para operação. Isso envolve:

- Coordenar as atividades necessárias para verificar e documentar as entregas do projeto;
- Coordenar e interagir para formalizar a aceitação dessas entregas pelo cliente ou patrocinador;
- Investigar e documentar as razões de cancelamento de projetos;
- Avaliar os resultados obtidos, de modo a confirmar que o projeto reflete as especificações desejadas, analisando o seu sucesso e a sua efetividade.

Veja na figura abaixo uma representação do macro fluxo da fase de encerramento do projeto:



Documentação necessária para a formalização do encerramento do projeto:

ATUALIZAÇÃO DO CRONOGRAMA DO PROJETO: entrega de todos os produtos do projeto.

ATUALIZAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO DO PROJETO: documentação resultante das atividades, como atas de reunião, relatórios de acompanhamento, especificações técnicas, etc. Todos os dados relevantes devem ser atualizados e arquivados para servir de referência a futuros projetos.

TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO: termo formal de encerramento do projeto.

LIÇÕES APRENDIDAS: documento que registra os acertos e erros ocorridos ao longo do ciclo de vida do projeto e que traz sugestões para implementações de projetos futuros de natureza semelhante.

Na fase de Encerramento, o gerente do projeto deve comunicar a toda a equipe e aos patrocinadores a finalização do projeto.

Após o encerramento do projeto, é iniciado o processo de medição e avaliação dos benefícios e resultados do projeto.

3.4.1. LIÇÕES APRENDIDAS



Todo o conhecimento aprendido durante o projeto deve ser documentado durante o ciclo de vida.

A equipe do projeto e as principais partes interessadas devem registrar as lições aprendidas relacionadas aos aspectos técnicos, gerenciais e de

processos do projeto.

As lições aprendidas são compiladas, formalizadas e armazenadas durante o projeto para futura divulgação à organização.

O registro de lições aprendidas é uma atividade importante e muitas vezes esta atividade não é realizada pelos seguintes motivos:

- Pressões para cumprir prazos, que levam o gerente do projeto a se preocupar mais com as atividades diretamente relacionadas ao produto do projeto;
- Mudança de foco ao terminar um projeto. As pessoas e as organizações acabam mais concentradas no próximo projeto do que no fechamento correto do projeto anterior;
- Problemas culturais na empresa que levam os envolvidos no projeto a acreditar que documentar lições aprendidas é uma perda de tempo, que não terá verdadeira influência sobre os próximos projetos da organização.

Independentemente de todos estes fatores, deve ficar óbvio que as lições aprendidas representam uma fonte de informações para a melhoria contínua dos projetos executados pela organização.

São as informações que permitirão que os erros cometidos não se repitam e os acertos possam ser repetidos. Por isso, é importante registrar tanto as boas quanto as más experiências do projeto. Estes registros ajudarão a moldar as atividades e controles dos projetos futuros.

Na inclusão das lições aprendidas, devem ser considerados:

- Foco no processo e não nas pessoas;
- Não focar somente aspectos negativos, mas também os positivos;
- Frequência na análise e inclusão das lições aprendidas, ou seja, não deixar apenas para o final do projeto.



Participação da equipe do projeto no levantamento das lições aprendidas durante todo o ciclo de vida do projeto.

As lições aprendidas são o meio de a organização capturar o conhecimento adquirido durante a execução do projeto.

Se as informações sobre problemas, erros e acertos cometidos no projeto não forem materializados em documentos e analisados pela organização, o conhecimento se perde e a organização não se aprimora, repetindo erros passados.

Para os projetos de alta prioridade e complexidade, deverão ser realizadas reuniões ao final de cada fase do ciclo de vida dos projetos com a equipe, respectivos envolvidos e com a participação do EGP de Área.

O documento de lições aprendidas também deve se basear nos dados coletados nos relatórios de acompanhamento do projeto, obtidos durante o seu ciclo de vida.



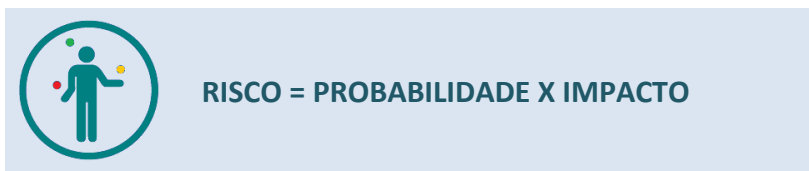
Um projeto não pode ser considerado encerrado sem a elaboração deste documento, pois perde-se a oportunidade de ser desenvolvido um aprendizado que visa à melhoria contínua de seus processos internos e, consequentemente, o amadurecimento da organização.

4. GERENCIAMENTO DE RISCOS DE PROJETOS

Riscos em projetos são eventos ou condições de incerteza que, se ocorrerem, terão um efeito positivo (oportunidade) ou negativo (ameaça) sobre pelo menos um objetivo, afetando tempo (cronograma), custo, escopo ou qualidade do projeto.

O risco de projeto:

- Possui uma probabilidade de ocorrência associada;
- Possui um impacto (consequência) por sua ocorrência.



Todo projeto está exposto a riscos.

O grau de exposição dos riscos é determinado pela sua natureza, complexidade e o ambiente no qual está inserido. Tecnologia utilizada, recursos humanos e materiais, aspectos legais, políticos, ambientais, imposições de mercado, financeiros, todos estes aspectos podem ser fontes de riscos em um projeto.

Os riscos devem ser gerenciados, de modo a garantir que os objetivos do projeto sejam atendidos, por meio da minimização dos impactos negativos (ameaças) e da maximização dos positivos (oportunidades).

Os riscos podem ser organizados e agrupados em categorias, conforme alguns exemplos abaixo:

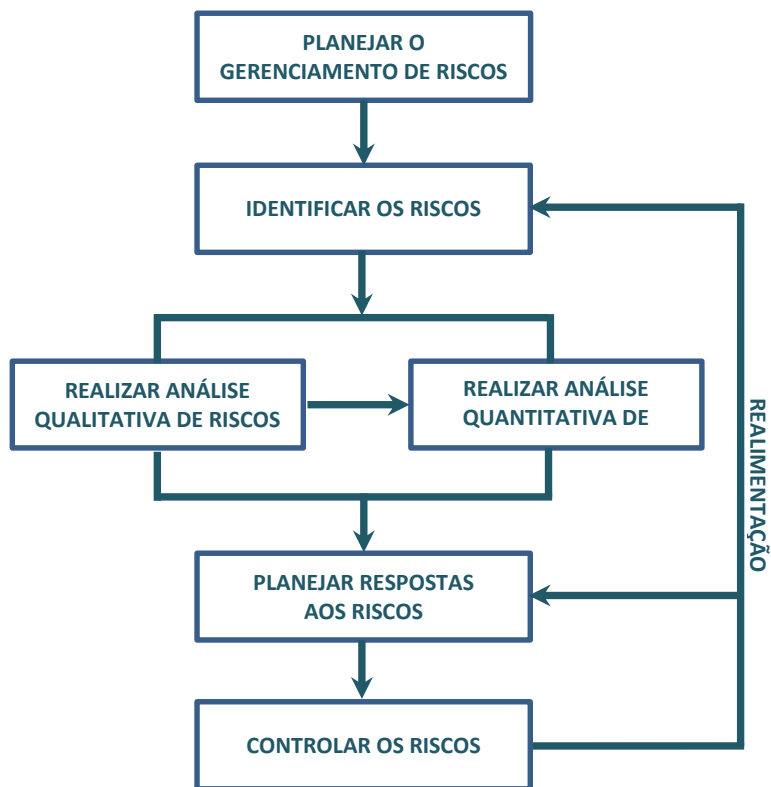
CUSTO: riscos associados ao orçamento. Valores em moeda estrangeira, limites ou conflitos orçamentários críticos, premissas ou projeções precárias na análise econômico-financeira etc.;

CRONOGRAMA: prazos críticos, datas impostas pelo negócio, necessidade de integração com outros projetos, interdependências críticas etc.;

QUALIDADE: riscos associados à degradação da qualidade nas entregas do projeto.

O gerenciamento de riscos em projetos é composto por seis (6) processos:

- Planejar o Gerenciamento de Riscos;
- Identificar os Riscos;
- Realizar a Análise Qualitativa de Riscos;
- Realizar a Análise Quantitativa de Riscos;
- Planejar as Respostas a Riscos;
- Controlar os Riscos.



Na Oi, de forma simplificada, recomendamos utilizar os seguintes processos:

Planejar o gerenciamento de riscos – definir quais e como as atividades de gerenciamento de riscos serão conduzidas no projeto, de acordo com a complexidade do projeto.

Identificar os riscos - identificar e classificar os riscos que podem afetar ou melhorar o sucesso do projeto e verificar quais são as suas características. O resultado desse processo é uma lista de riscos.

Realizar a análise qualitativa de riscos – os riscos são priorizados para análise ou ação adicional a partir da avaliação e combinação da probabilidade de ocorrência e impacto. É nesse processo que os riscos são priorizados para determinar dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o impacto que pode causar aos objetivos, caso ocorra.

Planejar as respostas aos riscos – são definidas as estratégias e as ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Envolve a seleção de contramedidas a serem adotadas para reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades que influenciam o resultado do projeto.

Controlar os riscos – implementação dos planos de resposta aos riscos já identificados; identificação, análise e planejamento de resposta de novos riscos; acompanhamento e análise da eficácia das respostas para os riscos já identificados.

O principal produto da aplicação desses processos é o Mapa de Riscos, documento recomendado para o uso na metodologia. Como deve ser feito ao longo da execução do projeto, recomenda-se fazer atualizações regulares no Mapa de Riscos do projeto.

Para avaliar a probabilidade de ocorrência de um evento de risco, utiliza-se uma tabela de probabilidade.

Veja, abaixo, a tabela da ferramenta de Gerenciamento de Projetos, Clarity PPM, onde temos os Graus de Probabilidade e Impacto.

Probabilidade	Grau	Impacto
Alto	3	Alto
Média	2	Médio
Baixo	1	Baixo

A combinação das estimativas de probabilidade e impactos é traduzida por uma Matriz de Probabilidade e Impacto, que definirá o grau de risco.

Como resultado desta análise, serão atribuídas prioridades aos riscos, em função do grau da exposição (criticidade) que o risco gera para o projeto.

A criticidade é obtida a partir do produto da probabilidade de ocorrência do risco pelo impacto no projeto. Dessa forma, é possível classificar e priorizar os riscos.

Veja abaixo a matriz resultante do grau do risco calculado no Clarity PPM

Matriz de Probabilidade x Impacto						
Probabilidade	Grau de Risco (Ameaça)			Grau de Risco (Oportunidade)		
3	3	6	9	9	6	3
2	2	4	6	6	4	2
1	1	2	3	3	2	1
	1	2	3	3	2	1
	Impacto					

Ameaça		Oportunidade
Alto	3	Alto
Média	2	Médio
Baixo	1	Baixo

Para os riscos negativos ou ameaças, as estratégias de resposta ao risco podem ser:

REDUZIR (MITIGAR): É a estratégia mais comum de resposta. Tipicamente, o risco é reduzido quando tomamos ações para minimizar a probabilidade de sua ocorrência ou minimizar o seu impacto no projeto.

O risco é identificado, a ação de resposta, assim como as datas-limite em que o risco deve ser revisto, é definida para permitir a decisão de execução da ação definida.

EVITAR: Esta estratégia usualmente é empregada quando o risco é identificado nas fases iniciais do projeto. Por exemplo: uma possível resposta ao risco de uso de uma tecnologia nova, não devidamente comprovada no mercado, seria sua substituição por outra mais madura. Entretanto, a adoção deste tipo de estratégia não deve comprometer benefícios de negócio.

ACEITAR: Em algumas ocasiões não é possível executar uma ação positiva para o tratamento de um risco identificado (usualmente, são riscos externos de baixa ou média criticidade). Nestas circunstâncias, ele é aceito e monitorado na espera de uma possível resposta em caso de ocorrência.

TRANSFERIR: Riscos podem ser transferidos para quem está melhor preparado. Por exemplo: um risco pode ser transferido por meio da contratação de um fornecedor que possua maior *expertise* numa determinada tecnologia.

Para os riscos positivos ou oportunidades, as estratégias podem ser:

EXPLORAR: Visa garantir que a oportunidade seja concretizada. Tenta eliminar a incerteza associada a um risco positivo, fazendo com que a oportunidade definitivamente aconteça. Na exploração de forma direta, as respostas consideram

a determinação de recursos mais qualificados para o projeto, a fim de reduzir o tempo de conclusão e obter uma qualidade maior do que a originalmente planejada.

COMPARTILHAR: Técnica utilizada quando se percebe que um terceiro é capaz de aproveitar melhor as vantagens do risco, em prol do projeto. Consiste em fazer parcerias para compartilhar os riscos, visando gerenciar oportunidades.

MELHORAR: Técnica que visa modificar o tamanho de uma oportunidade, aumentando a probabilidade e/ou os impactos positivos de um risco, identificando e maximizando os principais acionadores.

A probabilidade de êxito pode ser aumentada quando atuamos proativamente, para o risco positivo acontecer.

ACEITAR: Esta técnica indica que a equipe do projeto resolveu não alterar o plano do projeto para lidar com um risco ou foi incapaz de identificar outra estratégia aplicável.

As ações de resposta ao risco devem:

- Corresponder à severidade do risco do projeto;
- Ser realistas;
- Ser acordadas entre as diversas partes envolvidas;
- Possuir um responsável pelo monitoramento e execução das ações de resposta ao risco do projeto;
- Possuir uma data-limite para finalização da ação de resposta ao risco do projeto.

**TOME
NOTA!**



O Gerenciamento de Projetos baseia-se fortemente em um planejamento estruturado, cuja finalidade é reduzir incertezas (RISCOS) para ganhar PREVISIBILIDADE e aumentar as chances de sucesso dos projetos.

O registro dos riscos deve ser constantemente atualizado para:

- Reavaliar riscos;
- Identificar novos riscos;
- Encerrar riscos que não se aplicam mais ao projeto;
- Gerar lições aprendidas a partir dos resultados da ocorrência dos riscos e respostas implementadas.

GESTÃO DE RISCO APLICADO AO CICLO DE VIDA DE GESTÃO DE PROJETOS OI

Veja como se destaca o gerenciamento de riscos nas fases do ciclo de vida de gestão de projetos:

FASE DE INICIAÇÃO

O gerenciamento de riscos deve ser praticado a partir da fase de iniciação, utilizando-se como fonte primária a análise do documento Termo de Abertura de Projeto, em torno das informações relacionadas ao: escopo preliminar, áreas envolvidas, prazos, orçamento, restrições, premissas e projetos inter-relacionados.

Essa avaliação inicial poderá poupar desperdício de esforços em busca de resultados livres de riscos, o que é impossível, e o desvio de esforços para outros resultados benéficos com riscos menores.

FASE DE DETALHAMENTO

Mapa de Riscos do Projeto

Em todos os projetos existe um grau de incerteza e o controle de riscos é um meio pelo qual isso é gerenciado sistematicamente, para aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos do projeto.

O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, afetando tempo, custo, escopo ou qualidade.

Um risco sempre tem uma causa e, se ocorrer, uma consequência.

O sucesso depende da manutenção de um elevado comprometimento com os procedimentos de controle de riscos ao longo de todo o projeto.

A identificação, registro e acompanhamento dos riscos deve ser feita diretamente na ferramenta de Gestão de Projetos, Clarity PPM.

A identificação inicial dos riscos do projeto pode ser realizada em conjunto, com a equipe do projeto e as principais partes interessadas em uma reunião de trabalho, ou previamente identificados e reportados ao GP/PMO do projeto para análise e posterior cadastramento.

No decorrer do projeto, todos da equipe devem ser responsáveis por identificar novos riscos e mapear contramedidas, que deverão ser também registrados nos relatórios de acompanhamento e na ferramenta de Gestão de Projetos durante a fase de implementação do projeto.

FASE DE IMPLEMENTAÇÃO

Para ser bem-sucedida, a organização deve estar comprometida com uma abordagem de gerenciamento de riscos proativa e consistente durante todo o projeto.

A gestão de riscos é uma iniciativa contínua que deve ocorrer em todo o ciclo de vida do projeto, uma vez que novos riscos podem surgir, outros riscos já identificados podem desaparecer ou mesmo se concretizar gerando problemas (*Issues*) ou mudanças (*Change Request*) durante o projeto.

A identificação de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve.

TOME NOTA!



Um Risco é algo que ainda pode acontecer. Um Problema (ou ocorrência) é algo que já aconteceu. Um problema é um risco que se tornou realidade e precisa ser resolvido imediatamente. Riscos e problemas exercem influência sobre o cronograma do projeto.

A importância relativa do problema e seu impacto determinam as medidas corretivas a serem tomadas.

Alguns problemas precisam ser levados ao patrocinador para que ele tome as decisões.

Alguns exemplos típicos de problemas em projetos são alterações no escopo do projeto, mudança de estratégias, falta de priorização de recursos, dentre outros.

Uma vez identificado um risco ou problema, é fundamental que este seja monitorado e acompanhado, devendo ser registradas as medidas aplicadas para sua resolução, o responsável e a data-limite.

Durante as reuniões de acompanhamento do projeto recomenda-se especial atenção ao gerenciamento de riscos do projeto, utilizando-se como ponto de partida o mapa de riscos elaborado na fase de detalhamento do projeto.

Os riscos identificados devem ser revistos e atualizados, pois novos riscos podem impactar o projeto.

O gerente do projeto é o responsável por assegurar que problemas e riscos sejam tratados com rapidez e que as contramedidas sejam implementadas pela equipe do projeto.



Atualmente o Clarity PPM não trata riscos positivos

5. INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROJETO

Durante o ciclo de vida do projeto, faz-se necessário relatar o seu desempenho, que abrange a obtenção e o relato de informações relacionadas ao avanço e aos compromissos iniciais com os resultados para todas as partes interessadas.

Essas informações fundamentam a análise de tendência dos projetos, detectando se o seu desempenho está de acordo com o planejado ou não.

Neste contexto, os resultados dos indicadores permitem a comparação entre o que foi planejado e o que está sendo realizado durante o desenvolvimento do projeto, além de permitir a previsão do seu comportamento futuro e alertar sobre a necessidade de atuação preventiva.

Os indicadores estão sempre associados ao projeto e devem permitir a mensuração dos resultados alcançados.

- Acompanhar e reportar o andamento dos projetos e as requisições de mudanças dos mesmos.
- Buscar a integração de todas as frentes de trabalho dos projetos de forma a garantir o alcance do resultado esperado.
- Orientar os Gerentes de Projetos na implantação da metodologia de gerenciamento de projetos e capacita os membros sempre que for necessário.
- Monitorar o portfólio de projetos, estratégicos ou não, emitindo relatórios e informações.
- Consolidar as informações sobre o desempenho dos projetos estratégicos.
- Participar de reuniões com gestores de projetos e demais partes envolvidas;
- Acompanhar a execução orçamentária.
- Definir treinamento relativo à metodologia de gestão de projetos.
- Alocar um PMO para o projeto quando necessário.

6. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS EM SISTEMAS

6.1. ESCRITÓRIO DE PROJETOS DE SISTEMAS

Missão da Área: Assegurar as atividades de suporte estruturado à gestão de projetos, baseado na metodologia de gestão de projetos de sistemas, devidamente alinhadas à operação da OI, de forma a garantir o cumprimento dos objetivos dos projetos, garantindo a visão fim a fim, promovendo a integração dos stakeholders e facilitando o fluxo de informações, com transparência e isenção.

- Definir e atualizar o modelo de gestão de projetos, promovendo sua padronização e regulamentação.
- Assessorar os gerentes no planejamento e na execução dos projetos estratégicos

6.2. TIPOS DE PROJETOS

6.2.1. EVOLUTIVOS E ESPECIAIS

A decisão de tratar as demandas como Projetos Evolutivos ou Projetos Especiais não se dará apenas pelo tipo da demanda recebida (desenvolvimento de novo sistema ou manutenção), e sim pela necessidade de acompanhamento gerencial. Para tomar esta decisão são utilizados critérios (ver Capítulo 6.3) como o tamanho funcional da demanda, criticidade para o negócio, riscos envolvidos, prioridade de atendimento da demanda, existência de outros projetos em andamento.

A diferença primordial entre o tratamento da demanda como projeto Evolutivo ou Especial é a governança a ser seguida. A Governança para projeto Especial é mais robusta e envolve a necessidade de acompanhamento gerencial, sendo adequado para demandas maiores. Já a governança para projetos Evolutivos é mais ágil e menos burocrática, sendo adequado para demandas menores.

6.2.2. ESTRUTURANTES

Têm por objetivo viabilizar o plano de consolidação de sistemas, reduzindo a quantidade de aplicações e simplificando a nossa operação. Projetos Estruturantes foram definidos conforme o plano de consolidação de sistemas da OI.

6.3. GRAU DE GOVERNANÇA DE PROJETOS DE SISTEMAS

Na etapa de planejamento preliminar, é responsabilidade do GP preencher a planilha de Checklist (Grau de Governança) que identifica qual a caracterização do projeto.

Projetos podem ser caracterizados como tipo A (menor intensidade de gestão) e B (intensidade intermediária) ou C (maior intensidade de gestão).

Quando caracterizado como tipo C será alocado o PMO. Maiores detalhes sobre o preenchimento do Checklist Grau de Governança podem ser encontrados no Sharepoint do PMO.

6.4. GOVERNANÇA DE PROJETOS DE SISTEMAS

A Governança da Gestão de Projetos diz respeito à forma como a capacidade de gestão de projetos da organização é dirigida como um todo, também diz respeito aos meios e processos que são utilizados para se produzir resultados eficazes. Governança de sistemas é um conjunto de práticas, padrões assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de sistemas de uma organização, com o objetivo de garantir controles efetivos, ampliar os processos de segurança e desempenho.

6.4.1. GESTÃO APLICADA NOS PROJETOS DE SISTEMAS

Termo de Abertura do projeto: As informações pertinentes ao termo de abertura do projeto encontram-se no Clarity PPM.

EAP: Deverá ser elaborado a EAP das principais entregas do projeto.

Estrutura Organizacional do Projeto: Deverão ser identificados todos os envolvidos no projeto. Esses nomes devem estar informados no material, conforme modelo, de Core Team (RSO) e Steering Committee (RSE). Template RSO – status atualizado do projeto (utilizar o link para obter o template “RSO” no SharePoint do PMO) e Template RSE – status atualizado do projeto (utilizar o link para obter o template “RSE” no SharePoint do PMO).

Cronograma de Marcos: Todos os cronogramas devem conter no mínimo as "atividades marcos" para aferição dos indicadores da área. Essas atividades são geradas automaticamente na ferramenta Clarity PPM.

Consolidação do cronograma: Consolidar os cronogramas de todas as frentes de trabalho do projeto até a etapa de implantação (DSOL, Desenho Técnico, Elaboração dos Planos, Construção, Teste de Sistemas, Testes integrado, UAT e Implantação e atividades marcos). O template para elaboração do cronograma

encontra-se disponível no Sharepoint do PMO. O cronograma deve estar publicado e atualizado no Clarity PPM.

Acompanhamento do cronograma: A evolução e desvios devem ser analisados e reportados pelas frentes de trabalho na reunião de status, reunião de Core Team e/ou Steering Committee. O cronograma deve estar publicado e atualizado no Clarity PPM.

Plano de Comunicação: O plano de comunicação deve ser elaborado e divulgado para todos os envolvidos do projeto. E deve responder:

- Quem envia/prepara? (Gerente de projetos, PMO, Líder Técnico, etc.).
- Quem recebe/consulta? (Participantes da reunião, Líder Técnico, etc.).
- Quando recebe/consulta? (Semanalmente, mensalmente, etc.).
- Como recebe/consulta? (E-mail, Sharepoint, etc.), O que recebe? (Ata de reunião, status, pendências, material do Core Team, etc.).

Aprovação Financeira: A aprovação financeira do projeto e acionamento de fornecedores e deve ser garantida de acordo com o processo financeiro (LINK <https://ibpms.intranet>).

Controle financeiro do projeto: Deve-se controlar o orçamento do projeto utilizando a planilha de Controle Financeiro de projetos disponível no Sharepoint do PMO.

Acompanhamento de Riscos / Issues: Identificar riscos e issues no projeto para que os mesmos sejam acompanhados, analisados e tratados durante todo o ciclo de vida do gerenciamento do projeto. Todos os riscos do Projeto devem ser cadastrados na ferramenta Clarity PPM.

Acompanhamento de Pendências: Todas as ações apontadas nas atas de reuniões de Core Team, reuniões técnicas e/ou funcionais e reuniões com fornecedor devem ser cadastradas como pendências. Outros: Também devem ser registradas como pendência todas as ações alinhadas e não cumpridas, seja da área funcional

ou técnica. O modelo da Planilha de Pendências encontra-se disponível no Sharepoint do PMO e deverá ser armazenada na aba Colaboração do Clarity PPM ou cadastrada no SharePoint do projeto.



Como boa prática, as pendências devem ser alinhadas com o responsável pela ação antes do cadastramento. Não confundir Pendência com as atividades existentes no cronograma ou que deveriam estar no mesmo.

Status report fornecedores: Os fornecedores devem enviar status report do projeto informando o andamento das atividades do cronograma, Próximos Passos, Issues, Riscos, Pendências e Entregas. Esse report deverá ser enviado (deverá ser previamente alinhado com o fornecedor) antes da atualização de status do projeto (Clarity PPM, RSO e/ou RSE).

Preparar material reunião Semanal de Core Team (RSO): Material preparado de acordo com a periodicidade definida pelo projeto conforme o plano de comunicação elaborado para o projeto. Sua elaboração envolve a coleta e divulgação das informações para a equipe do projeto sobre o desempenho do projeto. Cada membro do Core Team é responsável por interagir com sua área e reportar ao projeto. Deve ser informado utilizando o Template RSO – status atualizado do projeto (utilizar o link “RSO” no Sharepoint do PMO).

Preparar material reunião de Steering Committee (RSE): Material preparado de acordo com a periodicidade definida pelo projeto conforme o plano de comunicação elaborado para o projeto. Sua elaboração envolve a coleta e divulgação das informações sobre o desempenho do projeto. Esse material deve subsidiar a tomada de decisão entre os gestores e executivos do projeto. Deve ser informado utilizando o Template RSE – status atualizado do projeto (utilizar o link “RSE” no Sharepoint do PMO).

Manter atualizado o Sharepoint do projeto: Poderá ser utilizado para estruturar o repositório e melhor atender a governança do projeto. Lembrando que a ferramenta padrão é o Clarity PPM.

Atualização status do projeto na ferramenta Clarity PPM: Toda a documentação, status e cronograma referente ao projeto, deverão ser armazenados na ferramenta Clarity PPM.

Change Request (CR): Garantir a identificação e cadastro de todos os CR's (Change Request) na ferramenta Clarity PPM.

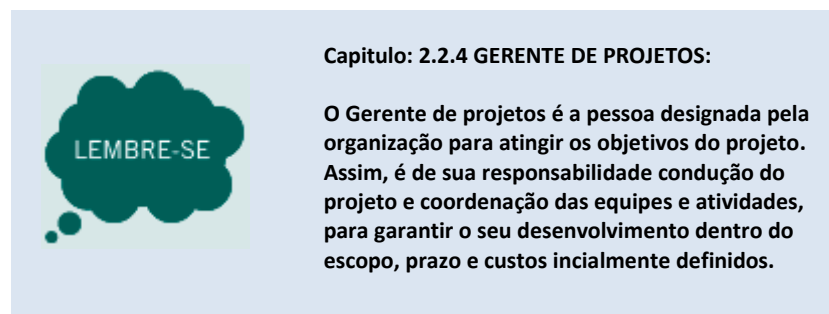
6.4.2.MAPA DE GESTÃO PROJETOS DE SISTEMAS

Atividades	Fast Track Execução (GP)	Tipo A	Tipo B	Evolutivos (Tipo C)	Especiais (Tipo c)	Estruturantes
Termo de Abertura projeto	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Elaborar EAP	N/A	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
Montar Estrutura Organizacional do Projeto	N/A	N/A	N/A	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Cronograma de Marcos	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Consolidação dos cronogramas	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Acompanhamento do cronograma	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Plano de Comunicação	N/A	N/A	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Aprovação Financeira	N/A	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Controle financeiro do projeto	N/A	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Acompanhamento de Riscos / Issues	N/A	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Acompanhamento de Pendências	N/A	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Status report fornecedores	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Preparar material reunião Semanal de Core Team (RSO)	N/A	N/A	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Preparar material reunião de Steering Committee (RSE)	N/A	N/A	N/A	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
Manter atualizado o Sharepoint do projeto	N/A	N/A	N/A	N/A	Opcional	Opcional
Atualização status do projeto na ferramenta Clarity PPM	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Change Request (CR)	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório

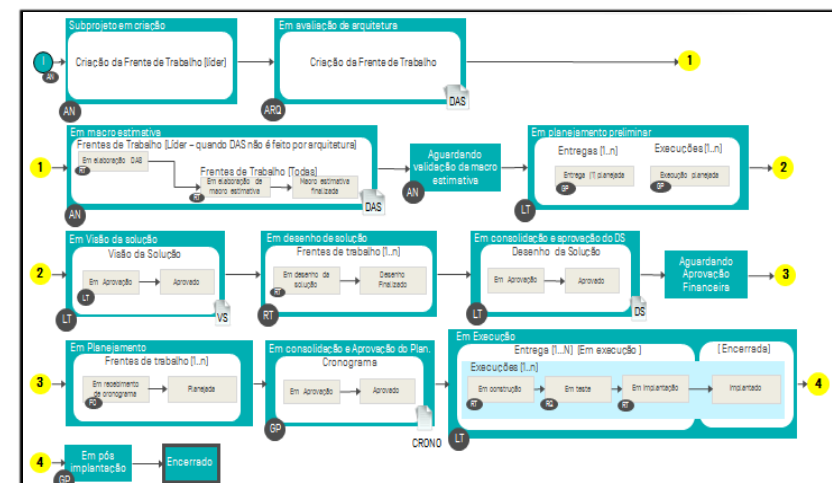
6.5. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Os papéis e responsabilidades estão detalhados em conformidade com o workflow em uso no Clarity PPM – quadro abaixo.

Para projetos que não temos PMO, o GP assume a responsabilidade pelas atividades do PMO.



Maiores detalhes no Workflow completo, detalhado no documento Material Treinamento Hands On - Projeto Cronos_FULL, arquivado no portal da DDSA, link Cronos, Material de Treinamento).



EM AVALIAÇÃO DE ARQUITETURA / AGUARDANDO VALIDAÇÃO DE REQUISITOS / EM MACRO ESTIMATIVA / AGUARDANDO VALIDAÇÃO DA MACRO ESTIMATIVA

OBS.: Nas etapas acima o Analista de Negócio faz o papel de GP.

PAPEL		ATIVIDADES
GP	Coordenar as atividades das várias equipes de projeto, garantindo que a Macro Estimativa de Custo e Prazo se desenvolva de acordo com o Escopo inicialmente definido.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir as expectativas das diversas entidades envolvidas. • Negociar a definição da Frente de Trabalho Líder do Projeto. • Garantir junto a Arquitetura a definição do Responsável Técnico pela elaboração do Desenho de Arquitetura da Solução. • Garantir junto à Frente de Trabalho Líder a definição de todos os Responsáveis Técnicos por cada Frente de Trabalho envolvida. • Garantir junto à Frente de Trabalho Líder a validação dos Requisitos do Escopo pelos Responsáveis Técnicos por cada Frente de Trabalho envolvida. • Garantir junto à Frente de Trabalho Líder o cálculo da Macro Estimativa de Custo e Prazo do Projeto. • Agendar e conduzir reuniões de alinhamento do Escopo entre as Frentes de Trabalho, Arquitetura e o Cliente. • Validar e divulgar junto ao Cliente a Macro Estimativa de Custo e Prazo do Projeto.

EM PLANEJAMENTO PRELIMINAR

PAPEL		ATIVIDADES
GP	Garantir os insumos para criação do Plano do Projeto (cronograma, Plano de Riscos, Issues, EAP, Plano de Comunicação, Premissas, Restrições)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir com todas as frentes envolvidas o planejamento da Visão da Solução e Desenho da Solução para elaboração do cronograma pelo PMO. • Realizar a gestão e escalonamento dos Riscos e Issues. • Suportar o PMO na elaboração do plano do projeto. • Definir o organograma do projeto. • Definir o Comitê de Aprovação 1ª e 2ª Alçada. • Garantir os insumos para o planejamento das reuniões de Core Team e Steering (Se aplicável). • Informar os sistemas, fábricas e áreas impactadas. • Comprometer todas as áreas necessárias para fazer a solução do projeto ser operada.
PMO	Criação e manutenção do Plano do Projeto (Cronograma, Plano de Riscos, Issues, EAP, Plano de Comunicação, Premissas, Restrições)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cronograma da Visão da Solução e Desenho da Solução. • Registrar Issues e Riscos no Clarity PPM. • Elaborar Plano de projeto suportado pelo GP. • Definir junto ao GP o organograma do Projeto. • Garantir junto ao Gerente do Projeto a definição do Comitê de Aprovação 1ª e 2ª Alçada. • Planejar as reuniões de Core Team do Projeto. • Planejar as reuniões de Steering Committee do Projeto (se aplicável). • Planejar as reuniões de status com as fábricas mais impactadas.

AGUARDANDO APROVAÇÃO FINANCEIRA

PAPEL		ATIVIDADES
GP	Realizar a gestão dos custos do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer os insumos para que seja criada a aprovação financeira no Clarity PPM. • Garantir a gestão do(s) fornecedor(es), as aquisições e contratações. • Escalar aos gerentes funcionais caso o sla de entrega e validação das propostas não seja cumprido. • Validar ficha financeira elaborada pelo PMO. • Acompanhar os custos do projeto e reportar a justificativa caso ocorra desvio do valor do projeto em relação a macro estimativa.
PMO	Controlar os custos do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Criar aprovação financeira no Clarity PPM. • Incluir todos os documentos de contratação, de acordo com a governança definida, para cada frente de trabalho. • Acompanhar o SLA de entrega das propostas junto às fábricas. • Acompanhar o sla de aprovação das propostas pelos responsáveis. • Consolidar aprovação financeira. • Elaborar ficha financeira seguindo template definido pela governança. <p>Para orçamento sob gestão de Sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Submeter ficha financeira para aprovação do N3 de Sistemas do Projeto. <p>Para orçamento sob gestão do Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar FOI Cliente para geração das RCs. • Submeter ficha financeira para aprovação do N3 de Sistemas do Projeto.

EM PLANEJAMENTO

PAPEL		ATIVIDADES
GP	Gerir o Plano do Projeto (Cronograma, Plano de Riscos, Issues, EAP, Plano de Comunicação, Premissas, Restrições)	<ul style="list-style-type: none"> • Escalar cronogramas não recebidos de acordo com o SLA.
PMO	Criação e manutenção do Plano do Projeto (Cronograma, Plano de Riscos, Issues, EAP Plano de Comunicação, Premissas, Restrições)	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o SLA de entrega dos cronogramas junto às fábricas (cada proposta com GO gera uma linha de planejamento).

EM CONSOLIDAÇÃO E APROVAÇÃO DO PLANEJAMENTO

PAPEL		ATIVIDADES
GP	Gerir o Plano do Projeto (Cronograma, Plano de Riscos, Issues, EAP, Plano de Comunicação, Premissas, Restrições)	<ul style="list-style-type: none"> • Validar o cronograma do Projeto consolidado pelo PMO. • Gerir conflitos na aprovação do cronograma. • Suportar PMO na elaboração do material do Kick-off • Conduzir a reunião de Kick-off.
PMO	Criação e manutenção do Plano do Projeto (Cronograma, Plano de Riscos, Issues, EAP, Plano de Comunicação, Premissas, Restrições)	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar cronograma do Projeto. • Submeter documento controlado para aprovação das áreas impactadas. • Acompanhar o sla de aprovação do cronograma pelos responsáveis. • Elaborar material de Kick-off.

EM EXECUÇÃO

PAPEL		ATIVIDADES
GP	Realizar a gestão dos custos do Projeto Garantir o fechamento das entregas e do cronograma.	<ul style="list-style-type: none"> • Liberar pagamento/termo de aceitação • Gerir a conclusão das atividades no cronograma no Clarity PPM. • Garantir a conclusão das execuções junto aos responsáveis por cada frente de trabalho.
PMO	Controlar os custos do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Liberar pagamento/termo de aceitação • Acompanhar a realização dos pagamentos conforme milestones definidos em contrato, caso o mesmo não seja baseline. • Manutenção da planilha financeira do Projeto conforme template definido pela governança.

ENCERRADO

PAPEL		ATIVIDADES
GP	Reportar para a empresa a conclusão do projeto.	• Formalizar a conclusão do projeto.
PMO	Contribuir com o report da conclusão do projeto.	• Auxiliar o Gerente do Projeto na formalização da conclusão do projeto.

Os próximos quadros são explicitados os papéis e responsabilidade que deverão ser realizados em todas as fases do projeto relacionadas abaixo.

- Em planejamento preliminar.
- Em Visão da Solução.
- Em desenho de solução.
- Em consolidação e aprovação do DS.
- Aguardando Aprovação Financeira.
- Em Planejamento.
- Em consolidação e Aprovação do Planejamento.
- Em Execução.

EM TODAS AS FASES DO PROJETO

GERENTE DE PROJETOS

PAPEL		ATIVIDADES
GP	Coordenar as atividades das várias equipes de projeto, garantindo que o mesmo se desenvolve dentro do escopo, prazo, custos e qualidade inicialmente definidos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir as expectativas das diversas entidades envolvidas. • Negociar a disponibilização dos recursos humanos, logísticos, técnicos e funcionais necessários ao desenvolvimento do projeto e facilitar contatos e reuniões. • Agendar e conduzir reunião de consolidação de documentos funcionais e técnicos. • Aprovar a entrada em produção do projeto.
	Garantir a aderência aos processos e padrões de TI	• Consultar processos em https://ibpms.intranet .
	Gerir o Plano do Projeto conforme Governança definida	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir o cronograma atualizado pelo PMO no Clarity PPM. • Gerir Riscos e Issues atualizado pelo PMO no Clarity PPM. • Gerir o Plano do Projeto atualizado pelo PMO no Clarity PPM.
	Realizar a gestão do projeto, garantindo os insumos para elaboração do material de report.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões Semanais de Core Team: participar e conduzir a reunião (de acordo com o definido entre o GP e PMO e documentado no Plano do Projeto). • Reunião Steering (periodicidade de acordo com o definido pelo GP no Plano do Projeto e em tempo de Projeto): Conduzir a reunião. • Gerenciar as pendências do Projeto (cadastro das pendências será realizado conforme governança definida). • Validar relatório semanal de acompanhamento do Projeto dos fornecedores envolvidos. • Garantir reuniões de status com equipe do projeto e PMO.

PAPEL		ATIVIDADES
GP	Realizar a gestão do projeto, garantindo os insumos para elaboração do material de report.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões Semanais de Core Team: participar e conduzir a reunião (de acordo com o definido entre o GP e PMO e documentado no Plano do Projeto). • Reunião Steering (periodicidade de acordo com o definido pelo GP no Plano do Projeto e em tempo de Projeto): Conduzir a reunião. • Gerenciar as pendências do Projeto (cadastro das pendências será realizado conforme governança definida). • Validar relatório semanal de acompanhamento do Projeto dos fornecedores envolvidos. • Garantir reuniões de status com equipe do projeto e PMO.
	Gerir os conflitos identificados.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir o registro dos riscos junto ao PMO. • Escalar riscos e problemas junto aos Gerentes Funcionais. • Gerir os conflitos identificados, definindo prioridades e orientando as equipes. • Conduzir reuniões para resolução dos conflitos. • Resolver conflitos entre Sistemas e Usuários nos gaps entre áreas. • Realizar reuniões para fechamento de planos de recuperação.
	Gerir as solicitações de mudanças do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alinhamento entre Sistemas e Usuários em caso de novas solicitações, tratando o impacto caso seja confirmada a solicitação de mudança no projeto. • Fornecer os insumos para que o PMO crie o CR no Clarity PPM de acordo com os impactos identificado (solução, custo e/ou tempo). • Defender o CR na alçada necessária.

PAPEL		ATIVIDADES
GP	Gerir as solicitações de mudanças do Projeto (CR COM IMPACTO EM CUSTO)	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer os insumos para que seja criada a aprovação financeira no Clarity PPM. • Garantir a gestão do(s) fornecedor(es), acompanhar as aquisições e contratações. • Escalar aos gerentes funcionais caso o SLA de entrega e validação das propostas não seja cumprido. • Consolidar aprovação financeira. • Validar ficha financeira elaborada pelo PMO.
	Gerir as solicitações de mudanças do Projeto (CR COM IMPACTO EM TEMPO)	<ul style="list-style-type: none"> • Validar o cronograma do CR consolidado pelo PMO. • Gerir conflitos na aprovação do cronograma.
	Gerir as solicitações de mudanças do Projeto (CR COM IMPACTO EM SOLUÇÃO)	<ul style="list-style-type: none"> • Escalar atrasos nas entregas dos DSOLs. • Atuar na solução de conflitos na validação do DSOL consolidado pelos responsáveis.

EM TODAS AS FASES DO PROJETO
ESCRITORIO DE PROJETOS (PMO)

PAPEL		ATIVIDADES
PMO	Zelar pela aderência aos processos e padrões de TI	<ul style="list-style-type: none"> Consultar processos em https://ibpms.intranet.
	Criação e manutenção do Plano do Projeto conforme Governança definida	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar cronogramas, se aplicável. Atualizar cronograma no Clarity PPM. Atualizar Riscos e Issues no Clarity PPM. Atualizar Plano do Projeto no Clarity PPM.
	Acompanhar andamento do Projeto reportando os desvios e progressos.	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões Semanais de Core Team: elaborar material e conduzir a reunião (de acordo com o definido entre o GP e PMO e documentado no Plano do Projeto). Reunião Steering (periodicidade de acordo com o definido pelo GP no Plano do Projeto e em tempo de Projeto): elaborar material. Registrar, acompanhar e reportar as pendências do Projeto (cadastro das pendências será realizado conforme governança definida). Receber relatório semanal de acompanhamento do Projeto dos fornecedores envolvidos. Realizar reuniões de status com equipe do projeto e /ou GP.

PAPEL		ATIVIDADES
PMO	Acompanhar os conflitos identificados.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar, registrar e acompanhar Riscos. Escalar riscos e problemas junto ao Gerente de Projeto. Acompanhar os conflitos identificados. Organizar reuniões para resolução dos conflitos. Atuar como facilitador dentro da equipe do projeto.
	Manter a ferramenta de gestão (Clarity PPM) devidamente atualizada.	<ul style="list-style-type: none"> Atualizar semanalmente o status do projeto no Clarity PPM.
	Acompanhar e tramitar as solicitações de mudanças do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> Cadastrar o CR no Clarity PPM na aba Riscos/ Ocorrências/ Mudanças. Tramitar a aprovação da alçada necessária. Tratar o impacto do CR (solução, custo e/ou tempo).
	Acompanhar e tramitar as solicitações de mudanças do Projeto (CR COM IMPACTO EM CUSTO)	<ul style="list-style-type: none"> Criar aprovação financeira no Clarity PPM. Incluir todos os documentos de contratação, de acordo com a governança definida, para cada frente de trabalho. Acompanhar o sla de entrega das propostas junto às fábricas. Acompanhar o sla de aprovação das propostas pelos responsáveis. Consolidar aprovação financeira. Elaborar ficha financeira seguindo template definido pela área Orçamento de Sistemas. Submeter ficha financeira para aprovação do N3 de Sistemas do Projeto.

PAPEL		ATIVIDADES
PMO	Acompanhar e tramitar as solicitações de mudanças do Projeto (CR COM IMPACTO EM TEMPO)	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar cronograma. • Acompanhar o sla de entrega do cronograma pelas fábricas. • Consolidar e atualizar cronograma no Clarity PPM. • Submeter documento controlado para aprovação das áreas impactadas. • Acompanhar o sla de aprovação do cronograma pelos responsáveis.
	Acompanhar e tramitar as solicitações de mudanças do Projeto (CR COM IMPACTO EM SOLUÇÃO)	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o sla de entrega do DSOL pelas fábricas. • Acompanhar o sla de aprovação do DSOL consolidado pelos responsáveis.

6.6. DINÂMICA PARA REUNIÃO DE STATUS OPERACIONAL (RSO) OU EXECUTIVO (RSE)

Reuniões de status Core Team (RSO) e Steering Committee (RSE) são reuniões regularmente programadas, com o objetivo de apresentar o andamento do projeto e tomada de decisão.

Preparação:

- O material da apresentação deve ser atualizado um dia antes da reunião de apresentação conforme o solicitado no template RSO ou RSE – status atualizado do projeto (utilizar o link “RSO ou RSE” no Sharepoint do PMO).
- As reuniões devem ser realizadas em uma sala dotada de computador, projetor multimídia e flipchart ou usando uma sala virtual. Pode haver necessidade de utilizar equipamento de videoconferência.
- Enviar convite para todos os participantes da reunião informado o dia, local, horário e a pauta da reunião.
- Antes da reunião, distribuir aos participantes: a lista de pendências, ata da reunião anterior e o Power Point atualizado do projeto utilizando o template RSO ou RSE – status atualizado do projeto (utilizar o link “RSO ou RSE” no Sharepoint do PMO).

Execução:

- Apresentar o conteúdo do material elaborado no RSO ou RSE.
- Apresentar e atualizar lista de pendências com os seus respectivos responsáveis.
- Apresentar e atualizar Riscos / Issues.
- Confirmar o dia, local e horário da próxima reunião.

Encerramento:

- Enviar material atualizado para todos os participantes envolvidos no projeto.
- Distribuir a ata os participantes em até 24 horas da execução da reunião.
- Armazenar material apresentado na Ferramenta Clarity PPM na aba colaboração ou no Sharepoint do projeto.

- Atualizar status do projeto na Ferramenta Clarity PPM.
- Colocar a planilha de pendências na aba Colaboração do Clarity PPM.
- Atualizar Riscos/Issues na aba Riscos/Ocorrências/Mudanças na Ferramenta Clarity PPM.



Assuntos técnicos – A reunião de status do projeto (RSO ou RSE) é para acompanhamento gerencial: Questões Técnicas devem ser discutidas em reuniões específicas (reuniões de trabalho) ou um responsável será designado para executar uma tarefa e receberá um prazo para isso. Não deve ser permitido tomar o tempo da reunião com discussões técnicas

Horário da reunião - Cada reunião deverá ter horário de início e término rigidamente cumprido.

6.7. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS

6.7.1. CLARITY PPM

O Clarity PPM é a ferramenta de Project and Portfolio Management (PPM), com funcionalidades completas ligadas à criação de ideias, projetos, subprojetos, programas e portfólios, bem como à gestão de cronogramas (integrados com o MS Project), riscos, ocorrências, change requests, documentação, fóruns de discussão, controle de alocação e de registro de pendências de um projeto. O Clarity PPM, também dispõe de workflows para acompanhar e medir o andamento da cadeia produtiva, acionando os atores responsáveis por cada etapa e gerenciando seu andamento.

6.7.2. FOI

Ferramenta de Orçamento e Investimento utilizada pela Controladoria para planejamento, solicitação e formalização da aprovação CAPEX associados aos projetos. Após validação do custo final pelas diretorias, os projetos são atualizados/cadastrados no FOI para serem apresentados ao Comitê de Projetos e Investimentos, que decide sua aprovação.

6.7.3. SAP

SAP R3 (Systems, Applications and Products in Data Processing) sistema integrado de informação utilizado na gestão orçamentária dos projetos.

6.7.4. CA AGILE CENTRAL

Ferramenta para gestão dos times que desenvolvem utilizando o Framework Scrum.

6.8. DOCUMENTOS

O Manual de Gestão de Projetos possui suporte documental para todas as suas fases: Iniciação, Detalhamento, Implementação e Encerramento.

Os documentos são criados em uma fase específica e complementados/atualizados nas demais fases.

É importante sempre manter a documentação do projeto atualizada.

Os modelos de documentos e outros documentos estão disponíveis no HOTSITE PROJETOS CRONOS.

7. APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA PARA GRANDES PROJETOS.

Grandes projetos, principalmente estruturantes, incorporam em sua Governança coordenações e equipes especialistas nas frentes de trabalho, com competências e responsabilidades específicas para garantir o atendimento aos objetivos e processos de negócio mais complexos. Veja abaixo um exemplo de Modelo de Governança para um Projeto Estruturante.

OI				Integrador	
SPONSOR <Nome>				SPONSOR <Nome>	
GP <Nome>				GP <Nome>	
COORDENAÇÃO FUNCIONAL <Nome>		PMO <Nome>	COORDENAÇÃO TÉCNICA <Nome>		COORDENAÇÃO <Nome>
FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>	ARQUITETURA <Nome>	FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>
FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>	PROCESSOS <Nome>	FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>
FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>		FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>
FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>		FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>
FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>		FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>	FRENTE <Nome>

SPONSOR - Responsável pelo projeto na Oi. Tem como principal responsabilidade garantir as condições adequadas ao sucesso do projeto.

GP - Gerente de projeto responsável pela condução do projeto, coordenando as frentes de trabalho e as atividades do projeto. Deve garantir o desenvolvimento do projeto dentro do escopo, prazo e custos inicialmente definidos.

COORDENAÇÃO FUNCIONAL – Apoia o Gerente de projetos no alinhamento dos processos de negócio, com a estratégia de evolução de sistemas. Além disso, promove o alinhamento das especificações funcionais com os objetivos definidos para o projeto. A Coordenação Funcional também define e implanta políticas e processos de suporte funcional ao projeto.

Principais responsabilidades e competências:

- Coordenar a equipe e as atividades que compõem as frentes de trabalho funcionais do projeto;
- Aprovar, dentro dos prazos e sob uma perspectiva funcional, os produtos resultantes de cada etapa do projeto;
- Especificar os change requests associados ao negócio;
- Levantar, especificar e detalhar os requisitos de negócio;
- Fornecer, no tempo adequado, as informações/documentações requeridas (por exemplo, documentação funcional);
- Preparar, coordenar e executar as ações de treinamento/capacitação;
- Promover, participar e aprovar os testes de aceitação (utilizadores-chave);
- Promover e garantir o envolvimento das áreas funcionais impactadas ao longo do ciclo de vida do projeto.

COORDENAÇÃO TÉCNICA – Principal recurso técnico do projeto, a Coordenação Técnica apoia o Gerente de projetos na condução do projeto, tendo autonomia para resolver problemas técnicos a ele relacionados. Também promove o envolvimento das áreas técnicas ao longo do ciclo de vida do projeto, bem como o alinhamento das especificações funcionais e técnicas com os objetivos inicialmente definidos para o projeto. A Coordenação Técnica também assegura a gestão do fornecedor da nova solução.

Principais responsabilidades e competências:

- Coordenar a equipe e as atividades que compõem as frentes de trabalho técnicas do projeto;
- Validar e aprovar, dentro dos prazos e sob uma perspectiva técnica, os produtos resultantes de cada etapa do projeto;
- Fornecer, em tempo adequado, a informação requerida (por exemplo, documentação técnica, requisitos etc.);
- Apoiar e validar a realização das especificações funcionais e técnicas;
- Acompanhar os testes de integração de acordo com a tipificação do projeto;
- Planejar e acompanhar os testes e a migração;
- Disponibilizar os ambientes aplicativos de acordo com os requisitos do projeto e implantar o gerenciamento de configurações;
- Suportar o projeto no âmbito de suas atividades regulares relacionadas com a componente de infraestrutura e suporte técnico;
- Implantar e controlar os eventos e alarmes relacionados com a aplicação;

- Criar e definir os procedimentos operacionais, de produção e de suporte;
- Participar da entrada em produção, como formação de produção, acompanhamento/preparação de toda a estratégia de transição e planos de Intervenção técnica (PLITs) associada à entrada em produção e acompanhamento de execuções de produção até transferência de know-how à produção.

EXEMPLOS DE FRENTES SOB A COORDENAÇÃO FUNCIONAL

DADOS DE MIGRAÇÃO E REFERÊNCIA:

- Elaborar o caderno de levantamento de *reference data* alinhado com o modelo canônico;
- Elaborar mapeamentos de integração e migração para disponibilização às respectivas frentes de trabalho;
- Verificar a integridade e confiabilidade do *reference data*.

TREINAMENTO:

- Definir a responsabilidade do treinamento funcional dos usuários-chave;
- Elaborar plano de treinamento e garantir condições necessárias;
- Definir/elaborar cenários necessários para o treinamento;
- Elaborar documentação de suporte ao treinamento;
- Executar e controlar sessões de treinamento.

MATRIZES E PERFS:

- Levantar perfis de utilização dos sistemas atuais;
- Definir perfis de utilização dos novos sistemas suportados, alinhados com a equipe de Segurança de Informação.

GESTÃO DA MUDANÇA:

- Definir indicadores de negócios a serem implementados;
- Monitorar operacionalmente a performance dos sistemas;
- Aportar visibilidade, em tempo real, sobre os macroprocessos do negócio;
- Desenhar o modelo de comunicação associado às entregas da solução;
- Definir o plano de contingência;
- Preparar, operacionalizar, coordenar e encerrar o delivery-room;

- Reportar e controlar os incidentes;
- Planejar janelas de indisponibilidade de sistemas (previstos);
- Garantir as condições de execução dos testes;
- Promover a utilização da metodologia de testes adotada;
- Planejar e definir casos de teste;
- Controlar a execução dos testes de usabilidade e aceitação.

EXEMPLOS DE FRENTES SOB A COORDENAÇÃO TÉCNICA

DESENHO DA SOLUÇÃO

- Promover o envolvimento dos clientes das unidades de negócio nas frentes de trabalho funcionais;
- Atuar como facilitador entre as áreas técnicas e negócio, participando ativamente da preparação dos requisitos;
- Participar ativamente dos estudos para garantir o alinhamento entre as áreas técnicas e negócio;
- Apoiar na elaboração das RFPs e validação de propostas;
- Elaborar o desenho da solução;
- Validar estimativas de custos e prazos;
- Desenhar telas e respectivos fluxos de aplicação;
- Garantir a análise e aprovação de todos os artefatos;
- Definir o mecanismo de integração da informação proveniente dos vários canais;
- Definir canais de atendimento com acesso aos assets dos clientes;
- Suportar as operações de customer care técnico e não técnico.

DESENHO TÉCNICO E CONTRUÇÃO

- Elaborar o desenho da solução técnica;
- Avaliar e alinhar os requisitos de negócio com a solução técnica;
- Acompanhar o desenvolvimento da solução;
- Alinhar a integração das funcionalidades de negócio na solução;
- Garantir a utilização de boas práticas de desenvolvimento;
- Avaliar a conformidade da solução implantada pelo fornecedor com as orientações e melhores práticas de utilização do produto;
- Gerir as demandas para os sistemas atuais junto aos respectivos pontos focais;
- Incluir no cronograma de projeto e acompanhar as entregas das fábricas.

ARQUITETURA DE SOLUÇÕES E DADOS:

- Estabelecer os guidelines para o projeto em termos de arquitetura de solução e dados;
- Acompanhar e aprovar o desenho técnico da solução;
- Garantir a atualização do desenho da solução e canônico;
- Desenhar os serviços a disponibilizar;
- Promover o alinhamento com os fornecedores e demais equipes em temas relacionados à arquitetura.

TESTES:

- Garantir condições para a execução dos testes, promovendo a utilização da metodologia adotada;
- Validar e planejar os casos de teste;
- Gerir a elaboração e execução dos casos de teste;
- Controlar a execução dos casos de teste de integração, carga e disponibilidade;
- Gerar relatórios de status dos testes em andamento, com base em metas de execução predefinidas.

MIGRAÇÃO:

- Elaborar o mapeamento de migração e integração para as diversas frentes de trabalho;
- Elaborar o caderno de levantamento do reference data, alinhado com o modelo canônico;
- Gerir desenho, implementação e testes sobre os extratores para a migração;
- Executar trials e migrações.

INTEGRAÇÃO:

- Implementar e testar os serviços a serem disponibilizados;
- Garantir o alinhamento dos desenvolvimentos com a arquitetura SOA;
- Alinhar atividades com equipes de infraestrutura e suporte técnico;
- Definir especificações técnicas das interfaces;
- Analisar dependências técnicas.

INFRAESTRUTURA E OPERAÇÕES:

- Desenhar, adquirir e disponibilizar capacidade de infraestrutura, com base nos guidelines da arquitetura e definições dos integradores;
- Disponibilizar e gerenciar ambientes;
- Investigar causa raiz de problemas de performance e disponibilidade;
- Preparar e alinhar processos e documentação para passagem à produção;
- Alinhamento com a Engenharia / Operações / Segurança da Informação.

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO:

- Área impactada no processo de Gestão de Demandas, responsável para direcionar e garantir as boas práticas de segurança em plataforma, sistemas, ambientes tecnológicos e cibernéticos, de forma a garantir a proteção dos dados do cliente e a conformidades com as práticas de segurança exigidas pela corporação e regulamentos nacionais.

PMO - Executar os controles necessários para apoiar o Gerente de Projeto no planejamento, acompanhamento, monitoração e reporte da execução do projeto.

ARQUITETURA - Estabelecer os guidelines para o projeto em termos de arquitetura de solução e dados;

INTEGRADOR – Fornecedor contratado pela frente de trabalho do projeto responsável pelo desenvolvimento, testes e implementação do produto ou serviço.

ROLLOUT – O líder de rollout deve planejar, executar e monitorar garantindo a continuidade do sistema ou serviço até que possa ser absorvido pela área de operações.

- Identificar os insumos - Na primeira etapa da fase de rollout, você deve identificar as seguintes entradas.
 - Plano do Rollout - Deve conter os mapas de riscos, custos, pessoas, materiais, equipamentos, relatórios de acompanhamento e o grau de qualidade a serem medidos bem como outros serviços necessários para realização do rollout.
 - Plano de implementação - O plano de implementação deve conter a estratégia de implementação detalhando todas as atividades necessárias para disponibilizar o rollout mostrando a sua ordem e momentos que deverão ser executados. Ex.: Máquinas, equipamentos, serviços, treinamentos, pessoal, locais ou serviços.
- Executar uma verificação de disponibilidade - Uma verificação de disponibilidade é uma série de verificações que deverá envolver o Líder e a equipe do projeto afim de identificar riscos associados com todas as atividades do rollout. Existem dois tipos de verificações de disponibilidade.

- A verificação de prontidão operacional - Irá garantir que o ambiente físico esteja correto e configurado garantindo que toda a arquitetura esteja preparada para apoiar o novo sistema.
- Os testes de verificação - Visa garantir, em um ambiente controlado, que os usuários foram treinados adequadamente nas funcionalidades alteradas ou incluídas no sistema.
- Realizar a conversão do sistema - A próxima atividade fundamental é realizar a mudança do sistema que envolve a conversão da aplicação do sistema antigo para o novo.
- Realizar o monitoramento da produção - Deve-se monitorar, acompanhar e reportar todas as atividades planejadas e executadas no rollout seguindo os planos para a entrega do novo
- Documentar potenciais melhorias - Identificar e documentar potenciais correções e melhorias encontradas durante o Rollout.

8. PROCEDIMENTOS RECOMENDADOS PARA GRANDES PROJETOS

PENDÊNCIAS:

QUEM REGISTRA?	Gerente do Projeto, PMO (especialista de gestão de projetos que pode ser um integrante do Escritório de Projetos ou de uma Diretoria), coordenadores e líderes de frente.
EM QUAL FERRAMENTA?	Lista no SharePoint do projeto ou planilha Excel na aba colaboração do Clarity PPM, conforme definido no Modelo de Governança.
QUEM É RESPONSÁVEL PELA ATUALIZAÇÃO?	Gerente do Projeto, PMO, coordenadores e líderes de frente são responsáveis por atualizar os status das pendências com suas respectivas equipes antes das reuniões de status.
QUANDO SÃO REPORTADAS? POR QUEM?	Gerente do Projeto/PMO são responsáveis por consolidar e reportar pendências em aberto nas reuniões de status (Core Team ou Steering).

REGRAS GERAIS:

- Pendências não devem ser cadastradas antes do alinhamento prévio entre as partes envolvidas;
- Concentrar o registro de pendências somente nos líderes (Gerente do Projeto, PMOs, coordenadores e demais lideranças);
- O registro e a gestão das pendências devem ser realizados, por meio de lista com acesso de edição limitada e consulta liberada para todos do projeto;
- O cadastro de pendências provenientes de reuniões técnicas ou de trabalho, das quais o PMO não participa, necessita ser alinhado com o líder da frente para que ele as entenda e as cadastre;
- O cadastro de pendências levantadas em reuniões de Core Team e Steering Committee ficará sob a responsabilidade do PMO;
- As pendências com status ABERTA serão apresentadas nas reuniões de Core Team

LISTA DE PENDÊNCIAS

A seguir, alguns itens que deverão ser preenchidos ao inserir uma nova Pendência. Esses itens podem variar conforme as necessidades de cada projeto. Usar a planilha de pendências no Sharepoint do PMO.

* ID: <Automático>	<Automático>
* ETAPA:	<Pendência refere-se à que etapa? Ex.: DSOL, ET, Construção, Sistemas, UAT>
* FRENTE:	<Pendência refere-se à que frente? Administração Funcional, Arquitetura, Cadastro, Campanhas, Canais e Gestão Documental, CC Não Técnico, CC Técnico, Desenho Técnico/Construção, Gestão de Mudanças, Gestão do Projeto, Infraestrutura e Operações, Integração, Legados, Migração/Profiling/Cleansing, Processos, Reference Data/Canônico, Reporting, Rollout, Segurança da Informação, Serviços e OE, Testes e Treinamento>
* DESCRIÇÃO:	<Descrição da Pendência>
* RESPOSTA:	<Descrição da Resposta>
* ATRIBUÍDO A:	<Responsável pela pendência>

* STATUS:	<Aberta, Respondida, Cancelada, Resolvida>
PRIORIDADE:	<Alta, Normal, Baixa>
CRITICIDADE:	<Impeditiva, Não Impeditiva>
* DATA FIM PLANEJADA:	<Data inicial acordada – Baseline>
NOVA DATA FIM:	<Nova data fim replanejada da pendência>
* DATA FIM	<Data de Fechamento da Pendência>
* REGISTRADO POR:	<Automático – Nome do responsável pela abertura da pendência>
* DATA REGISTRO:	<Automático – Data de registro da pendência>
DATA MODIFICADA:	<Automático – Data em que o registro foi alterado>
MODIFICADO POR:	<Automático – Nome do responsável que alterou a pendência>

* Preenchimento obrigatório.

RISCOS / ISSUES

QUEM REGISTRA?	PMO.
EM QUAL FERRAMENTA	Clarity PPM (Aba Riscos / Ocorrências, Mudanças).
QUEM É RESPONSÁVEL PELA ATUALIZAÇÃO?	Os responsáveis pelos riscos devem reportar o status ao PMO, na periodicidade definida pelo projeto (recomendação é que seja semanal).
QUANDO SÃO REPORTADAS? POR QUEM?	Gerente do Projeto / PMO é responsável por consolidar e reportar os riscos nas reuniões de Core Team ou Steering.

REGRAS GERAIS:

- Riscos identificados em reuniões técnicas ou de trabalho, das quais o PMO não participa, devem ser alinhados com o PMO para o devido registro e gestão;
 - Riscos que já são considerados como certos devem ser transformados em issues na própria ferramenta.
- A gestão desses riscos deve continuar até o final do projeto.

CRONOGRAMA DO PROJETO

QUEM ALTERA?	PMO.
EM QUAL FERRAMENTA	Clarity PPM (Gantt do Clarity PPM ou Microsoft Project a ser acessado pelo Plugin do Clarity PPM).

QUEM É RESPONSÁVEL PELA ATUALIZAÇÃO?	Gerente do Projeto/PMO é responsável por consolidar todas as atualizações das frentes envolvidas no projeto. Para cada projeto, um fluxo de comunicação deve ser estabelecido, visando um melhor alinhamento entre líderes e responsáveis por atividades.
QUANDO É REPORTADO? POR QUEM?	Semanalmente, a evolução e os desvios no planejamento devem ser reportados pelo PMO/Gerente do Projeto nas reuniões de Core Team ou Steering.
REGRAS GERAIS:	<ul style="list-style-type: none"> • A atualização dos planos de trabalho deve ser de responsabilidade dos líderes de frente; • A consolidação e manutenção do cronograma consolidado (Ex.: Cadastro, Campanhas, Canais e sistemas) do projeto são de responsabilidade do PMO/Gerente do Projeto; • O andamento/desvios do cronograma será apresentado nas reuniões de Core Team e Steering Committee; • Dentro de sistemas, o PMO ficará responsável por atualizar suas ferramentas de gestão.

MATERIAL DE STATUS DO PROJETO

QUEM ALTERA?	PMO.
EM QUAL FERRAMENTA	Template RSO (Relatório de Status Operacional) divulgado no Sharepoint do PMO.
QUEM É RESPONSÁVEL PELA ATUALIZAÇÃO?	Gerente do Projeto/PMO é responsável por consolidar todas as atualizações das frentes envolvidas no projeto.
QUANDO É REPORTADO? POR QUEM?	Nas reuniões de Core Team, o status operacional consolidado deve ser reportado pelo PMO/Gerente do Projeto, já o status operacional detalhado de cada frente, pelo líder da frente. Nas reuniões de Steering, o status executivo deve ser reportado pelo PMO/Gerente do Projeto.

REGRAS GERAIS:

- Os líderes de cada frente devem reportar, de forma estruturada, os respectivos status, utilizando o template padrão. Estes deverão ser enviados ao PMO d-1 da reunião de Core Team;

O PMO fica responsável pelo status consolidado do projeto, e, para isso, temos que:

- Elaborar material de Core Team (Consolidado das Frentes de Trabalho), validá-lo com o Gerente do projeto e apresentá-lo nas reuniões de Core Team;
- Registrar e comunicar periodicamente o status do projeto;
- Validar previamente, junto ao Gerente do Projeto, o material a ser apresentado nas reuniões de Core Team e Steering Committee;
- Elaborar a ata das reuniões de Core Team e Steering Committee.

FLUXO DE COMUNICAÇÃO PARA STATUS DOS FORNECEDORES:

- Cada fornecedor deve reportar o status atualizado por sistema/frente, conforme template padrão definido/acordado;
- A última versão do cronograma deve ser enviada pelo PMO aos envolvidos. Essa versão será atualizada nas reuniões de trabalho, de acordo com o status apresentado, e caso haja alguma alteração (de duração, dependência, responsáveis etc.), esta deve ser sinalizada;
- O material de status deve possuir as seguintes informações atualizadas:

CRONOGRAMA	Atividade, Data Início, Data Fim, % da atividade e Farol. Ex.: Construção, 21/01/2014, 24/01/2014, 54%, Em andamento (no prazo) – Verde.
PROGRESSOS	Atividade e Data de realização. Ex.: Aprovação do Desenho da Solução em 15/11.
PRINCIPAIS PONTOS DE ATENÇÃO E RISCOS	Atividade de risco, Impacto, Ação, Responsável e Prazo. Ex.: Atraso na aprovação do Desenho da Solução. Impacto: Atraso do recebimento das propostas. Ação: Replanejar datas do cronograma. Responsável: CSOL. Prazo: 15/11.
PRÓXIMOS PASSOS	Atividade, Responsável e Prazo. Ex.: Aprovar Desenho da Solução. Responsável: Cliente financeiro. Prazo: 15/11.

9. METODOLOGIA ÁGIL

9.1. SCRUM

É um Framework onde pessoas podem endereçar problemas complexos e adaptar-se, enquanto entregam produtos com o maior valor possível, mantendo a criatividade e produtividade.

O Scrum é:

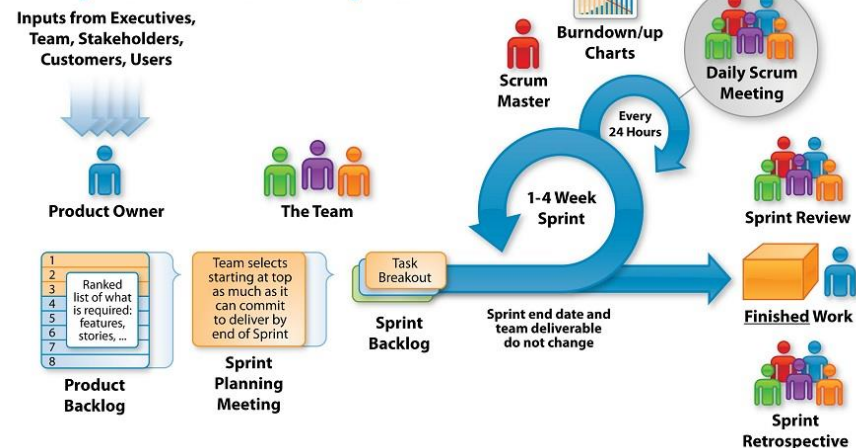
- Leve;
- Simples de entender;
- Difícil de dominar;

O Framework Scrum consiste em times com seus papéis e responsabilidades, eventos, artefatos e regras. Cada componente com um propósito específico e essencial para o sucesso da utilização do Framework.

O Scrum possui três pilares que governam a sua utilização:

- **Transparência:** O processo de desenvolvimento deve ser visível e transparente. Para isso, é necessário padronizar os aspectos do desenvolvimento, possibilitando que os observadores possam ter um entendimento único do que está sendo apresentado. Exemplo: Critérios de Pronto (Definition of Done) bem definidos, linguagem comum, etc.;
- **Inspecção:** O processo deve ser constantemente inspecionado, visando melhorar e corrigir possíveis variações de comportamento. Essa inspeção não deve ocorrer com tanta frequência que atrapalhe o trabalho em andamento. Essa inspeção traz mais resultado quando realizada por especialistas no método. Exemplo: Revisão dos Critérios de Pronto e artefatos, realização de retrospectivas, etc.;
- **Adaptação:** Caso seja identificado algum aspecto do processo que não está aderente ao esperado, esse aspecto deve ser ajustado e melhorado. Esse ajuste deve ocorrer o mais rápido possível, evitando desvios no comportamento do processo. O Scrum define quatro eventos padrões para Inspecção e Adaptação, são eles: Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review e Sprint Restrospective.

The Agile: Scrum Framework at a glance



TIME SCRUM (ou SQUAD) – É composto pelo **Product Owner**, o **Time de Desenvolvimento** e o **Scrum Master**.

O time deve ser multidisciplinar e auto gerenciável, capaz de realizar as entregas do Produto ponta a ponta (desde a definição das necessidades até a entrega em produção).

O modelo de time no Scrum é projetado para aperfeiçoar a flexibilidade, criatividade e produtividade.

As entregas são realizadas de forma iterativa e incremental, maximizando as oportunidades de realimentação.

PRODUCT OWNER (PO) – O Product Owner, ou dono do produto, é o responsável por maximizar o valor do produto e do trabalho do Time de Desenvolvimento. Representa os interesses de todos os envolvidos (Stakeholders).

Suas atividades são:

- Coletar os requisitos;
- Gerenciar e priorizar o Backlog do Produto;
- Aceitar o produto no final de cada iteração;
- Gerenciar o plano de liberação de releases;
- Garantir que o Time de Desenvolvimento entenda os itens do Backlog do Produto no nível necessário

SCRUM MASTER – Responsável por remover os impedimentos da equipe e garantir o uso do Processo de Desenvolvimento Ágil. Um facilitador da equipe ágil.

Suas atividades são:

- Garantir um ambiente de trabalho protegido para a equipe, livre de interferências;
- Remover impedimentos;
- Promover as cerimônias do processo de desenvolvimento ágil;
- Manter o processo em movimento e incentivar o uso de Scrum;
- Socializar Scrum para a maior parte da organização;

TIME DE DESENVOLVIMENTO – É uma equipe multidisciplinar responsável por todo o ciclo de vida de um Produto. Deve possuir componentes que tenham todos os Skills necessários para o desenvolvimento do Produto como um todo, desde a definição das soluções, desenvolvimento, teste e promoção dos incrementos do Produto para produção.

Suas atividades são:

- Fazer as estimativas necessárias;
- Definir as tarefas que serão realizadas;
- Desenvolver as User Stories e os incidentes relacionados ao sistema;
- Garantir a qualidade das entregas;
- Apresentar as entregas ao Product Owner/Áreas Impactadas;
- Participar das cerimônias;
- Promover as entregas para a produção;

BACKLOG DO PRODUTO – O Product Backlog é a lista de funcionalidades desejadas de um produto, ou seja, os requisitos que um Product Owner gostaria de implementar no produto, descrito com sua própria linguagem. Sua criação e priorização/repriorização são responsabilidades do Product Owner.

Uma mudança muito clara no *mindset* é que no início do projeto o Product Backlog não precisa estar completo, tendo uma visão macro do produto e dos requisitos esperados. Conforme o projeto avança, ele cresce e muda à medida que se aprende mais sobre o produto e seus usuários.

Para melhor estruturar o Product Backlog é comum se utilizar de **Iniciativas**, que são histórias de alto nível e com poucos detalhes.

Essas iniciativas serão desdobrados em features que possuem um nível maior de detalhamento sobre quais funcionalidades são previstas para o produto.

As **features** representam as grandes funcionalidades esperadas do produto, são detalhadas através de **User Stories** (US), os itens "executáveis" de um Product Backlog.

Todas as User Stories (US) devem possuir seu **critério de done**, que são premissas que visam garantir que o que está sendo entregue realmente agrega valor ao Cliente.

CERIMÔNIAS DO SCRUM – As cerimônias são definidas para criar uma rotina e minimizar a necessidade de reuniões não definidas no Scrum. Todos os eventos são eventos *time-boxed*, ou seja, possuem uma duração fixa. Uma vez que a Sprint começa, sua duração é fixada e não pode ser reduzida ou aumentada.

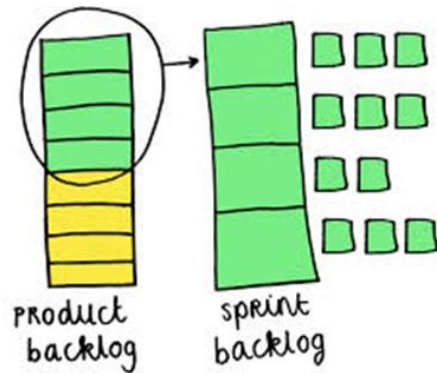
O coração do Scrum é a **SPRINT**, com duração entre 2 e 4 semanas. Durante este período uma versão incremental potencialmente utilizável do produto é criada. Uma nova Sprint inicia imediatamente após a conclusão da Sprint anterior.

Após a reunião de planejamento da release (Release Planning), cada Sprint inicia com uma reunião de planejamento, chamada **SPRINT PLANNING**. Nesta reunião, o PO (Product Owner) prioriza os itens do Backlog do Produto de acordo com os critérios de priorização definidos e os descreve para a equipe. A equipe então determina que itens será capaz de completar durante a Sprint que está por começar. Tais itens são, então, transferidos do Backlog do Produto para o Backlog da Sprint. Ao fazer isso, a equipe quebra cada item do Backlog do Produto em uma ou mais tarefas do Backlog da Sprint. Isso ajuda a dividir o trabalho entre os membros da equipe.

Durante a Sprint:

- Não são feitas mudanças que possam pôr em perigo o objetivo da Sprint.
- As metas de qualidade não diminuem.

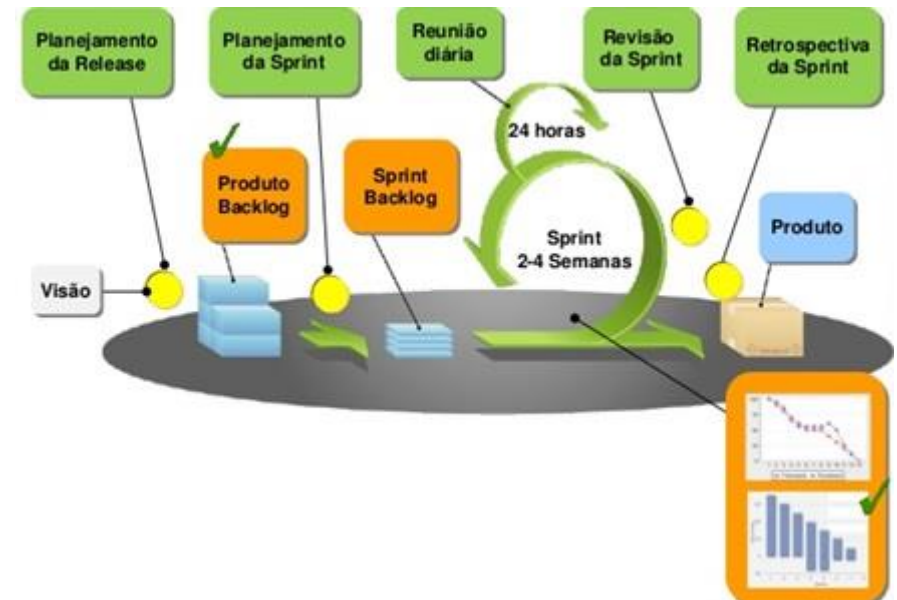
- O escopo pode ser clarificado e renegociado entre o Product Owner e a equipe de desenvolvimento.



Todos os dias, idealmente no mesmo horário, os membros da equipe de desenvolvimento devem realizar uma reunião com tempo definido (15 minutos ou menos), chamado **DAILY SCRUM**. A reunião diária do Scrum é um dos três principais pontos de inspeção e adaptação no Scrum. A equipe se reúne para se comunicar, sincronizar seus trabalhos e sinalizar qualquer impedimento que esteja bloqueando a realização de alguma tarefa.

Ao término da Sprint é realizada uma reunião de revisão do trabalho realizado na Sprint, denominada Sprint Review. O objetivo desta atividade é verificar e adaptar o produto que está sendo construído.

No Scrum estão previstas mais duas cerimônias: a **SPRINT RETROSPECTIVE** (Retrospectiva da Sprint), realizada ao final de toda a Sprint, onde o time busca a melhoria contínua em relação ao processo, entrega, e interação entre as pessoas; e o **REFINEMENT** (Refinamento do Backlog), realizado sempre que necessário, onde o backlog do produto candidato ao próximo Sprint é organizado, alinhado, detalhado e entendido por todos os envolvidos que o Product Owner considerar necessário.



9.2. PROGRAMA BIMODAL

Um Programa Bimodal é um programa que possui projetos sendo conduzidos em duas metodologias de desenvolvimento distintas, a Tradicional (Cascata) e a Ágil (Scrum).

As principais características de um Programa Bimodal, são:

- As metodologias de desenvolvimento dos projetos serão classificadas como "modos", sendo o "**Modo 1**" a metodologia tradicional (Cascata) e o "**Modo 2**" a metodologia ágil (Scrum);
- O Programa Bimodal tem como objetivo entregar um produto final que é a consolidação das soluções desenvolvidas em "Modo 1" (Cascata) e "Modo 2" (Scrum);
- Essas soluções desenvolvidas em diferentes metodologias, podem possuir interdependências técnicas ou funcionais, que devem ser mapeadas,

acompanhadas e tratadas pelos times envolvidos e o integrador de solução do Programa;

- Programas Bimodais podem possuir Teste Integrado, visando avaliar a qualidade do produto final desenvolvido. Nesse teste integrado, serão avaliadas as integrações e funcionalidades construídas em ambos os modos;
- Programas Bimodais devem possuir um responsável pela qualidade, que tem como responsabilidade garantir a qualidade do produto final entregue pelo Programa;

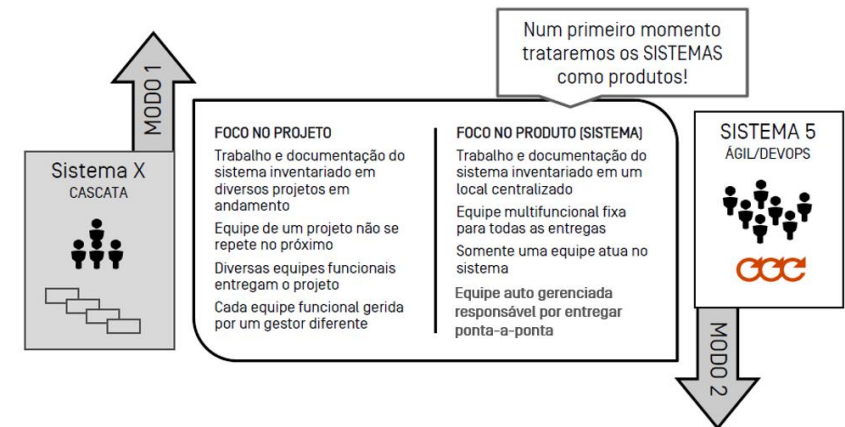
Dentro de um Programa Bimodal, o detalhamento dos requisitos que serão desenvolvidos no "Modo 1" (Cascata) serão escritos no formato de uma Solicitação de Demandas (SD). Já os requisitos que serão desenvolvidos no "Modo 2" (Ágil), devem ser escritos no formato de Iniciativas, Features e User Stories, pelos Product Owners (PO) dos times scrum (squads) envolvidos.

SISTEMAS MODO 1 – Os Sistemas "Modo 1" são aqueles que utilizarão a metodologia cascata para o desenvolvimento, nos Projetos em que estejam envolvidos.

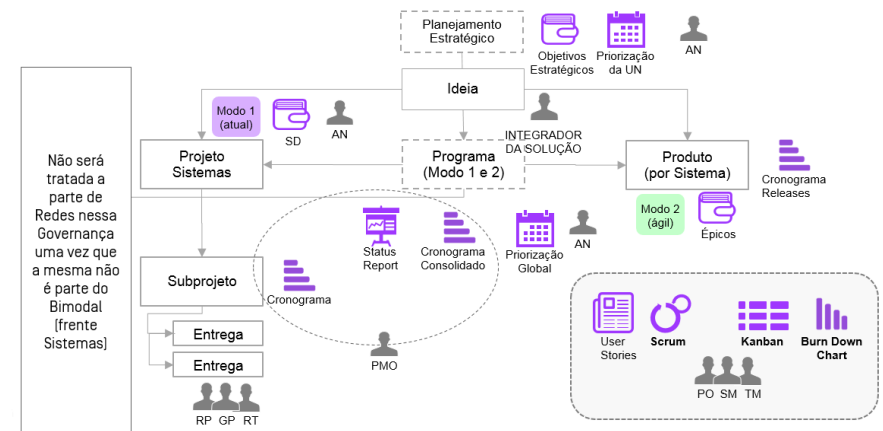
- Seguirão o processo tradicional de desenvolvimento de sistemas;
- Terão um responsável alocado para cada projeto em que o sistema esteja envolvido;
- Utilizarão os artefatos padrão (SD, DSOL, ET, etc.) para documentação do seu desenvolvimento;

SISTEMAS MODO 2 – Os Sistemas "Modo 2" são aqueles que utilizarão a metodologia ágil (Scrum) para o seu desenvolvimento e evolução.

- Seguirão a metodologia Scrum para desenvolvimento;
- Possuirão uma equipe dedicada (Time Scrum ou Squad) para desenvolvimento de todas as demandas que envolvam esse sistema;
- Não utilizarão os artefatos padrão para documentação da solução, sendo essa elaborada de forma colaborativa, centralizada e incremental de acordo com a evolução do sistema, preferencialmente utilizando ferramenta de Wiki.



9.3. MODELO DE GOVERNANÇA BIMODAL



Neste capítulo, serão revisados alguns conceitos já apresentados no Capítulo 2.1 Governança de Projetos na OI, focando na Governança de Projetos Bimodais.

PROJETOS – Ao criar um Projeto, será necessário definir em que metodologia esse projeto será desenvolvido, entre a metodologia Cascata (“Modo 1”) ou metodologia Ágil (“Modo 2”).

Projetos “Modo 1” representam necessidades que serão desenvolvidos na metodologia cascata (“Modo 1”):

- Os requisitos serão detalhados através de uma Solicitação de Demandas (SD), seguindo o template oficial.
- Seguirá todo o processo de Desenvolvimento de Sistemas tradicional;
- Possuirá um ou mais Subprojetos no Clarity PPM, onde será controlado o desenvolvimento das soluções necessárias para atender a SD;

Projetos “Modo 2” representam necessidades que serão desenvolvidos na metodologia ágil (“Modo 2”):

- Um projeto “Modo 2” estará relacionado a uma iniciativa no CA Agile Central;
- Os requisitos serão detalhados no formato de **Features** (Funcionalidades) e **User Stories** (Histórias de usuário), que serão atribuídas aos Times Scrum (Squads) envolvidos no desenvolvimento dessa necessidade;
- Um projeto “Modo 2” não possuirá Subprojetos no Clarity PPM, sendo o desenvolvimento controlado através da ferramenta CA Agile Central; Para orientação sobre como abrir um projeto “Modo 2”, consultar Sharepoint de Processos (<https://ibpms.intranet>)

SUBPROJETO – Um Subprojeto é onde será gerido, controlado e reportado o desenvolvimento, executado em cascata, para atender os requisitos de um Projeto “Modo 1”. Podem existir um ou mais Subprojetos sob o mesmo projeto.

Não existe Subprojeto para Projetos “Modo 2”.

PROGRAMA BIMODAL – Um Programa Bimodal serve como agrupador de projetos desenvolvidos em ambos os Modos, que se complementam para entregar um

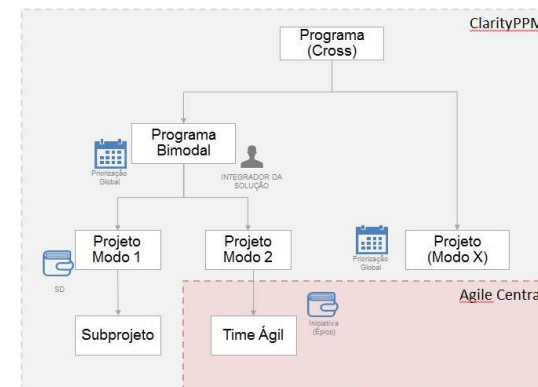
único produto final, garantindo a visibilidade consolidada de gestão e uma priorização única para o desenvolvimento.

Esse Programa possuirá um Integrador de Solução, que será o responsável por garantir o mapeamento e tratamento das dependências técnicas e/ou funcionais entre os projetos “Modo 1” e “Modo 2”.

PROGRAMA CROSS (Programa de Programas)

Programas Cross são aqueles que agrupam diversas iniciativas que possuem convergência para alcançar um objetivo maior. Servem como uma camada de gestão consolidadora de todas essas iniciativas, possibilitando uma visão única de gestão.

Esses programas podem possuir outros programas, bimodais ou não, e outros projetos, “Modo 1” ou “Modo 2”.



9.4. TRABALHANDO COM BIMODAL NA OI

TIME BIMODAL – O Time Bimodal é composto pelos times que estão atuando nos projetos “Modo 1” (Cascata) e “Modo 2” (Ágil), sob um Programa Bimodal.

Além disso, são incluídos dois novos papéis que atuarão no nível do programa, são eles:

INTEGRADOR DE SOLUÇÃO – Responsável pela visão integrada da solução “Modo 1” e “Modo 2”.

Suas atividades são:

- Garantir o alinhamento da solução “Modo 1” e “Modo 2”.
- Identificar possíveis impactos em escopo e/ou solução que devem ser tratadas:
 - “Modo 1”: demandar ao GP/PMO/AN abertura do CR a nível do projeto;
 - “Modo 2”: demandar ao PO a priorização do backlog.

Sua alocação poderá ser por Demanda, sendo um recurso interno da Oi com a participação de forma presencial ou remota.

PMO / GP DO PROGRAMA – Responsável pela gestão consolidada do Programa Bimodal, acompanhando, reportando e atuando em assuntos de gestão no nível do Programa.

Suas atividades são:

- Ser o ponto focal de gestão do Programa Bimodal, acompanhando a cadência de ambos os projetos “Modo 1” e “Modo 2”;
- Mapear as dependências de entregas entre os projetos, acompanhar e reportar possíveis desvios;
- Mapear os riscos ao nível do Programa;
- Coordenar a interação entre os times “Modo 1” e “Modo 2”, que atendem ao Programa.
- Elaborar Status Report periódico do programa. Modelo de Status de Programas Bimodais disponível no Sharepoint do PMO.

Caso tenha sido alocado um PMO pela área de Escritório de Projetos, este PMO será responsável por essas atividades. Caso contrário, essas atividades deverão ser realizadas por um colaborador alocado como GP do Programa.

Sua alocação poderá ser por Demanda, sendo um recurso interno da Oi com a participação de forma presencial ou remota.

CORE TEAM BIMODAL – Reuniões de status Core Team Bimodais são reuniões regularmente programadas, com o objetivo de apresentar o andamento do programa bimodal como um todo, incluindo seus projetos “Modo 1” e “Modo 2”, e para tomada de decisão.

Referências:

[site Wiki - Programa Bimodal](#)

<http://sharepoint/tecnologia/0045/wikibimodal/Paginas%20Wiki/P%C3%A1gina%20Inicial.aspx>

[SharePoint do PMO](#)

http://sharepoint/aplicacao/ged/ti/pmo_ti/default.aspx

10. COLABORADORES QUE PARTICIPARAM DA ELABORAÇÃO DESSE MANUAL

- Sonja Monte Santo (versão 2014)
- Leandro Monteiro de Barros Moura (versão 2014)
- Americo Borges (versão 2016)
- Marcelo Nunes de Oliveira (versão 2016)
- Gisele Barros (versão 2016)
- Jussara Bernini (versão 2016)
- Alessandra Skinner (versão 2016)
- Edja Mattar (versão 2017)

11. COLABORADORES QUE PARTICIPARAM DA REVISÃO

- Alcino Vieira Cardoso Filho (versão 2014)
- Alessandra Ribeiro Alexander (versão 2016)
- Tatiana Lera (versão 2016)
- Paula De Almeida Correa Goncalves (versão 2017)

12. GLOSSÁRIO

AÇÃO CORRETIVA: ação para interromper efeitos indesejáveis e eliminar a causa de uma não conformidade identificada ou outra situação indesejável.

AÇÃO PREVENTIVA: ação para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP: é uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto, para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. A EAP, também conhecida como EAP (Work Breakdown Structure), organiza e define o escopo total do projeto.

ACOMPANHAMENTO: processo de obtenção de informações sobre os progressos, reunidas em um sistema de controle para mostrar a situação atual, isto é, o cumprimento ou desvio da situação planejada do projeto naquele determinado ponto de tempo.

BENEFÍCIO: um ganho mensurável do projeto, que é uma razão fundamental básica para que o projeto seja iniciado.

CAMINHO CRÍTICO: sequência de atividades que devem ser concluídas nas datas programadas para que o projeto possa ser concluído dentro do prazo estabelecido. Se o prazo for excedido, é porque, no mínimo, uma das atividades do caminho crítico não foi concluída na data programada.

CICLO DE VIDA DO PROJETO: um enfoque sistemático do projeto no qual o projeto é descrito como atravessando quatro fases, desde a sua concepção até a conclusão.

RISCO: um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos de um projeto. Em outras palavras, risco é um problema que ainda não aconteceu. “Atraso no cronograma”, por exemplo, é apenas um efeito do risco.

ENTREGA: qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço único e verificável e que deve ser produzido para concluir um processo, uma fase ou um projeto.

CUSTO DA QUALIDADE: um método de determinação dos custos incorridos para garantir a qualidade. Os custos de prevenção e de avaliação (custo de conformidade) incluem custos de planejamento da qualidade, controle da qualidade e garantia da qualidade para assegurar a conformidade com os requisitos. Os custos de falha (custo de não conformidade) incluem custos para refazer produtos, componentes ou processos que não estão em conformidade, custos de trabalho referentes à garantia, de desperdício e de perda de reputação.

ESFORÇO: é a quantidade de unidades de mão de obra necessárias para terminar uma atividade do cronograma ou um componente da estrutura analítica do projeto. Normalmente, expresso como equipe-horas, equipe-dias ou equipe-semanas.

FASE DO PROJETO: um conjunto de atividades do projeto, relacionadas de forma lógica, que geralmente culminam com o término de uma entrega importante. Na maioria dos casos, as fases do projeto são terminadas sequencialmente, mas podem se sobrepor em algumas situações do projeto. Uma fase do projeto é um componente do ciclo de vida do projeto. Uma fase do projeto não é um grupo de processos de gerenciamento de projetos.

REQUISITO: uma condição ou capacidade que deve ser atendida ou possuída por um sistema, produto, serviço, resultado ou componente para satisfazer um contrato, uma norma, uma especificação ou outro documento imposto formalmente.

13. BIBLIOGRAFIA

DISNMORE, P. C.; Silveira Neto F. H. Gerenciamento de projetos, como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

FALCONI, V. C. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. Nova Lima (MG): Editoria EDG, 2002.

FALCONI, V. C. Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri): o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. 2. ed. Nova Lima (MG): Ed. EDG: Fundação Christiano Ottoni, 2004.

Guia PMBOK®: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, 4ª ed., Project Management Institute (PMI), 2008.

Guia PMBOK®: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, 5. ed., Project Management Institute (PMI), 2013.

Manual de Formação de Líderes de Processos. Ger. Arquitetura de Processos da Oi.

MENDES, J. R. B. Gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MONTE SANTO, S. O PMO no desenvolvimento e na carreira do gerente de projetos. In: BARCAUI, A. (Org.). PMO – escritórios de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 514-545.

PRADO, D. Planejamento e controle de projeto. Nova Lima (MG): Editora EDG, Volume 2, 1998.

PRADO, D. Usando o MS Project 2007 em gerenciamento de projetos. Nova Lima (MG): Editora EDG, 2007. v. 3.

The Scrum Guide: Desenvolvido e mantido por Ken Schwaber e Jeff Sutherland.

The Standard for Portfolio Management – 1ª ed. Project Management Institute (PMI), 2006.

VARGAS, R. V. Manual prático do plano de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

YOUNG, T. L. Manual de gerenciamento de projetos: um guia completo de políticas e procedimentos práticos. São Paulo: Clío Editora, 2008.