

RESOLUÇÃO CONSAD Nº 15, de 14 de dezembro de 2018

Aprova a Política de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios (2.1.0.POL.10.001) no âmbito desta empresa pública.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA VALEC - ENGENHARIA, CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A, em decisão ocorrida na 356ª Reunião Ordinária, de 14 de dezembro de 2018,

RESOLVEU:

- 1.** Aprovar a Política de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios (2.1.0.POL.10.001), que disciplina linhas gerais sobre a gestão de projetos, programas e portfólios no âmbito da Valec, bem como seu Anexo I - Metodologia de Gestão de Projetos; e
- 2.** Determinar que a referida política entrará em vigor a partir desta data.

Brasília, 14 de dezembro de 2018

PEDRO DUARTE DE OLIVEIRA
Presidente do Conselho de Administração

POLÍTICA DE GESTÃO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS

Disciplina linhas gerais sobre a gestão de projetos, programas e portfólios no âmbito da Valec.

2.1.0.POL.10.001

Aprovada em 14/12/2018

VALEC

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 2 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-------------------

CAPÍTULO I DO OBJETIVO E ABRANGÊNCIA

Art. 1º A Política de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios tem como objetivo disciplinar termos, estruturas, normas de funcionamento, controle e conformidade, papéis e responsabilidades das atividades relacionadas com projetos, programas e portfólios, no âmbito da Valec – Engenharia, Construções e Ferrovias S.A. em conformidade com as melhores práticas em gerenciamento de projetos no mercado e criando diretrizes para a Metodologia de Gestão de Projetos – MGP.

Art. 2º As especificações desta Política são gerais e pretende que sejam aplicáveis às atividades relacionadas com os projetos, programas e portfólios da Valec, considerando a estrutura de apoio à governança da empresa, implementada a partir da publicação da Resolução CONSAD nº 7, de 25 de outubro de 2016.

CAPÍTULO II DOS CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Art. 3º Para os efeitos desta política, aplicam-se os seguintes termos e definições:

I. **Administração:** composta pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, que são os órgãos responsáveis pela tomada de decisão no âmbito da Empresa. Analisa as situações e delibera, com base nas informações elaboradas pelas áreas executivas (Decreto nº 8.134, de 28 de outubro de 2013).

II. **Ciclo de vida:** divisão do Projeto em fases pelas quais ele deve passar do início ao término. Em cada fase ocorrem incrementos e alterações, que determinam o andamento de suas atividades.

III. **Controle:** Conjunto de processos de análise e acompanhamento do progresso e do desempenho dos projetos, programas e portfólios estratégicos.

IV. **Conformidade:** Conjunto de mecanismos aplicados a projetos, programas e portfólios estratégicos, que atestam o atendimento de políticas, procedimentos, metodologias, requisitos e recomendações definidos no Plano de Gerenciamento do Projeto.

V. **Entrega:** qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço único e verificável e que deve ser produzida para concluir um processo, uma fase ou um projeto.

VI. **Equipe de Projeto:** conjunto de empregados formalmente designados para executar, em tempo parcial, sob a coordenação de um líder de projeto, atividades relacionadas com os projetos abordados nesta resolução.

VII. **Especialista:** empregado da estrutura funcional da empresa, com notório conhecimento e/ou formação sobre assunto abordado por projeto e/ou programa, que poderá ser instado a emitir opinião especializada, mediante solicitação dos líderes de projetos e/ou programas.

VIII. **Estrutura de Apoio à Governança:** instância interna de apoio à governança, que define diretrizes a serem observadas para a execução de projetos e programas estratégicos, designa as equipes de projetos e programas, de acordo com as necessidades da Empresa, aprecia e avalia os projetos e programas que estejam vinculados às iniciativas estratégicas da Empresa e solicita a liberação de recursos da estrutura funcional para atuação e utilização nos projetos. Composta pelos comitês Tático e Estratégico de Governança, pelos Subcomitês e pelo Núcleo de Gestão, através da Secretaria Executiva de Governança.

IX. **Evidência:** documento que comprova a execução de uma atividade ou a efetivação de uma entrega de um projeto.

X. **Mudanças em projetos:** conjunto de procedimentos adotados pela gestão de projetos, com o objetivo de prover alterações no projeto em termos de custo, prazo, escopo e outras variáveis, durante a sua fase de execução.

XI. **Líder de Portfólio:** empregado lotado no Escritório de Gestão de Projetos ou em área afim com o tema do projeto, encarregado de prover suporte metodológico, treinamento e mentoria aos líderes e às

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 3 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-------------------

equipes de projetos e programas, bem como executar o controle e o monitoramento dos projetos e programas vinculados a um respectivo subcomitê.

XII. Líder de Programa: um líder de projeto, especialmente designado para gerenciar um grupo de projetos relacionados e integrados entre si.

XIII. Líder de Projeto: responsável pela execução dos projetos em todo o ciclo de vida, desenvolvendo ações, gerenciando pessoas e recursos de acordo com o planejado, bem como o reporte periódico do andamento do seu projeto, em conformidade com os instrumentos e padrões estabelecidos.

XIV. Metodologia de Gestão de Projetos – MGP: documento de referência em gerenciamento de projetos na Valec, fornecendo orientações para elaboração, planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento dos seus projetos.

XV. Opinião Especializada: manifestação formal de parecer acerca de assuntos tratados nos projetos e programas, objetos desta resolução, emitida por analista com especialização, experiência ou notório conhecimento sobre o tema.

XVI. Patrocinador: pessoa ou grupo que fornece os recursos e suporte para o projeto, programa ou portfólio, sendo responsável pelo seu sucesso.

XVII. Plano de Gerenciamento do Projeto: documento que reúne e organiza todos os documentos da fase de planejamento, devendo ser elaborado pela equipe do Projetos e aprovado pelo patrocinador.

XVIII. Portfólio: um conjunto de projetos (carteira), programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desses, com a finalidade de atender aos objetivos estratégicos da organização. É a ponte que liga as estratégias organizacionais às iniciativas formalizadas em projetos e programas, de acordo com definição adaptada do Guia PMBOK® – 5ª Edição. Diferentemente de programas e projetos, não é limitado no tempo.

XIX. Produto: um artefato produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente de uma entrega ou resultado de um projeto ou programa.

XX. Programa: um conjunto de projetos relacionados entre si, de forma a potencializar o alcance de resultados que não seriam obtidos caso fossem executados de forma isolada. Ocorre um gerenciamento centralizado e coordenado de um grupo de projetos para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do programa, de acordo com definição adaptada do Guia PMBOK® – 5ª Edição. Possuem uma estrutura de governança e são orientados pelos benefícios que pretendem gerar.

XXI. Projeto: um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, conforme definição do Guia PMBOK® – 5ª Edição.

XXII. Proprietário do Produto (Product Owner – P.O.): Empregado vinculado à área de afinidade com o produto ou produtos do projeto, encarregado de definir, em conjunto com a equipe do projeto, os requisitos de qualidade das entregas do projeto, de atestar o atendimento desses requisitos e de recepcionar o produto ou produtos do projeto para serem incorporados às ações continuadas das operações da unidade organizacional.

XXIII. Requisitos: condições ou capacidade que deve ser atendida ou possuída por um sistema, produto, serviço. Resultado para satisfazer um contrato, uma norma, uma especificação ou outro documento imposto formalmente, incluído necessidade, desejo e expectativa quantificados e documentos do patrocinador, do proprietário do produto e de outras partes interessadas.

XXIV. Subcomitês: instâncias internas de apoio à Governança, sendo organismos colegiados encarregados de operacionalizar as iniciativas de governança da empresa, executando os planos, programas e projetos delas decorrentes e reportando o resultado de suas ações às instâncias deliberativas superiores.

XXV. Transição: Procedimento de entrega do produto ou resultado final de um projeto para a área funcional responsável pela sua operacionalização e do controle da sua conformidade para as áreas de controle da empresa.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 4 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-------------------

CAPÍTULO III DOS PRINCÍPIOS

Art. 4º Esta Política de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios deve atender aos seguintes princípios:

- I. Observação ao disposto nas leis, decretos, políticas e melhores práticas do mercado;
- II. Observação das competências estatutárias e regimentais no âmbito da Valec;
- III. Atendimento de critérios éticos e de integridade;
- IV. Respeito e atendimento às recomendações dos órgãos de controle interno e externo;
- V. Promoção da transparência de todas as fases do processo de desenvolvimento de normativos técnicos e administrativos;
- VI. Simplificação do processo de normatização com regras e procedimentos que garantam a coerência, qualidade e celeridade no seu desenvolvimento.

CAPÍTULO IV DAS DIRETRIZES GERAIS

Art. 5º Esta Política de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios deve atender as seguintes diretrizes:

- I. A autoridade formal dos líderes de projetos, programas e portfólios e dos gerentes funcionais deve ser reconhecida no âmbito de suas atribuições;
- II. Os papéis, responsabilidades, autoridade, vinculações hierárquicas e pontos de corte entre as atribuições de cada instância ou função envolvida em projetos, programas e portfólios estratégicos devem ser clara e formalmente definidos;
- III. Os critérios éticos e de integridade devem ser observados em todas as atividades que envolvam a gestão de projetos, programas e portfólios;
- IV. As entregas dos projetos devem ser conduzidas pela organização com uma atuação voltada à eficácia, eficiência, efetividade e economicidade;
- V. Os dispositivos legais pertinentes e o regulamento estatutário devem ter prevalência sobre o previsto nesta política;
- VI. A gestão de projetos, programas e portfólios deve ser conduzida de forma integrada às instâncias internas e externas de governança e de apoio à governança;
- VII. O Escritório de Gestão de Projetos é o responsável pelo desenvolvimento de competências técnicas, contextuais e comportamentais, relacionadas com gestão de projetos, em todas as áreas da empresa, inclusive na Administração;
- VIII. A Metodologia de Gestão de Projetos – MGP deve ser adotada, de acordo com as orientações do Escritório de Gestão de Projetos;
- IX. A gestão de projetos, programas e portfólios deve prestar contas à estrutura organizacional através de subcomitês relacionados com os seus respectivos temas;
- X. Os requisitos das entregas e dos produtos de projetos devem possuir descrição mais detalhada possível;
- XI. O planejamento de projetos e programas deve ser elaborado com o máximo de precisão possível, levando em consideração todas as etapas de planejamento, dependências de outras unidades organizacionais e etapas de aprovações.
- XII. A pontualidade nas entregas dos projetos e a conformidade com os seus requisitos deve ser compromissos dos envolvidos com a gestão de projetos, programas e portfólios.
- XIII. O foco em benefícios deve ser desenvolvido pelos líderes de projetos.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 5 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-------------------

CAPÍTULO V DAS COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

Art. 6º Caberá ao Escritório de Gestão de Projetos – EGP:

- I. Controlar, monitorar e avaliar a conformidade dos projetos, programas e portfólios, utilizando-se para isso os líderes de portfólio;
- II. Treinar e prover mentoria e suporte metodológico aos líderes e às equipes de projetos e de programas, através dos líderes de portfólio;
- III. Atuar como repositório da Metodologia de Gestão de Projetos – MGP e dos portfólios de projetos e programas.

Art. 7º Caberá às equipes de projetos e programas:

- I. Operacionalizar as entregas dos projetos em todas as fases do seu ciclo de vida;
- II. Controlar e demandar providências sobre as atividades de projetos que estejam sob a sua responsabilidade;
- III. Coletar e apresentar evidências, que atestem a execução de uma atividade ou a efetivação de uma entrega de um projeto;
- IV. Utilizar a Metodologia de Gestão de Projetos – MGP e os sistemas informatizados para executar os projetos em todo o ciclo de vida;
- V. Desenvolver ações e gerenciar os recursos de acordo com o planejado e responder periódica e pontualmente, através de seus respectivos líderes, pelo andamento do projeto perante a Estrutura de Apoio à Governança, em conformidade com os instrumentos e padrões estabelecidos;
- VI. Demandar especialista, através de seus respectivos líderes, a emitir opinião especializada, acerca de assunto de seu domínio, para subsidiar o trabalho das equipes de projetos e de programas;
- VII. Utilizar o sistema informatizado adotado pelo EGP, mantendo-o atualizado conforme a realidade.
- VIII. Utilizar a metodologia de riscos da VALEC para levantamento dos riscos nos projetos.

Art. 8º Caberá ao Proprietário do Produto (P.O.):

- I. Definir, em conjunto com a equipe do projeto, os requisitos de qualidade das entregas do projeto;
- II. Atestar o atendimento desses requisitos definidos no inciso I;
- III. Recepcionar o(s) produto(s) do projeto em transição para incorporá-los às operações de sua unidade organizacional.

Art. 9º Compete à Estrutura de Apoio à Governança:

- I. Definir diretrizes a serem observadas para a execução de projetos e programas estratégicos;
- II. Designar as equipes de projetos e programas, de acordo com as necessidades da Empresa;
- III. Aprovar as mudanças em projetos durante a fase de execução;
- IV. Apreciar e avaliar os projetos e programas que estejam vinculados às iniciativas estratégicas da Empresa;
- V. Solicitar a liberação de recursos da estrutura funcional para atuação e utilização nos projetos.

Art. 10 Compete à Administração, composta pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, aprovar políticas, normas e acompanhar as atividades relacionadas com projetos, programas e portfólios.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 6 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-------------------

CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 11 Todas as dúvidas e casos omissos deverão ser encaminhados ao EGP, para encaminhamento para áreas responsáveis.

Parágrafo único: Os casos omissos serão avaliados pelo CONSAD.

Art. 12 A Metodologia de Gestão de Projetos (MGP) é um anexo desta política.

CAPÍTULO VII DA VIGÊNCIA

Art. 13 Esta política e seus instrumentos serão revisados sempre que necessário, não devendo exceder o período máximo de 4 (quatro) anos, com a devida aprovação pelo CONSAD.

Art. 14 Esta Política e seus anexos foram aprovados pelo Conselho de Administração, em sua 356ª Reunião Ordinária, conforme Resolução CONSAD nº 15/2018, de 14 de dezembro de 2018, e entrará em vigor a partir desta data.

PEDRO DUARTE DE OLIVEIRA
Presidente do Conselho de Administração da Valec

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 7 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-------------------

ANEXO I

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 8 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-------------------

Aviso de Propriedade

Todas as informações contidas nesse documento são de propriedade **da VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.**, não sendo permitida a cópia ou divulgação sem o consentimento formal, por escrito da mesma.

A utilização e divulgação das informações contidas nesse documento devem ser restritas a funcionários e colaboradores que estejam diretamente envolvidos nas atividades às quais esse documento relata.

Versão 1.0

Histórico das Alterações

Versão	Data	Revisado por	Descrição	Nome do Arquivo

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 9 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-------------------

1. APRESENTAÇÃO

A primeira edição da Metodologia de Gestão de Projetos da VALEC é baseada nas melhores práticas de gerenciamento de projetos previstas pelo *Project Management Institute (PMI®)* em sua publicação - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK®) 5ª. Edição, sendo esse o padrão de maior aceitação na atualidade.

Os processos, modelos de documentos e as práticas foram adequadas à realidade dos projetos na empresa, segundo suas necessidades imediatas e aplicabilidade em função dos levantamentos realizados sobre seu nível de maturidade. Foram descritos os procedimentos que detalham as ações atribuídas a cada parte envolvida nas diversas etapas da gestão de projetos.

Objetivo da Metodologia

Ser o documento de referência em gerenciamento de projetos na VALEC, fornecendo orientações para elaboração, planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento dos seus projetos.

Público-Alvo

Profissionais que estejam envolvidos direta ou indiretamente nas atividades de gerenciamento de projetos e aqueles que desejam conhecer ou aprimorar suas competências na área de gerenciamento de projetos.

*Escritório de Gestão Projetos
Diretoria – Presidente*

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 10 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	---------------------------

LISTA DE ABREVIATURAS

PMI – *Project Management Institute*

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMO – *Project Management Office*

EGP – Escritório de Gestão de Projetos

TAP – Termo de Abertura do Projeto

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

WBS – *Work Breakdown Structure*

IDC – Indicador de Desempenho de Custo

MGP – Metodologia de Gestão de Projetos

IDE – Indicador de Desempenho de Escopo

IDP – Indicador de Desempenho de Prazo

IAM – Indicador de Aderência a Metodologia

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 11 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO	9
2.	CONCEITOS BÁSICOS.....	15
2.1.	PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI).....	15
2.2.	PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK).....	15
2.3.	PROJETO.....	15
2.4.	OPERAÇÕES.....	15
2.5.	PROJETOS X OPERAÇÕES.....	16
2.6.	PROGRAMA.....	17
2.7.	PORTFÓLIO.....	17
2.8.	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	17
2.8.1.	<i>Patrocinador.....</i>	<i>18</i>
2.8.2.	<i>Gestor de Área.....</i>	<i>18</i>
2.8.3.	<i>Gerência Funcional.....</i>	<i>18</i>
2.8.4.	<i>Líder de Projetos.....</i>	<i>18</i>
2.8.5.	<i>Equipe do Projeto</i>	<i>19</i>
2.8.6.	<i>Comitê Gestor do Portifólio</i>	<i>19</i>
2.8.7.	<i>Comitê Operacional.....</i>	<i>19</i>
2.9.	PARTES INTERESSADAS NO PROJETO.....	20
2.10.	ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	20
2.11.	GESTÃO DE PROJETOS.....	22
2.12.	ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS – EGP.....	23
2.13.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROJETO.....	25
2.14.	PREMISSAS.....	25
2.15.	RESTRICÇÕES.....	25
2.16.	RISCOS.....	25
2.17.	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	26
2.18.	LINHA DE BASE DO PROJETO.....	26
2.19.	ENTREGAS DO PROJETO (PRODUTOS/MARCOS).....	27
3.	CICLO DE VIDA DOS PROJETOS.....	27
3.1.	ETAPA INICIAÇÃO.....	29

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 12 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.1.1.	Visão Geral da Etapa	29
3.1.2.	Fluxo da Etapa	30
3.1.3.	Elaborar Documento de Oficialização de Demanda	30
3.1.4.	Validar DOD	31
3.1.5.	Designar Líder do Projeto	31
3.1.6.	Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)	31
3.1.7.	Validar Termo de Abertura do Projeto	32
3.1.8.	Aprovar Termo de Abertura do Projeto	33
3.2.	ETAPA PLANEJAMENTO.....	33
3.2.1.	Visão Geral da Etapa	33
3.2.2.	Fluxo da Etapa	34
3.2.3.	Identificar Partes Interessadas	34
3.2.4.	Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto.....	36
3.2.5.	Validar a Estrutura Analítica do Projeto.....	37
3.2.6.	Definir Matriz de Responsabilidades.....	38
3.2.7.	Identificar e Analisar Riscos.....	38
3.2.8.	Planejar Comunicações	41
3.2.9.	Definir Orçamento	41
3.2.10.	Planejar Contratações	42
3.2.11.	Elaborar Cronograma	42
3.2.12.	Consolidar Plano Geral do Projeto.....	43
3.2.13.	Validar Plano Geral do Projeto	43
3.2.14.	Aprovar Plano Geral do Projeto.....	43
3.2.15.	Realizar Reunião de Kick-Off	44
3.3.	ETAPA EXECUÇÃO.....	44
3.3.1.	Visão Geral da Etapa	44
3.3.2.	Fluxo da Etapa	44
3.3.3.	Realizar Entregas.....	45
3.3.4.	Gerenciar Equipe do Projeto.....	45
3.3.5.	Registrar Lições Aprendidas	46
3.4.	ETAPA MONITORAMENTO E CONTROLE.....	46
3.4.1.	Visão Geral da Etapa	46
3.4.2.	Fluxo da Etapa	46
3.4.3.	Monitorar e Controlar Riscos.....	47
3.4.4.	Apurar e Avaliar Desempenho do Projeto	48
3.4.5.	Realizar Controle Integrado de Mudanças.....	48
3.4.6.	Reportar Desempenho.....	49

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 13 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.4.7.	<i>Solucionar Questões</i>	50
3.5.	ETAPA ENCERRAMENTO	50
3.5.1.	<i>Visão Geral da Etapa</i>	50
3.5.2.	<i>Fluxo da Etapa</i>	51
3.5.3.	<i>Apresentar Resultados do Projeto</i>	51
3.5.4.	<i>Validar Resultados e Pendências</i>	52
3.5.5.	<i>Elaborar Termo de Encerramento</i>	52
3.5.6.	<i>Aprovar Termo de Encerramento</i>	53
3.5.7.	<i>Consolidar Lições Aprendidas</i>	53
4.	STATUS DO PROJETO	55
4.1.1.	<i>Status da Situação</i>	55
5.	INDICADORES	56
5.1.	INDICADOR DE DESEMPENHO DE ESCOPO	56
5.2.	INDICADOR DE DESEMPENHO DE PRAZO	56
5.3.	INDICADOR DE DESEMPENHO DE CUSTO	56
5.4.	INDICADOR DE ADERÊNCIA À METODOLOGIA	57
6.	COLABORADORES	57
7.	BIBLIOGRAFIA	57

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 14 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1 – Portfólio, programa, projeto.	17
Figura 2 – Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.....	20
Figura 3 - Grupos de Processo e seus Relacionamentos.....	22
Figura 4 - Ciclo de Vida dos Projetos.	23
Figura 5 – Posicionamento do Escritório de Gestão de Projetos.....	24
Figura 6 – Estrutura Organizacional do Projeto.	25
Figura 7 – Exemplo de Diagrama de Entregas.....	27
Figura 8 – Planejamento do Ciclo de Vida de Projeto na VALEC.....	28
Figura 9 - Fluxo da Etapa de Iniciação.	30
Figura 10 - Fluxo da Etapa de Planejamento.....	34
Figura 11 - Fluxo da Etapa de Execução.	44
Figura 12 - Fluxo da Etapa de Monitoramento e Controle.....	46
Figura 13 - Riscos e elaborar: influência sobre o Plano do Projeto.....	47
Figura 14 - Fluxo da Gestão Integrada de Mudanças.....	48
Figura 15 - Fluxo da Etapa de Encerramento.	51

SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenças entre projeto e operação continuada.	16
Tabela 2 - Documentos por etapa	29
Tabela 3 – Matriz de Análise das Partes Interessadas do Projeto.	35
Tabela 4 - Classificação dos Riscos.	39
Tabela 5 - Matriz de Exposição do Risco: Probabilidade x Impacto.....	40
Tabela 6 - Tipos de Respostas aos Riscos Negativos do Projeto.	40
Tabela 7 – Categorias de Lições Aprendidas.	54
Tabela 8 - Status do Projeto.	55
Tabela 9 - Status da Situação do Projeto.....	55
Tabela 10 - Indicador de Desempenho de Escopo.	56
Tabela 11 - Indicador de Desempenho de Prazo.....	56
Tabela 12 - Indicador de Desempenho de Custo.	56
Tabela 13 - Indicador de Aderência a Metodologia.	57

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 15 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

2. CONCEITOS BÁSICOS

2.1. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

O PMI é a maior associação sem fins lucrativos do mundo para profissionais de gerenciamento de projetos.

- Associação profissional sem fins lucrativos;
- Criado em 1969;
- Presente em aproximadamente 167 países.

2.2. PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)

É um guia que descreve a somatória de conhecimento e as melhores práticas na área de gerenciamento de projetos.

- Todo o conhecimento reunido neste guia é comprovado;
- O material que serve de maneira genérica às áreas de aplicação; e,
- O PMBOK padroniza os termos utilizados em gerência de projetos.

2.3. PROJETO

Projetos vêm sendo realizados desde os primórdios da civilização. Projetos têm sido planejados e executados pelas organizações para criar novos produtos ou serviços e introduzir mudanças e inovações em seus processos. São formulados e estruturados de acordo com a natureza das atividades de cada organização.

Mas qual é a definição de projeto?

*“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.”
(Guia PMBOK® – 5ª Edição)*

Segundo a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP - MGP-SISP, “Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades”.

Um projeto tem um início e um fim definidos. São planejados, executados, monitorados, desenvolvidos em etapas, entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos, com prazos, custos e qualidade pré-estabelecidos.

2.4. OPERAÇÕES

As operações, também chamadas de rotinas, são funções organizacionais que realizam a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo. As operações são esforços permanentes que geram saídas repetitivas, com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 16 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

2.5. PROJETOS X OPERAÇÕES

Há diferença entre projeto e operação?

Sim. Enquanto os projetos são temporários, as operações continuadas são rotinas, ou seja, demandas do dia-a-dia de uma organização. São atividades inerentes aos processos internos da organização, portanto, uma atividade referente ao cotidiano, que não necessariamente deve ser estruturada ou pertencer a um projeto.

 <p>Projeto</p>	 <p>Operação</p>
<p><i>Temporário: tem um começo e um fim definidos.</i></p>	<p><i>Repetitiva: o mesmo processo é repetido várias vezes.</i></p>
<p><i>Produz um resultado ou produto único.</i></p>	<p><i>Objetiva produzir os mesmos resultados cada vez que o processo é executado.</i></p>
<p><i>Utiliza o gerenciamento de projetos</i></p>	<p><i>Utiliza gerenciamento de processos de negócios.</i></p>
<p>Exemplos de Projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantação de Sistema de Controle de Ferrovias; ▪ Construção de Ferrovias; ▪ Construção de Rodovias. 	<p>Exemplos de Operação continuada</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgação de relatórios, <i>newsletters</i> e artigos; ▪ Compra de rotina de equipamentos ou materiais; ▪ Operação de Ferrovia.

Tabela 1 - Diferenças entre projeto e operação continuada.

Dependendo da natureza do projeto, as entregas são mantidas e disponibilizadas através de operações. A organização deve analisar o impacto da internalização dos produtos, serviços ou resultados entregues pelo projeto nas atividades do seu dia a dia. A figura abaixo apresenta a relação entre as entregas do projeto e as operações organizacionais.

Como surgem os projetos na VALEC?

O surgimento de projetos é provocado por vários motivos dentro da organização, alguns deles são:

- Necessidade da sociedade;
- Necessidade organizacional;
- Avanço tecnológico;
- Requisito legal;
- Impacto ambiental.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 17 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

Os projetos podem contribuir para o alcance dos Objetivos Estratégicos, voltados às atividades fins que tem por objetivo dar suporte às atividades finalísticas, tais como projetos de infraestrutura interna, de tecnologia e de gestão empresarial. Esses, normalmente são executados pelas áreas meio.

O surgimento de projetos começa a partir do registro de algum trabalho a ser realizado (“algo a ser feito”) no Documento de Oficialização de Demanda (DOD) pelas áreas funcionais da VALEC. Após a apreciação da demanda pelo Escritório de Gestão de Projetos o DOD precisa ser aprovado na Reunião de Avaliação Estratégica para comporem o portfólio de projetos da VALEC.

2.6. PROGRAMA

É um conjunto de projetos relacionados entre si, de forma a potencializar o alcance de resultados que não seriam obtidos caso fossem executados de forma isolada. Ocorre um gerenciamento centralizado e coordenado de um grupo de projetos para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do programa. (*Guia PMBOK® – 5ª Edição, com adaptações*).

Os programas possuem uma estrutura de governança e são orientados pelos benefícios que pretendem gerar.

2.7. PORTFÓLIO

Portfólio é um conjunto de projetos (carteira), programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desses, com a finalidade de atender aos objetivos estratégicos da organização. É a ponte que liga as estratégias organizacionais às iniciativas formalizadas em projetos e programas. (*Guia PMBOK® – 5ª Edição, com adaptações*).

Um Portfólio, diferentemente de programas e projetos, não é limitado no tempo.

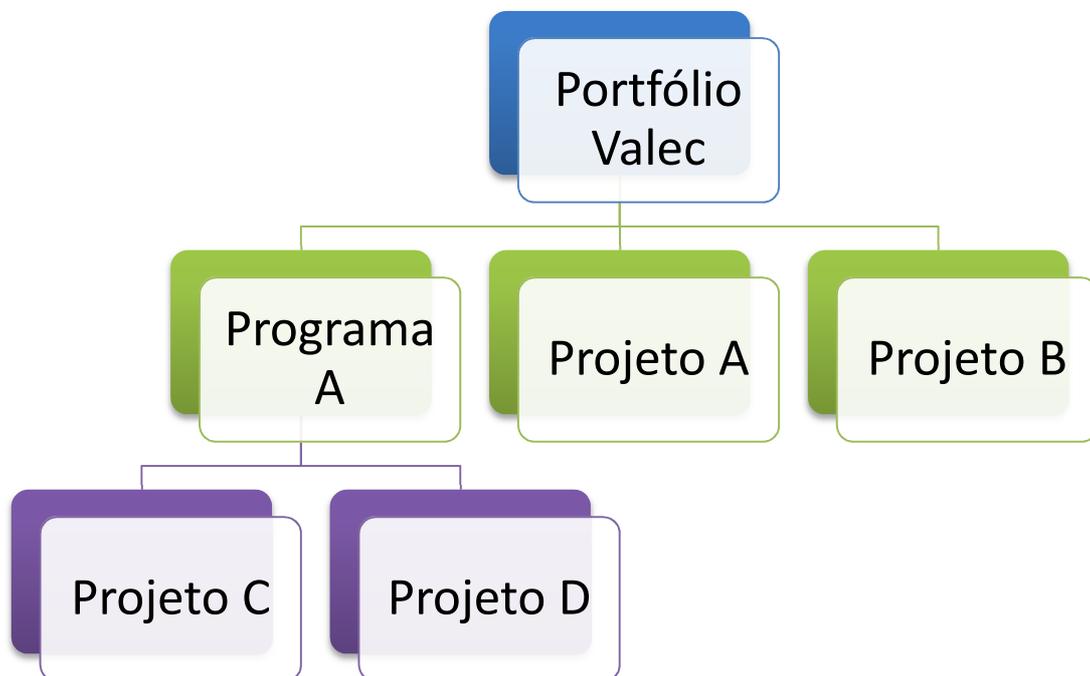


Figura 1 – Portfólio, programa, projeto.

2.8. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Segue abaixo os principais papéis e responsabilidades na gestão dos projetos na VALEC:

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 18 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

2.8.1. Patrocinador

Estabelece objetivos e prioridades, aprova tanto o projeto quanto o seu planejamento e aquisições. Arbitra conflitos dos projetos.

2.8.2. Gestor de Área

Assim como as organizações necessitam de uma pessoa responsável pelo cumprimento dos seus objetivos, o projeto também tem a mesma necessidade. O Gestor de Área é essa pessoa responsável por apoiar os líderes de projetos na condução das ações e por garantir que o projeto siga pelo caminho planejado, criando interface entre os líderes de projetos e as partes interessadas.

Entre suas atribuições estão:

- Aprovar o planejamento do projeto - Plano Geral do Projeto (PGP);
- Negociar a liberação de recursos financeiros para o projeto;
- Negociar a cessão de recursos humanos para compor a equipe do projeto;
- Representar o projeto nas Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE);
- Demandar junto às unidades envolvidas as atividades necessárias para a execução do projeto, de acordo com o previsto no Plano Geral do Projeto;
- Participar, com o Líder de Projeto, partes interessadas e Escritório de Gestão Projetos, da reunião de análise de mudanças em projeto.

2.8.3. Gerência Funcional

Provê recursos e equilibra necessidades e prioridades de múltiplos projetos sob sua alçada. Também são suas responsabilidades:

- Desenvolver Documento de Oficialização de Demanda (DOD);
- Designar o Líder de Projeto;
- Supervisionar qualidade;
- Apoiar as alocações de recursos;
- Aprovar o planejamento do projeto.

2.8.4. Líder de Projetos

Os Líderes de Projetos são os responsáveis pela execução dos projetos em todo o ciclo de vida, desenvolvendo ações, gerenciando pessoas e recursos de acordo com o planejado, bem como o reporte periódico do andamento do seu projeto, em conformidade com os instrumentos e padrões estabelecidos.

O Líder de Projeto é o responsável pela gestão e pela integração de todas as atividades e partes interessadas no projeto.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 19 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

Quais são as competências necessárias ao Líder de Projetos?

A gestão de projetos é influenciada pela estrutura organizacional na qual o projeto está inserido, pelas suas interfaces e recursos envolvidos. Para cada situação específica, serão exigidos do Líder de Projetos estilos de trabalhos e competências diferenciadas como pré-requisitos determinantes de seu sucesso.

As principais competências e habilidades de um Líder de Projetos são:

- Visão estratégica;
- Liderança;
- Comunicação e relacionamento interpessoal;
- Trabalho em equipe;
- Negociação e gerenciamento de conflitos;
- Análise e solução de problemas;
- Administração do tempo;
- Orientação a resultados;
- Organização e disciplina;
- Visão empreendedora e inovadora.

Essas competências podem e devem ser desenvolvidas, caso o Líder de Projetos não as possua.

2.8.5. Equipe do Projeto

A equipe do projeto é composta por recursos do projeto. É responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento das atividades do projeto, apoiando o Líder do Projeto na identificação de riscos e problemas e no registro de lições aprendidas, relacionadas principalmente aos aspectos técnicos, gerenciais e de processos do projeto.

Toda a equipe deve ter um forte compromisso com a qualidade e orientação para os resultados das atividades que executam.

2.8.6. Comitê Gestor do Portifólio

Formado por superintendentes com autonomia e interesse em tomar decisões acerca do portfólio de projetos da VALEC. Esse papel é desenvolvido pelo Coordenador Geral do EGP, em conjunto com outros gestores ou Comitês.

2.8.7. Comitê Operacional

O Comitê Operacional pode ser formado por superintendentes, gerentes funcionais, ou até mesmo técnicos de áreas que têm relação com o projeto. Sua formação pode variar conforme o projeto, bem como a definição de agenda/acionamento. Tem como atribuição:

- Solucionar questões escaladas pelo Líder do projeto;
- Tomar decisões demandadas pelo Líder do projeto.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 20 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

2.9. PARTES INTERESSADAS NO PROJETO

As partes interessadas (*stakeholders*) no projeto são pessoas, unidades ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses são afetados pelo mesmo de forma positiva ou negativa. Estas partes interessadas também podem influenciar os objetivos e resultados do projeto.

A equipe do projeto deve identificar e gerenciar as necessidades e expectativas das partes interessadas e a sua influência sobre qualidade, tempo, custo e escopo, considerados as restrições de projetos.

2.10. ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo *Guia PMBOK® – 5ª Edição*, são 10 (dez) áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, definidas por seus requisitos de conhecimentos e descritas em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

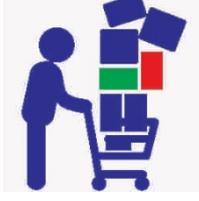
A imagem abaixo ilustra as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.



Figura 2 – Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

	Gerenciamento do Escopo	Processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso.
	Gerenciamento de Riscos	Processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto.
	Gerenciamento do Tempo	Processos relativos ao término do projeto no prazo correto.
	Gerenciamento das Partes Interessadas	Processos que identificam as partes interessadas do projeto e gerenciam suas expectativas.
	Gerenciamento da Integração	Processos que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.
	Gerenciamento da Qualidade	Processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.
	Gerenciamento dos Custos	Processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 22 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

	Gerenciamento das Aquisições	Processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos.
	Gerenciamento dos Recursos Humanos	Processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.
	Gerenciamento da Comunicação	Processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.

2.11. GESTÃO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com a finalidade de atender aos objetivos e às expectativas das partes envolvidas. *(Guia PMBOK® – 5ª Edição, com adaptações).*

Gerenciar um projeto significa fazer o necessário para cumprir com as condições estabelecidas de prazo, custo, escopo e qualidade, por meio dos grupos de processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, conforme apresentado na Figura 3.

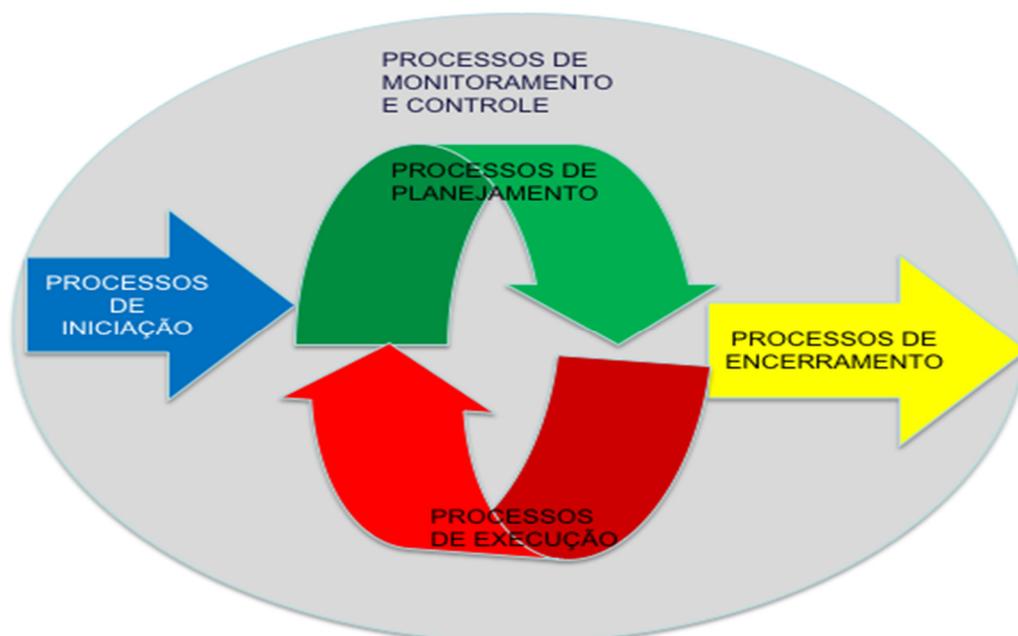


Figura 3 - Grupos de Processo e seus Relacionamentos.
Fonte: Adaptado do PMBOK® – 5ª Edição.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 23 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

Os grupos de processos não podem ser vistos de forma separada ou descontínua. Podem ocorrer mais de uma vez durante o Ciclo de Vida dos Projetos.

E o que é Ciclo de Vida dos Projetos?

A temporalidade e a elaboração progressiva dos projetos exigem a adoção de um ciclo de vida, que pode ser definido como o espaço finito de tempo no qual as atividades dos projetos serão realizadas. As etapas do ciclo de vida são apresentadas, geralmente, em ordem sequencial de execução.

A Figura 4 apresenta o Ciclo de Vida dos Projetos na VALEC.



Figura 4 - Ciclo de Vida dos Projetos.

As etapas do Ciclo de Vida dos Projetos não devem ser confundidas com os grupos de processo, pois cada etapa possui todos ou quase todos os grupos de processos de gerenciamento de projetos.

As etapas de gerenciamento assim definidas coincidem com os grupos de processos do gerenciamento de projetos propostos pelo PMI®, e podem ser utilizadas independentemente da área de aplicação do projeto ou mesmo do setor da organização.

Mas por que utilizar Gerenciamento de Projetos?

A aplicação do gerenciamento de projetos ao longo do ciclo de vida de um projeto permite avaliar o desempenho, coletar lições aprendidas e gerenciar os riscos durante a sua execução.

Alguns benefícios obtidos pelo gerenciamento de projetos são:

- Redução do grau de riscos;
- Orientação na execução do projeto;
- Melhor alocação de recursos materiais e humanos;
- Transformação do conhecimento empírico em conhecimento formal, por meio da documentação;
- Melhor controle e acompanhamento gerencial;
- Agilidade na tomada de decisões estratégicas; e,
- Melhor comunicação entre os envolvidos.

2.12. ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS - EGP

O Escritório de Gestão de Projetos (em inglês PMO – *Project Management Office*) é uma estrutura organizacional que centraliza as informações, apoia o planejamento e a estruturação dos projetos, faz o acompanhamento e controla o desenvolvimento de um conjunto de programas ou projetos, mantendo informada a alta administração sobre as suas evoluções. As organizações podem optar por diferentes tipos de escritórios de projetos.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 24 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

Segundo o Guia PMBOK® 5a Edição, existem várias estruturas possíveis que variam conforme o grau de controle e de influência da organização.

- Suporte: papel consultivo em projetos fornecendo modelos e treinamento;
- Controle: fornecem suporte e exigem conformidade com a Metodologia de Gestão de Projetos;
- Diretivo: assumem o gerenciamento direto de projetos.

O poder exercido pelo PMO é menor na estrutura de Suporte e vai aumentando até chegar a gestão do portfólio de projetos da organização (Diretivo).

Onde estão os Escritórios de Gestão de Projetos? Quais são suas funções?

Quanto à posição o PMO pode ser:

- ⇒ de um projeto;
- ⇒ de área funcional;
- ⇒ de uma diretoria;
- ⇒ da empresa.

O Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos da VALEC está inserido no Núcleo de Gestão e responde diretamente a Presidência. É o guardião da Metodologia de Gestão de Projetos.

Todos os demais escritórios de projetos da VALEC devem adotar o padrão do Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP).

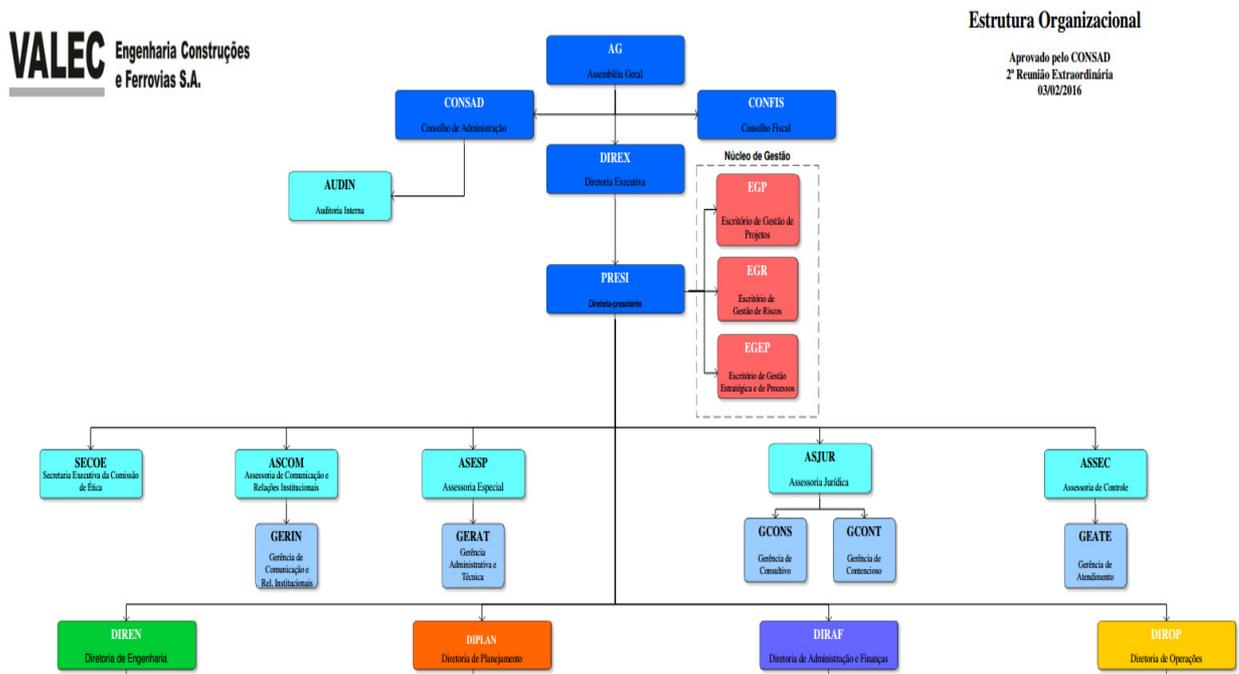


Figura 5 – Posicionamento do Escritório de Gestão de Projetos.

A atuação do EGP – tem a seguinte abrangência:

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 25 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

- Elaborar, manter e disseminar melhoria contínua dos Instrumentos e Padrões de documentos;
- Avaliar Programas e Projetos;
- Monitorar de maneira consolidada programas e projetos;
- Apoiar tecnicamente os Líderes de programas e projetos.

2.13. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROJETO

Dados os papéis e responsabilidades, é importante destacar a estrutura organizacional proposta para os projetos na VALEC. Esta estrutura tem a finalidade de prover o adequado apoio organizacional para a execução dos projetos, possibilitando que as tomadas de decisão acerca de problemas, riscos e mudanças sejam tomadas de forma tempestiva.

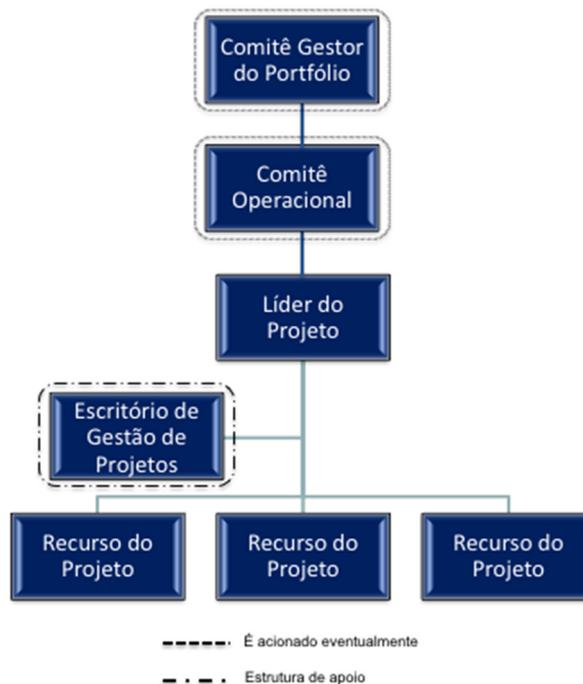


Figura 6 – Estrutura Organizacional do Projeto.

2.14. PREMISSAS

As premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento e fazem parte da elaboração progressiva do projeto. Frequentemente, as equipes do projeto identificam, documentam e validam as premissas durante o processo de planejamento. Podem ser organizacionais, ambientais e externas.

2.15. RESTRIÇÕES

Restrições são fatos concretos que limitam as opções da equipe. A possibilidade de não atendimento às restrições deve ser tratada pelo projeto quando sua criticidade for relevante. Podem ser organizacionais, ambientais e externas.

2.16. RISCOS

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 26 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

Risco em projetos é um evento ou condição incerta que, ocorrendo, causa um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, afetando tempo, custo, escopo ou qualidade. Riscos que produzem impacto positivo sobre o projeto são chamados de **oportunidades** e os que produzem impacto negativo de **ameaças**.

Todo projeto está exposto a riscos. O grau de exposição aos riscos de um projeto é determinado pela sua natureza, complexidade e o ambiente no qual está inserido. Tecnologia utilizada, recursos humanos e materiais, aspectos legais, políticos, ambientais e financeiros, todos estes podem ser fontes de riscos. O impacto de sua ocorrência pode, muitas vezes, significar o fracasso do projeto. Assim sendo, riscos devem ser efetivamente gerenciados, por meio da minimização dos impactos e da probabilidade de ocorrência das ameaças e da maximização das oportunidades.

O gerenciamento proativo de riscos envolve a identificação, classificação (de acordo com o impacto, a criticidade e a probabilidade de ocorrência) e a definição das abordagens de tratamento dos riscos, além do processo de acompanhamento, monitoramento e a frequência em que deverão ser reportados.

2.17. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Existem alguns fatores que podem afetar o andamento ou resultado final do projeto, que são conhecidos como fatores críticos de sucesso. São eles:

Definir corretamente o escopo do projeto: a definição dos objetivos, requisitos e resultados esperados é de fundamental importância para o sucesso na execução do projeto. Para essas definições é necessário identificar quem são as partes interessadas e suas expectativas por meio de entrevistas, reuniões, questionários e *workshops*.

Apoio da Gerência Funcional: a Gerência Funcional deve auxiliar o líder de projeto no sentido de conferir autoridade a ele para utilizar os recursos da organização. Deste modo, cria-se legitimidade para que ele possa exercer sua autoridade e responsabilidade em termos de prestação de contas pelo resultado do projeto. Outra forma de envolvimento da Gerência Funcional realiza-se por meio de reuniões de acompanhamento de projetos, recebimento e análise de relatórios executivos, participação nos comitês e nas seções de levantamento das lições aprendidas. O comprometimento da Gerência Funcional no projeto é vital para o seu sucesso.

Envolvimento das partes interessadas: quanto maior for o envolvimento das partes interessadas no projeto, melhor tende a ser o resultado final, já que as pessoas envolvidas se tornam parte efetiva do projeto e o apoiam de forma concreta.

Comunicação: a comunicação efetiva, constante e de qualidade entre os envolvidos na execução do projeto é outro fator crítico de sucesso. As regras de escalonamento devem ser bem definidas na etapa de planejamento, como também os papéis e responsabilidades de cada envolvido no projeto, para que assim sejam minimizados os conflitos e não haja sobreposição de trabalho.

Acompanhamento e Relatório de Status: reuniões de acompanhamento entre as partes interessadas e a equipe do projeto ajudam a antecipar problemas, identificar riscos, reavaliar riscos previamente identificados e tomar ações corretivas e preventivas que assegurem o sucesso do projeto.

2.18. LINHA DE BASE DO PROJETO

Qual é o segredo para controlar o progresso de um projeto? O plano de linha de base. Para controlar um projeto é necessário manter uma base de comparação. O plano de linha de base contém as estimativas originais, que podem ser usadas para controlar o progresso real do projeto.

O ideal é criar uma linha de base depois que o Líder do Projeto concluiu e ajustou seu plano geral de projeto. Depois de criado o cronograma o EGP salvará a linha de base.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 27 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

Como a linha de base fornece o ponto de referência para usar como base de comparação com o progresso real do projeto, ela deve incluir as melhores estimativas para as durações de tarefas, datas de início e de término, custos e outras variáveis do projeto que deseja monitorar. Insira tarefas, estabeleça dependências e atribua recursos. Em seguida, verifique e ajuste o cronograma.

2.19. ENTREGAS DO PROJETO (PRODUTOS/MARCOS)

Entregas devem ser entendidas como os produtos principais do projeto. Com elas se cria o Diagrama das Entregas. O Diagrama das Entregas de um Projeto está representado por meio do Ciclo de Vida do Projeto e suas etapas de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento. Por exemplo: a etapa de Iniciação tem como Entrega o Termo de Abertura do Projeto.

O Diagrama das Entregas fornece não somente uma visão importante para o Líder do Projeto, mas para toda a equipe e os patrocinadores. Dessa forma, todos saberão onde estão, para onde estão indo e o que esperar.

A partir de um bom mapeamento de entregas a tarefa de produzir relatórios de desempenho do projeto ficará facilitada (figura 5).

Importante notar que as entregas podem ser um direcionador da EAP do projeto (3.2.4 Elaborar EAP).

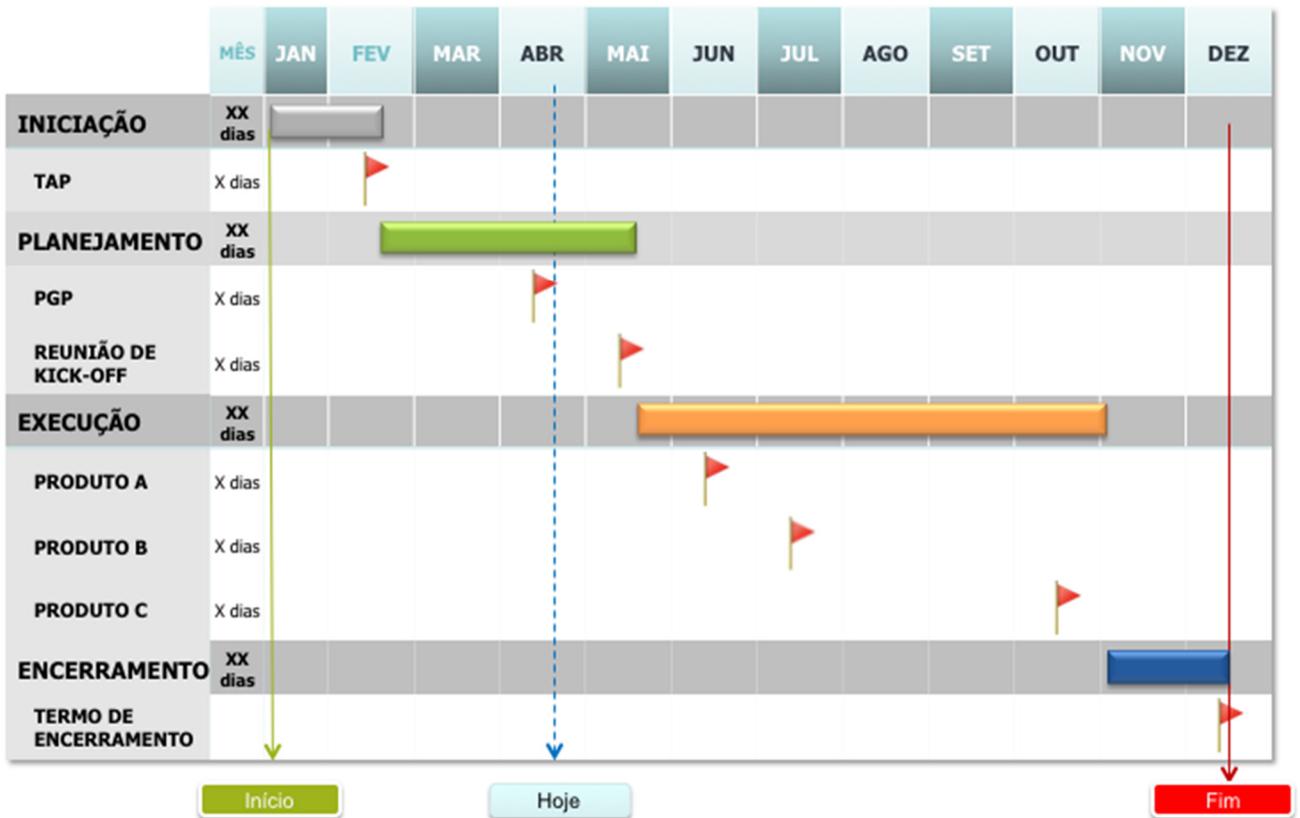


Figura 7 – Exemplo de Diagrama de Entregas.

3. CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

Descrição das etapas do Ciclo de Vida dos Projetos na VALEC:



Figura 8 – Planejamento do Ciclo de Vida de Projeto na VALEC.

A transição de uma etapa para outra dentro do Ciclo de Vida dos Projetos envolve a aprovação de uma ou mais entregas. Por exemplo, ao final da etapa de Planejamento, a aprovação do plano geral do projeto é o marco para o início da etapa de Execução.

As atividades de monitoramento e controle ocorrem em paralelo. Sua função principal é detectar e tratar os desvios e garantir assim, que o Plano Geral do Projeto seja cumprido de forma que se tenha em qualquer tempo a realização mais próxima possível do planejado.

Documentação dos projetos

Um projeto pode envolver muitas pessoas com objetivos, interesses e experiências diferenciadas e, portanto, possuem diferentes necessidades de informação e comunicação. **A documentação do projeto não deve ser vista como mera formalidade da metodologia, mas sim como uma poderosa ferramenta de apoio à atividade de gestão de projetos**, que traz os seguintes benefícios:

- Nortear as ações das equipes;
- Estabelecer acordos entre as partes interessadas;
- Estabelecer entendimento único dos principais elementos do projeto, tais como: cronograma; objetivos; riscos; papéis e responsabilidades, entre outros;
- Comunicar e informar os requisitos e elementos dos projetos;
- Fornecer uma base de conhecimento que auxiliará nas atividades e controles dos projetos futuros.

Para se obter os benefícios acima descritos, é necessário que os Líderes de Projeto e equipes dos projetos dediquem tempo para sua elaboração e atualização.

A metodologia define um conjunto de documentos associados às etapas do Ciclo de Vida dos Projetos. São eles:

Etapa associada	Documento	Identificação
Iniciação	DOD – Documento de Oficialização da Demanda	EGP-FP01 – Documento de Oficialização de Demanda
	Termo de Abertura do Projeto	EGP-FP02 - Termo de Abertura do Projeto
Planejamento	Matriz Responsabilidades	EGP-FP03 – Matriz de Responsabilidades
	Análise das Partes Interessadas	EGP-FP04 – Plano Para Análise das Partes Interessadas
	EAP – Estrutura Analítica do Projeto	EGP-FP06 – Plano Geral do Projeto
	Plano de Gestão de Riscos	EGP-FP05 – Plano de Gestão de Riscos
	Aquisições	EGP-FP06 – Plano Geral do Projeto
	Cronograma	EGP-FP06 – Plano Geral do Projeto
	Matriz de Comunicação e Quadro de Reuniões de Acompanhamento	EGP-FP08 – Plano de Gerenciamento das Comunicações
	Plano Geral de Projeto	EGP-FP06 – Plano Geral do Projeto
	Reunião de Kick-off	EGP-FA01 – Kick-off de Projeto
Execução, Monitoramento e Controle	Lições Aprendidas	EGP-FP10 – Consolidação das Lições Aprendidas do Projeto
	Solicitação de Mudança	EGP-FP07 – Solicitação de Mudança
	Relatório de Status	EGP-FP11 – Relatório de Status
	Relatório de Status Executivo de Progresso	EGP-FA02 – Relatório de Status Executivo
Encerramento	Termo de Encerramento	EGP-FP09 – Termo de Encerramento do Projeto

Tabela 2 - Documentos por etapa

Os modelos de documentos estão disponíveis no sitio da intranet do Escritório de Gestão de Projetos.

3.1. ETAPA INICIAÇÃO

3.1.1. Visão Geral da Etapa

Esta etapa compreende os procedimentos que devem ser realizados para que um projeto seja iniciado. É importante ressaltar que muitas vezes as informações nesse momento não são suficientes para identificar a fundo os pontos necessários, porém deverão ser suficiente para entendimento do projeto de forma macro. Essas informações serão refinadas na etapa de planejamento do projeto.

Deverão ser confirmadas as análises de viabilidade relativas aos aspectos relevantes para o projeto, bem como confirmado e estabelecido o vínculo com os objetivos estratégicos da empresa. Nessa etapa são definidos, em linhas gerais, o objetivo, o escopo, os principais envolvidos e as estimativas iniciais de custo e prazo do projeto. São levantados também os recursos e o tempo necessários para o desenvolvimento do planejamento do projeto.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 30 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

Ao final da etapa de iniciação espera-se que seja alcançado um entendimento comum acerca do trabalho que será desenvolvido pelo projeto, quanto tempo e orçamento serão necessários e quem serão seu patrocinador e seu líder. Todas as informações estarão consolidadas no Termo de Abertura do Projeto (TAP).

Com a aprovação do TAP o projeto está autorizado e o líder e os membros da equipe básica se empenharão em planejar e detalhar as ações necessárias para cumprimento do escopo do projeto.

3.1.2. Fluxo da Etapa

A Figura 7 apresenta o fluxo de procedimentos previstos na etapa de Iniciação. O fluxo relaciona as ações atribuídas a cada parte envolvida, as validações, aprovações e tomadas de decisão previstas na etapa.

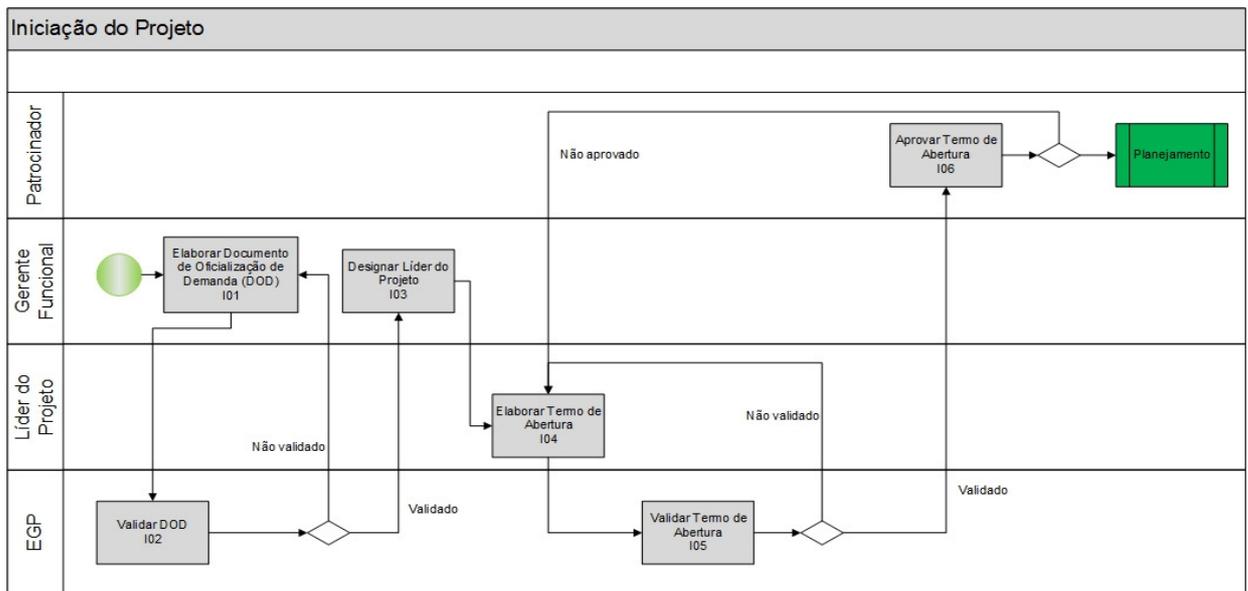


Figura 9 - Fluxo da Etapa de Iniciação.

3.1.3. Elaborar Documento de Oficialização de Demanda

Código: I01	Nome: Elaborar Documento de Oficialização de Demanda
Responsável: Gerente Funcional	
Entrada: Plano Estratégico; Necessidades organizacionais	
Descrição: O Gerente Funcional da área responsável pela demanda deverá desenvolver o Documento de Oficialização de Demanda (DOD). Ele embasará a defesa do projeto na Reunião de Avaliação Estratégica. O EGP validará o DOD (processo I02).	
Saída: DOD Elaborado.	

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 31 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.1.4. Validar DOD

Código: I02	Nome: Validar DOD
Responsável: Escritórios de Gestão de Projetos	
Entrada: DOD; Plano Estratégico	
Descrição: Uma vez que atua como guardião da metodologia de projetos, o papel do EGP neste momento é de apoio e validação do preenchimento para se certificar de que o DOD está de acordo com a metodologia adotada. São verificadas a coerência das informações e o correto preenchimento dos campos. O EGP interage com o Gerente Funcional até que o DOD seja validado.	
Saída: DOD Validado.	

3.1.5. Designar Líder do Projeto

Código: I03	Nome: Designar Líder do Projeto
Responsável: Gerente Funcional	
Entrada: DOD aprovado	
Descrição: Antes do início do projeto, o Gerente Funcional da área responsável pelo projeto, em acordo com a área demandante do projeto e com o apoio do EGP, indica quem será o Líder do Projeto. Para a indicação devem ser considerados os seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidade;• Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal;• Conhecimento a respeito dos processos internos da empresa;• Familiaridade com o assunto do projeto. O EGP é informado da designação do Líder do projeto.	
Saída: Líder do Projeto designado.	

3.1.6. Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Código: I04	Nome: Elaborar Termo de Abertura do Projeto - TAP
Responsável: Líder do Projeto	
Entrada: DOD aprovado	

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 32 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

Descrição:

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é o principal produto desta etapa. Este documento, que servirá de guia para as entregas do projeto, deve ser elaborado pelo líder em parceria com o patrocinador.

O TAP deve ser elaborado em termos amplos de forma a não necessitar de alterações ao longo da execução do projeto.

O TAP é o documento que autoriza formalmente o início de um projeto. Ele tem como principais funções:

- Reconhecer e autorizar a existência do projeto;
- Validar a compreensão acerca do que se espera do projeto;
- Dimensionar os recursos e o tempo necessários para alcançar os objetivos;
- Alocar **formalmente** o líder, a equipe básica do projeto;
- Dar publicidade ao projeto no âmbito da VALEC;
- Definir o tipo de projeto.

A elaboração do TAP deve ser coordenada pelo líder e envolver a equipe básica, que conterá pessoas especializadas no assunto. O EGP fornecerá apoio metodológico sempre que necessário.

Saída: Termo de Abertura do Projeto elaborado. *(EGP-FP02 Termo de Abertura do Projeto)*

3.1.7. Validar Termo de Abertura do Projeto

Código: I05	Nome: Validar Termo de Abertura do Projeto
Responsável: Escritórios de Gestão de Projetos	
Entrada: Termo de Abertura do Projeto; Plano Estratégico; DOD aprovado	
Descrição: <p>Uma vez que atua como guardião da metodologia de projetos, o papel do EGP neste momento é de apoio e validação do preenchimento para se certificar de que o TAP está de acordo com a metodologia adotada. São verificadas a coerência das informações e o correto preenchimento dos campos. O EGP interage com o Líder até que o TAP seja validado.</p>	
Saída: Termo de Abertura do Projeto validado.	

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 33 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.1.8. Aprovar Termo de Abertura do Projeto

Código: I06	Nome: Aprovar Termo de Abertura do Projeto
Responsável: Patrocinador	
Entrada: TAP	
Descrição: <p>Com o TAP validado pelo EGP, Gestor de Área do projeto aprova o documento. Após a aprovação formal, o líder iniciará as atividades do processo de planejamento.</p> <p>Caso o documento não seja aprovado, as considerações serão enviadas para o líder realizar os devidos ajustes. O Termo de Abertura será submetido novamente para validação e aprovação.</p>	
Saída: Termo de Abertura do Projeto aprovado.	

3.2. ETAPA PLANEJAMENTO

3.2.1. Visão Geral da Etapa

Está é uma das etapas mais importantes de todo o Ciclo de Vida dos Projetos, pois é a etapa em que os requisitos do projeto são detalhados e consolidados no Plano Geral do Projeto. Os Líderes de Projeto, juntamente com sua equipe, são responsáveis pela elaboração deste documento com o apoio do EGP.

O EGP disponibiliza os modelos de documento a serem usados e apoia no uso das ferramentas de planejamento e modelagem do projeto. O produto final desta etapa é o Plano Geral do Projeto aprovado pelo Gerente de Área e Patrocinador.

Este é o momento em que a equipe deve analisar o melhor conjunto de alternativas para alcançar os objetivos propostos e detalhar as ações previstas, as datas associadas, os recursos necessários, as responsabilidades, os riscos e as interfaces com outros projetos.

Como boa prática para iniciar os trabalhos de confecção do Plano Geral do Projeto, é importante buscar no histórico de projetos da empresa, principalmente nas listas de lições aprendidas, aqueles que possuem similaridades com o que está para ser desenvolvido. O planejamento bem realizado torna a execução do projeto mais previsível e com menor ocorrência de problemas e conflitos. Para isso, é essencial o envolvimento dos membros da equipe nesta etapa, o que aumenta a precisão das estimativas e gera maior comprometimento para a realização do trabalho. Os resultados das análises e levantamentos realizados são compilados no Plano Geral do Projeto. O plano é o instrumento que detalha a estratégia da equipe, e deve ser apresentado para os principais envolvidos, de forma que todos tenham a mesma expectativa com relação à sua execução. Ele é o guia para a execução das etapas seguintes, e base de referência para análise do desempenho do projeto.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 34 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.2.2. Fluxo da Etapa

A Figura 8 apresenta o fluxo de procedimentos previstos na etapa de Planejamento. O fluxo relaciona as ações atribuídas a cada parte envolvida, as validações, aprovações e tomadas de decisão previstas na etapa.

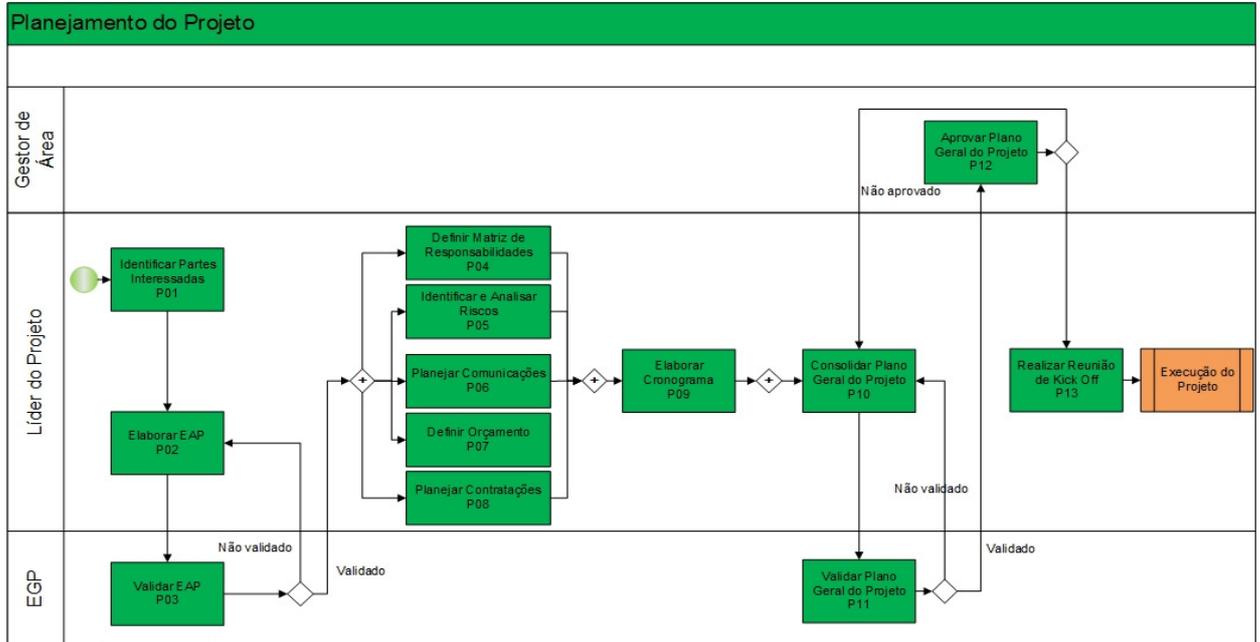


Figura 10 - Fluxo da Etapa de Planejamento.

3.2.3. Identificar Partes Interessadas

Código: P01	Nome: Identificar Partes Interessadas
Responsável: Líder do Projeto e Equipe	
Entrada: TAP	
Descrição: Nesse processo são identificadas todas as pessoas ou entidades envolvidas diretamente com o projeto e que poderão influenciar no seu andamento. A essas serão atribuídos papéis específicos, indicando sua participação no projeto, suas expectativas e o que se espera de seu envolvimento.	
Observação: Na eventualidade de não se poder identificar individualmente algumas das partes interessadas, pode-se registrar entidades, tais como: empresas, órgãos, departamentos internos ou externos. Ainda assim, é importante que se registre uma pessoa de contato que possa representar os interesses destes. A análise de <i>Partes Interessadas</i> é uma ferramenta utilizada para identificar as interações e investigar o campo de força de cada um dos grupos ou pessoas que possam afetar ou que são afetados, positiva ou negativamente, pela realização das ações que contribuem para o alcance dos objetivos de um projeto. O líder e sua equipe devem identificar as partes interessadas e realizar uma análise do interesse destas, considerando a sua posição em relação ao projeto: favorável, contrário ou nulo. Após a definição do interesse, deverá ser analisado o seu poder de influência política e grau de importância.	

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 35 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

As *Partes Interessadas* deverão ser distribuídas em um gráfico onde no eixo vertical tenha-se o seu grau de influência política e no eixo horizontal o grau de impacto do projeto sobre os seus interesses.

As *Partes Interessadas* serão situadas no eixo horizontal: do centro para a esquerda no gráfico ficarão os contrários e os favoráveis ficarão situados do centro para a direita. Quanto maior for o impacto do projeto sobre os seus interesses mais afastados do centro estarão situados. Quanto maior for o seu poder de influência política, mais ao alto ficará situado no eixo vertical.

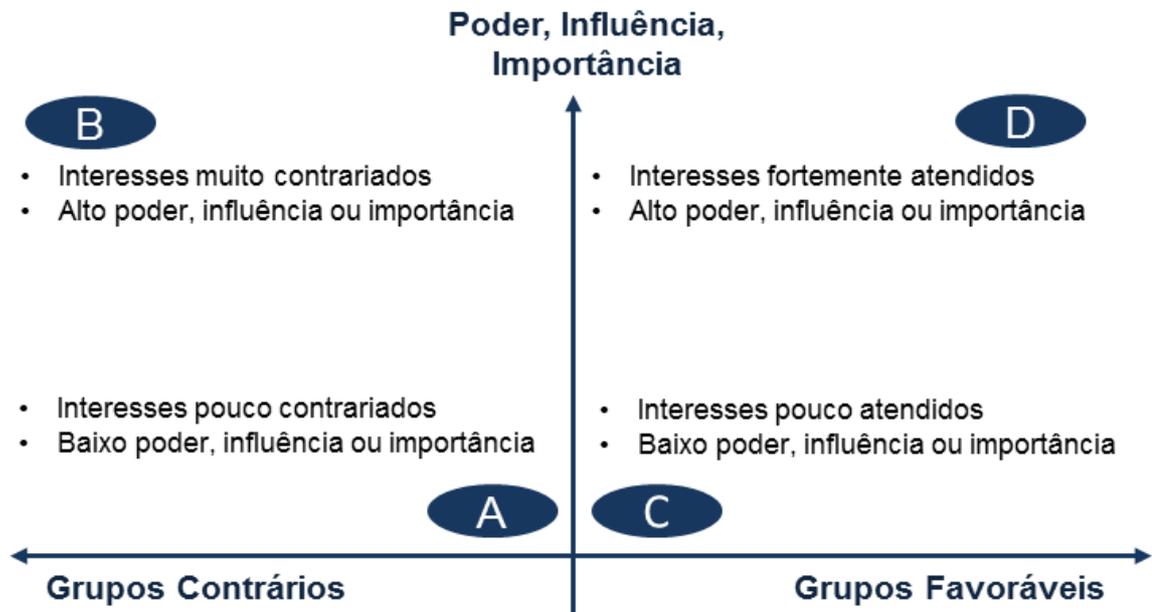


Tabela 3 – Matriz de Análise das Partes Interessadas do Projeto.

A matriz pode ser usada para identificar que tipo de relacionamento deve ser utilizado com cada grupo:

- Partes Interessadas no grupo A requerem somente esforço e monitoramento mínimos;
- Partes Interessadas no grupo B devem ser mantidas informadas. Podem ser importantes para influenciar as Partes Interessadas mais poderosas;
- Partes Interessadas no grupo C são poderosas, mas o seu nível de poder e influência na organização é baixo. São geralmente passivos, mas podem de repente emergir em consequência de determinados eventos, movendo-se para o grupo D. Devem ser mantidos satisfeitos; e,
- Partes Interessadas no grupo D são poderosas e exercem alto poder e influência na organização. Estes são as principais *Partes Interessadas*.

Saída: (EGP-FP04 Plano para Análise das Partes Interessadas)

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 36 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.2.4. Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto

Código: P02	Nome: Elaborar EAP
Responsável: Líder do Projeto e Equipe	
Entrada: TAP	
Descrição:	
	
<p>O Líder deve ter autonomia para solicitar às diversas unidades da empresa, profissionais com perfil para compor a equipe de projeto.</p> <p>Com base no Termo de Abertura do Projeto, o Líder deverá coordenar o desenvolvimento da EAP (Estrutura Analítica do Projeto) pela equipe. Esse instrumento é uma representação gráfica detalhada de todo e somente o trabalho necessário para atingir os objetivos do projeto.</p> <p>A EAP pode ser desenvolvida com o envolvimento da equipe na sua elaboração. A equipe deve assegurar-se de que a EAP contém todos os elementos necessários para o alcance dos objetivos do projeto.</p> <p>Passos para o desenvolvimento de uma EAP:</p>	
<p>EAP – Estrutura Analítica do Projeto ou</p> <p>WBS – <i>Work Breakdown Structure</i></p> <p>É utilizada em projetos para definir:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ O trabalho do projeto, decomposto em componentes menores, organizado por entregas;▪ A base para identificar todo o esforço/custo a ser gasto na criação e suporte das entregas;▪ O responsável por acompanhar e coordenar o trabalho de cada entrega.	<ul style="list-style-type: none">• Identificar os principais produtos ou frentes de trabalho do projeto (incluindo a gestão do projeto). As frentes de trabalho muitas vezes estão associadas aos objetivos específicos;• Analisar se os produtos podem ser decompostos em componentes menores e mais gerenciáveis;• Decidir se as estimativas de custo e duração, alocação de recursos e atribuição de responsabilidades podem ser adequadamente estabelecidas neste nível de detalhe;• Identificar resultados mensuráveis para cada pacote de trabalho;
<ul style="list-style-type: none">• Refinar a EAP até que o detalhamento do escopo possa ser considerado completo.	

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 37 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

Cada **pacote de trabalho** (último nível) da EAP é composto por:

- Um código de identificação único e hierárquico;
- Uma entrega específica e verificável;
- Descrição do trabalho e da entrega associada.

Observações:

- Toda EAP deve ser completa, ou seja, contemplar todas as ações necessárias para se alcançar o objetivo do projeto;
- A maioria das EAP possui de 3 a 5 níveis;
- Como boa prática, o 2º. Nível (Frentes de Trabalho) da EAP deve possuir entre 2 e 7 frentes;
- Modelos de estrutura analítica do projeto ou estruturas utilizadas em projetos similares ou de mesma natureza podem ser utilizadas como base para elaboração de uma nova EAP;
- Utilize substantivos para nomear cada elemento da EAP;
- Envolve a equipe na elaboração da EAP, o que gera um planejamento mais preciso e maior comprometimento.

Importante verificar na EAP quais pacotes de trabalho serão **Entregas do projeto**.

Na elaboração do cronograma cada entrega será identificada por um marco (atividade com duração zero).

Saídas: (EAP elaborada e representada no Plano Geral do Projeto)
(EGP-FP03 Matriz de Responsabilidades)

3.2.5. Validar a Estrutura Analítica do Projeto

Código: P03**Nome:** Validar EAP**Responsável:** Escritório de Gestão de Projetos**Entrada:** TAP; EAP**Descrição:**

Uma vez que a EAP é a base para o desenvolvimento dos demais elementos do Plano Geral do Projeto, ela é validada pelo EGP antes da conclusão do plano. O EGP analisa a EAP verificando sua clareza e adequação com a Metodologia de Gestão de Projetos. Em seguida, reúne-se com o Líder do Projeto e faz a validação conjunta. Caso necessário, o Líder do Projeto realizará os ajustes e enviará novamente para validação do EGP.

Saída: EAP validada.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 38 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.2.6. Definir Matriz de Responsabilidades

Código: P04	Nome: Definir Matriz de Responsabilidades
Responsável: Líder do Projeto	
Entrada: TAP; EAP; Partes Interessadas	
Descrição: <p>Matriz de Responsabilidades, ou matriz de alocação de responsabilidades (do inglês – Responsibility Assignment Matrix – RAM), é uma matriz que aloca a responsabilidade de cada integrante da equipe do projeto (recursos humanos) sobre cada entrega e seus respectivos pacotes de trabalho.</p> <p>Uma vez que a EAP está desenvolvida e aprovada podemos desenvolver a Matriz de Responsabilidades. A forma mais comum é o uso de uma Matriz onde as letras representam a responsabilidade do integrante da equipe sobre o pacote de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none">• E: Responsável por executar uma atividade (o executor);• R: Autoridade, quem deve responder pela atividade, o dono (apenas uma autoridade pode ser atribuída por atividade);• A: Responsável pela aprovação (caso necessária) da atividade;• I: Quem deve informar sobre a execução da atividade• EI: Informado, quem deve receber a informação de que uma atividade foi executada.• P: Participa, quem deve ser consultado e participar da decisão ou atividade no momento que for executada;	
Saída: EGP-FP03-Matriz Responsabilidades	

3.2.7. Identificar e Analisar Riscos

Código: P05	Nome: Identificar e Analisar Riscos
Responsável: Líder do Projeto e Equipe	
Entrada: <p>Plano Geral do Projeto (PGP); Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Custo Estimado do Projeto; Equipe do Projeto; Plano de Comunicação; Cronograma.</p>	
Descrição: <p>A partir da EAP do projeto, cada pacote de trabalho, premissas e restrições devem ser analisados para ser verificada a existência de riscos que possam impactar o projeto. O Líder e a equipe do projeto deverão utilizar o Plano de Gerenciamento de Risco do Projeto.</p> <p>Fase 1 – Identificação dos Riscos:</p> <p>Momento em que se analisa a documentação e são levantados os riscos. Para facilitar essa atividade, é recomendável haver uma lista de verificação de riscos comuns em projetos de mesma natureza. Existem três elementos básicos para identificação de riscos:</p>	

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 39 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

- Estrutura Analítica do Projeto (EAP): relaciona todo o trabalho a ser desenvolvido no projeto, conseqüentemente é a principal fonte de riscos;
- Premissas: são suposições consideradas verdadeiras no planejamento. A toda premissa existe um risco associado, e quando sua criticidade for relevante, ele deve ser tratado pelo projeto;
- Restrições: são fatos concretos que limitam as opções da equipe. A possibilidade de não atendimento às restrições deve ser tratada pelo projeto quando sua criticidade for relevante.

No plano de riscos devem ser registrados os riscos identificados no projeto. A identificação de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve durante todo o seu ciclo de vida.

Os riscos devem ser classificados, avaliados quanto ao grau de exposição, priorizados e ter suas estratégias de resposta definidas. Na VALEC eles podem ser classificados em:

Classificação	Descrição
Riscos técnicos	Riscos associados ao trabalho técnico do projeto.
Riscos organizacionais	Capacidade da organização em executar o projeto, disponibilidade de recursos, capacidade da organização em absorver as mudanças, necessidade crítica de mudança organizacional, redesenho de processos, problemas logísticos, etc.
Riscos de custos	Riscos associados ao orçamento do projeto. Valores em moeda estrangeira, limites ou conflitos orçamentários críticos, premissas ou projeções precárias na análise econômico-financeira do projeto etc.
Riscos de cronograma	Prazos críticos do projeto, datas impostas pelo negócio, necessidade de integração com outros projetos (internos e externos), interdependências críticas etc.
Riscos externos	Mudanças no ambiente externo à organização que possam causar impactos no projeto, tais como: mudanças de legislação, imposições de mercado, falta de priorização dos parceiros, políticas de Governo etc.

Tabela 4 - Classificação dos Riscos.

Estando o risco identificado e classificado (Tabela 3), é necessário avaliar o grau de exposição ao risco obtido a partir da sua probabilidade de ocorrência e do seu impacto no projeto. O resultado permitirá que os riscos sejam priorizados, dos mais altos (vermelho) aos mais baixos (verde).

Probabilidade x Impacto dos Riscos:

- Risco Baixo (Verde): não representam grande perigo ao projeto;
- Risco Moderado (Roxo): representam perigo mediano ao projeto;
- Risco Alto (Amarelo): podem causar danos de maior vulto ao projeto. Devem ser monitorados;
- Risco Extremo (Vermelho): riscos com sérias conseqüências ao projeto.

A Tabela 6 apresenta a Matriz de Exposição do Risco, que destaca as faixas dentro das quais um risco é considerado de criticidade extrema (vermelho), alta (amarela), moderada (roxa) ou baixa (verde).

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 40 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

Probabilidade	Impacto				
	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Muito Frequente					
Frequente					
Eventual					
Rara					
Rarissima					

Tabela 5 - Matriz de Exposição do Risco: Probabilidade x Impacto.

Devem então ser desenvolvidos e registrados planos de resposta, principalmente para riscos com criticidade extrema (em vermelho) ou alta (amarela). Estes planos incluem as ações, seus responsáveis e datas para conclusão.

Fase 2 – Análise e Tratamento dos Riscos:

Esta metodologia aborda apenas os riscos cujos impactos podem ser negativos aos objetivos do projeto. Desta forma, as estratégias de resposta aos riscos negativos são:

Tipo de resposta	Descrição
Reduzir (Mitigar)	Esta é a estratégia mais comum de resposta a um risco. Tipicamente o risco é reduzido quando são tomadas ações para minimizar a probabilidade de sua ocorrência ou minimizar o seu impacto no projeto.
Evitar	Esta estratégia usualmente é empregada quando o risco é identificado nas etapas iniciais do projeto. Por exemplo: uma resposta ao risco de uma tecnologia nova, não devidamente comprovada no mercado, é a 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 implementar 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 mais bem preparado. Por exemplo: um risco pode ser transferido por meio da contratação de um fornecedor o qual possui maior expertise numa determinada tecnologia.

Tabela 6 - Tipos de Respostas aos Riscos Negativos do Projeto.

Alguns riscos podem ser mitigados adotando-se ações proativas, eventualmente incorporando estas ações ao plano de trabalho (cronograma) do projeto. Por exemplo, o risco de uso de uma tecnologia nova pode ser minimizado criando-se uma atividade de desenvolvimento de um piloto no projeto.

Observações:

- Devem ser relacionados todos os riscos cuja criticidade (probabilidade X impacto) seja relevante e desconsiderar aqueles cuja probabilidade ou o impacto sejam insignificantes;
- As ações propostas para abordagem dos riscos devem ser realistas e acordadas entre as partes envolvidas, além de compor o cronograma do projeto.

Saída: Riscos identificados, analisados e tratados. (EGP-FP05 Plano de Gerenciamento de Riscos)

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 41 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.2.8. Planejar Comunicações

Código: P06	Nome: Planejar Comunicações
Responsável: Líder do Projeto e Equipe	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Equipe do Projeto; Plano de Gerenciamento de Riscos; Cronograma.	
Descrição: <p>A programação de reuniões de progresso e controle consiste em registrar a forma em que os interessados do projeto querem ser informados sobre o andamento do mesmo. Envolve determinar a periodicidade e a forma que a comunicação se dará.</p> <p>Para esse processo o líder e a equipe devem observar as seguintes considerações:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificar as necessidades das partes interessadas: cada parte interessada vai exigir as informações que são específicas ao seu papel no projeto. Por exemplo, um patrocinador do projeto terá que ser informado sobre os riscos e as questões prioritárias, enquanto um gerente funcional deverá ser notificado sobre o estado atual das entregas previstas do projeto;• Montar uma matriz com as mensagens que devem ser enviadas às partes interessadas. As mensagens essenciais podem incluir o status, questões/problemas, riscos, entregáveis ou recursos do projeto. O próximo passo é definir como fazer a entrega de cada mensagem às diferentes partes interessadas, por meio de um canal de comunicação específico.	
Saída: Matriz de Comunicação e Quadro de Reuniões de acompanhamento e controle documentados no Plano Geral do Projeto.	

3.2.9. Definir Orçamento

Código: P07	Nome: Definir Orçamento
Responsável: Líder do Projeto e Equipe	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Custo Estimado do Projeto; Equipe do Projeto; Planejamento de Gerenciamento de Riscos; Cronograma.	
Descrição: <p>Com o planejamento do projeto detalhado, o Líder deve desdobrar seu orçamento em termos dos elementos de despesa e da distribuição temporal dos custos previstos.</p> <p>Para cada valor associado a um elemento de despesa e um período deve ser registrada uma memória de cálculo relacionando os itens e suas quantidades previstas.</p>	
Saída: Orçamento definido (EGP-FP06 Plano Geral do Projeto).	

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 42 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.2.10. Planejar Contratações

Código: P08	Nome: Planejar Contratações
Responsável: Líder do Projeto e Equipe	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Custo Estimado do Projeto; Equipe do Projeto; Planejamento de Gerenciamento de Riscos; Cronograma; Legislação específica.	
Descrição: <p>O plano de contratações lista, de forma sucinta, todos os produtos ou serviços que precisarão ser adquiridos pelo projeto. Ele é um insumo fundamental para a elaboração da planilha orçamentária, uma vez que é comum que a maior parte dos gastos dos projetos esteja associada a aquisições.</p> <p>O processo de aquisições é conduzido por área específica da empresa, não sendo escopo dessa metodologia. Entretanto, é importante que o planejamento das contratações seja inserido no Plano Geral do Projeto, indicando os resultados esperados e os prazos a serem cumpridos. Em virtude da criticidade desses procedimentos e do grau de controle exigido, as aquisições frequentemente envolvem longos períodos de tempo e impactam fortemente na duração total do projeto, o que ressalta a importância de se realizar seu planejamento com antecedência.</p>	
Saída: Plano de Aquisições elaborado.	

3.2.11. Elaborar Cronograma

Código: P09	Nome: Elaborar Cronograma
Responsável: Líder do Projeto e Equipe	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Equipe do Projeto; Planejamento de Gerenciamento de Riscos.	
Descrição: <p>A partir dos pacotes de trabalho da EAP validada, o Líder e sua equipe produzem a Lista de Atividades. O Líder deve avaliar o nível de detalhamento mais adequado às suas necessidades de gerenciamento. A alocação de recursos se dará no nível dos pacotes de trabalho e suas respectivas atividades.</p> <p>A partir da Lista de Atividades desenvolvida deve ser elaborado o cronograma do projeto. Esse cronograma detalha, para cada pacote de trabalho, as datas de início e fim das atividades previstas.</p> <p>As datas de início e fim das atividades devem ser determinadas a partir de uma estimativa de duração que deve envolver pessoas com experiência no trabalho associado. Deve ser considerado também o tempo de dedicação dos componentes da equipe no trabalho.</p> <p>A equipe deve assegurar-se de que as estimativas de duração estejam factíveis e que os integrantes da equipe tenham sido consultados para sua elaboração.</p> <p>O EGP pode apoiar a equipe na elaboração do cronograma com o uso de ferramentas e técnicas específicas, conforme as necessidades do projeto.</p>	
Saída: Cronograma elaborado e anexado ao Plano Geral do Projeto (EGP-FP06).	

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 43 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.2.12. Consolidar Plano Geral do Projeto

Código: P10	Nome: Consolidar Plano Geral do Projeto
Responsável: Líder do Projeto	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Equipe do Projeto; Orçamento; Plano de Comunicações; Planejamento de Gerenciamento de Riscos; Matriz de Responsabilidades; Cronograma.	
Descrição: Nesse processo o Líder deve revisar todos os elementos do planejamento, verificando a completude e a consistência das informações contidas no documento Plano Geral do Projeto para que possa ser enviado para validação pelo EGP.	
Saída: Plano de Geral do Projeto consolidado. (EGP-FP06 Plano Geral do Projeto)	

3.2.13. Validar Plano Geral do Projeto

Código: P11	Nome: Validar Plano Geral do Projeto
Responsável: EGP	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP)	
Descrição: O EGP analisa o plano de projeto validando os aspectos metodológico, orçamentário e de aderência às diretrizes da empresa. Na aprovação do Plano Geral do Projeto deve ser gerada a linha de base que será acompanhada durante a execução do projeto. Caso seja necessário, o EGP se reúne com o Líder para receber esclarecimentos e/ou solicitar ajustes.	
Saída: Plano Geral de Projeto validado.	

3.2.14. Aprovar Plano Geral do Projeto

Código: P12	Nome: Aprovar Plano Geral do Projeto
Responsável: Gestor de Área	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP)	
Descrição: O Gestor de área executante e ou o Patrocinador do projeto devem analisar o Plano de Projeto elaborado pelo líder e equipe e aprovar as informações nele contidas. Caso o documento necessite de ajustes, considerações são enviadas para o Líder do Projeto adequar o documento. Assim o plano é encaminhado novamente para validação e aprovação. Se o projeto não for aprovado, devido à inviabilidade relacionada, por exemplo, a prazo, custo ou escopo, ele será cancelado e o Líder do Projeto iniciará o processo de encerramento. Na aprovação do Plano de Projeto, o Escritório de Gestão de Projetos deverá gerar a Linha de Base , que será acompanhada durante a execução. <i>Lembre-se: neste momento o EGP será envolvido e irá gerar a primeira Linha de Base do Projeto. Ela irá nortear o desempenho do seu projeto e só poderá sofrer modificação no processo de Controle Integrado de Mudanças.</i>	
Saída: Plano de Projeto aprovado.	

3.2.15. Realizar Reunião de Kick-Off

Código: P13	Nome: Realizar Reunião de Lançamento - Kick-off
Responsável: Líder do Projeto	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Equipe do Projeto; Orçamento; Plano de Comunicações; Planejamento de Gerenciamento de Riscos; Matriz de Responsabilidades; Plano para Análise das Partes Interessadas; Cronograma.	
Descrição: <p>É fundamental para o bom andamento dos projetos que a estratégia proposta pela equipe - descrita no Plano Geral de Projeto - seja comunicada e conhecida pelas partes interessadas. Para isso, o plano deve ser apresentado, segundo as orientações e padrões estabelecidos pelo EGP, para todos os envolvidos, por meio de uma reunião de lançamento (<i>Kick-off</i> do Projeto) e comunicado para todos.</p> <p>Nessa reunião poderão ser levantados questionamentos acerca do plano, e o EGP poderá escalar uma decisão a outros níveis.</p> <p>Caso não haja ocorrências que precisem ser escaladas, inicia-se a etapa de execução.</p>	
Saída: Plano Geral de Projeto apresentado. (<i>EGP-FA01 Kick-off de Projeto</i>)	

3.3. ETAPA EXECUÇÃO

3.3.1. Visão Geral da Etapa

Esta etapa é a de maior duração do projeto. Tem como objetivo a execução do Plano do Geral Projeto e tornar real o planejado na etapa anterior. O Líder do Projeto deve orientar a execução das atividades planejadas e gerenciar seus aspectos internos e externos.

A etapa Execução consiste no gerenciamento da execução das atividades do projeto conforme o planejado. A maior parte da equipe e dos recursos é dedicada a esta etapa que é concluída com a entrega de todos os produtos do projeto.

3.3.2. Fluxo da Etapa

A Figura 11 apresenta o fluxo de procedimentos previstos no processo de Monitoramento e Controle. O fluxo relaciona as ações atribuídas a cada parte envolvida, as validações, aprovações e tomadas de decisão previstas na etapa.

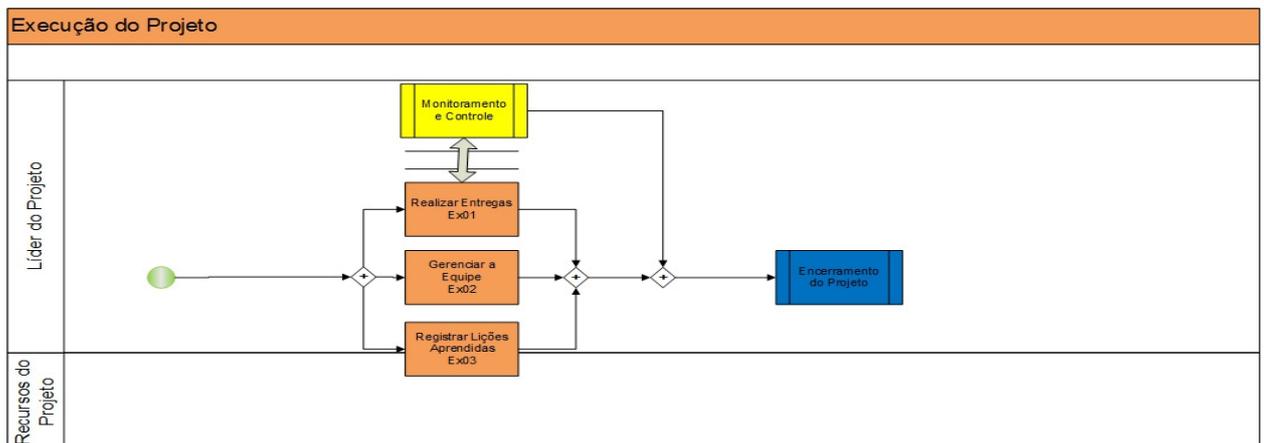


Figura 11 - Fluxo da Etapa de Execução.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 45 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.3.3. Realizar Entregas

Código: Ex01	Nome: Realizar Entregas
Responsável: Líder do Projeto	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Equipe do Projeto; Entregas; Orçamento; Plano de Comunicações; Planejamento de Gerenciamento de Riscos; Matriz de Responsabilidades; Cronograma.	
Descrição: <p>Com o Plano Geral de Projeto aprovado, a equipe é responsável por executar as atividades previstas na sequência e nos prazos estabelecidos no cronograma.</p> <p>O Líder do Projeto é responsável por consolidar os resultados das atividades do projeto em entregas que possam ser formalmente aceitas pelas partes interessadas envolvidas.</p>	
Saída: Entregas do projeto.	

3.3.4. Gerenciar Equipe do Projeto

Código: Ex02	Nome: Gerenciar Equipe do Projeto
Responsável: Líder do Projeto	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Equipe do projeto; Matriz de Responsabilidades; Cronograma.	
Descrição: <p>Acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer comentários, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto. Dentre as principais atividades do Líder do Projeto nesse processo destacam-se:</p> <ul style="list-style-type: none">• Coordenar a execução das tarefas e atividades com a equipe do projeto;• Avaliar, junto com a equipe do projeto, pendências, riscos, andamento do cronograma, qualidade das entregas;• Realizar reuniões de alinhamento do trabalho;• Gerenciar e facilitar a resolução de conflitos entre membros da equipe de projeto;• Promover o desenvolvimento das competências individuais e coletivas da equipe;• Fornecer <i>feedback</i> sobre o desempenho dos membros da equipe do projeto. <p>Gerenciar a equipe do projeto requer diversas habilidades de gerenciamento para estimular o trabalho em equipe e integrar os esforços dos membros da equipe com ênfase especial em comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança.</p>	
Saída: Desempenho do projeto conforme o planejamento.	

3.3.5. Registrar Lições Aprendidas

Código: Ex03	Nome: Registrar Lições Aprendidas
Responsável: Líder do Projeto e Equipe	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Equipe do projeto; Plano de Gerenciamento de Riscos; Cronograma.	
Descrição: Para a obtenção de desempenho crescente na gestão do projeto é necessário que a organização ganhe experiência com os resultados e eventos ocorridos ao longo do projeto. Continuamente, o Líder do Projeto e sua equipe deverão perceber esses resultados e eventos e registrar os aprendizados ou oportunidades de melhoria deles advindos. Para maior efetividade desse processo, um registro de Lições Aprendidas deve ser mantido e toda a equipe do projeto deverá ter acesso a ele para acrescentar informações ou consultar registros anteriores.	
Saída: Lições Aprendidas registradas. (EGP-FP07 Consolidação das Lições Aprendidas do Projeto)	

3.4. ETAPA MONITORAMENTO E CONTROLE

3.4.1. Visão Geral da Etapa

O monitoramento do projeto compara periodicamente os resultados desenvolvidos com o que foi previsto no plano. Este monitoramento contínuo permite que a equipe tenha uma visão clara do desempenho do projeto e aponta as ações que exigem atenção adicional. No caso de desvios significativos, atividades de controle são constituídas para promover os ajustes necessários na condução do projeto, o que muitas vezes implicará em revisões no plano.

3.4.2. Fluxo da Etapa

A Figura 12 apresenta o fluxo de procedimentos previstos no processo de Monitoramento e Controle. O fluxo relaciona as ações atribuídas a cada parte envolvida, as validações, aprovações e tomadas de decisão previstas na etapa.

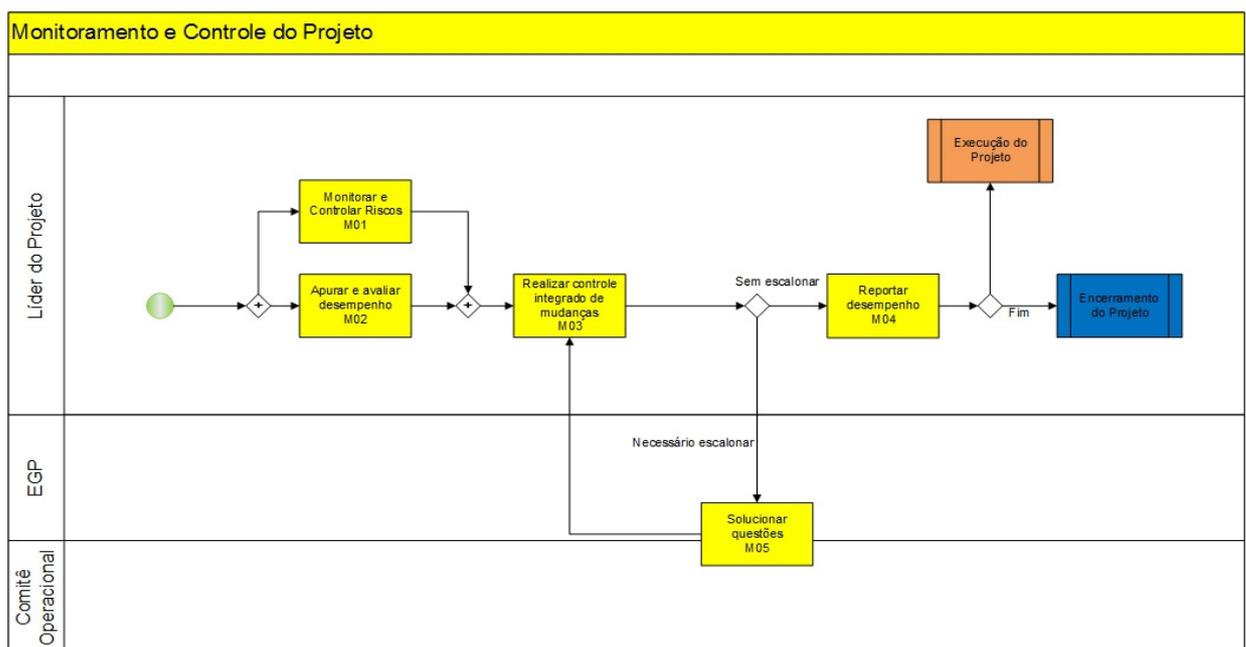


Figura 12 - Fluxo da Etapa de Monitoramento e Controle.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 47 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.4.3. Monitorar e Controlar Riscos

Código: M01	Nome: Monitorar e Controlar Riscos
Responsável: Líder do Projeto	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Equipe do projeto; Plano de Gerenciamento de Riscos; Cronograma.	
<p>Descrição:</p> <p>O Líder do Projeto deve constantemente monitorar os riscos dos seus projetos, devendo identificar, analisar e planejar respostas aos riscos, em conjunto com a equipe.</p> <p>Além do Plano Geral do Projeto, a equipe deve utilizar nessa atividade, informações sobre o andamento do projeto e suas variações (de prazo, custo, escopo) com relação ao planejado. Estas informações devem ser analisadas, identificando riscos que possam impactar a consecução dos objetivos do projeto, tanto positiva quanto negativamente. Todas as novas informações resultantes do trabalho de revisão dos riscos deverão ser registradas no Plano de Gerenciamento de Riscos. Nesta atividade, os problemas também devem ser identificados, caso existam.</p> <p><i>O Líder do Projeto deve compreender que um problema é uma situação indesejada já ocorrida, e precisa ser resolvido imediatamente, enquanto que um risco é algo que ainda pode vir a acontecer.</i></p> <p>A importância relativa do problema e seu impacto determinam as medidas corretivas a serem tomadas. Alguns problemas podem ser escalonados para que as decisões sejam tomadas. Exemplo de problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança no escopo do projeto; • Identificação de item não presente na especificação original; • Demanda subdimensionada na etapa de planejamento. <p>Uma vez identificado um risco ou problema, é fundamental que estes sejam monitorados e acompanhados, devendo ser registradas as medidas aplicadas para sua resolução, o responsável e a data limite para resolução.</p> <p>Vale ressaltar que riscos e problemas exercem influência sobre o Plano Geral do Projeto.</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>Figura 13 - Riscos e elaborar: influência sobre o Plano do Projeto.</p> <p>O Líder do Projeto é o responsável por assegurar que os problemas e riscos sejam tratados com rapidez e que as contramedidas sejam implementadas pela equipe do projeto.</p>	
Saída: Riscos monitorados e atualizados no Plano Geral de Projeto. (EGP-FP05 Plano de Gerenciamento de Riscos).	

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 48 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.4.4. Apurar a Avaliar Desempenho do Projeto

Código: M02	Nome: Apurar a Avaliar Desempenho do Projeto
Responsável: Líder do Projeto	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Equipe do projeto; Plano de Gerenciamento de Riscos; Plano de Comunicação; Cronograma.	
Descrição: A reunião de acompanhamento do projeto é uma importante ferramenta de comunicação que deve ser realizada regularmente com a equipe ao longo da execução do projeto. Devem participar além do Líder do Projeto e seu gerente funcional, o patrocinador, a equipe do projeto (composta por todas as áreas que têm atividade no projeto) e as demais partes interessadas. Além de integrar a equipe, representa uma oportunidade para apresentação dos seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do andamento do projeto; • Relato de status dos riscos; • Resolução de problemas ou eventuais desvios; • Avaliação do desempenho dos indicadores do projeto e tomada de decisões entre os membros da equipe; • Divulgação das atividades já realizadas e planejamento das próximas ações. Após a realização da reunião, é necessária a elaboração de 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 acompanhamento do projeto deve ser definida no Plano de Comunicação (Plano Geral do Projeto) e deverão envolver o EGP.	
Saída: Relatórios gerados e reuniões de acompanhamento e controle realizadas: EGP-FA03 Relatório de Status, EGP-FA04 Relatório de Status Executivo, EGP-FP05-Plano de Gerenciamento de Riscos e Ata da Reunião.	

3.4.5. Realizar Controle Integrado de Mudanças

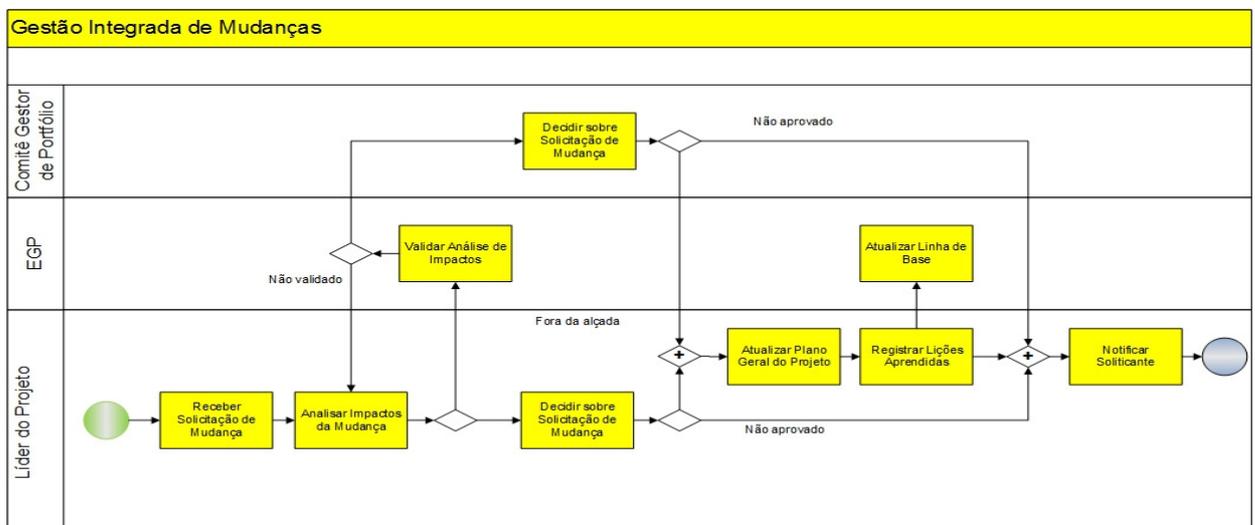


Figura 14 - Fluxo da Gestão Integrada de Mudanças.

Tipo de Documento:
POLÍTICAUnidade Responsável
EGP/PRESIAprovação
CONSADProcesso:
51402.208359/2018-79Código:
2.1.0.POL.10.001Vigência a partir de:
14/12/2018Página
49 de 57**Código: M03****Nome: Realizar Controle Integrado de Mudanças****Responsável:** Líder do Projeto**Entrada:**

Plano Geral do Projeto (PGP); Equipe do projeto; Plano de Gerenciamento de Riscos; Plano de Comunicação; Cronograma.

Descrição:

Os projetos normalmente são objetos de mudanças enquanto ainda estão sendo executados. Elas ocorrem por vários motivos e não necessariamente implicam em 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 cronograma, custo e qualidade do projeto.

O Líder do projeto e sua equipe devem estar preparados para identificar, documentar e gerenciar as solicitações de mudança. Qualquer parte interessada poderá solicitar uma mudança. Contudo todas as solicitações de mudança devem ser informadas ao Líder do Projeto, que avalia o impacto e a viabilidade e registra as informações da mudança no documento de Solicitação de Mudanças do projeto.

As mudanças de escopo, prazo e/ou custo devem ser levadas à Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) para tomada de decisão.

Nenhuma mudança pode ser conduzida sem o conhecimento do Líder do Projeto, independentemente de quem a solicite.

A Solicitação de Mudanças deverá ser encaminhada ao EGP, que após o recebimento, analisa os seus impactos e valida. Após aprovada pela Reunião de Avaliação da Estratégia, pode ser implementada, cabendo ao Líder do Projeto atualizar o Plano Geral do Projeto conforme os novos requisitos. Ao EGP cabe gerar uma nova Linha de Base para o projeto.

Saída: Solicitações de mudança analisadas. (EGP-FP07 Solicitação de Mudança).

3.4.6. Reportar Desempenho

Código: M04**Nome: Reportar Desempenho****Responsável:** Líder do Projeto**Entrada:**

Solicitação de Mudanças; Plano Geral do Projeto (PGP); Equipe do projeto; Plano de Gerenciamento de Riscos; Plano de Comunicação; Indicadores de Desempenho do projeto; Relatórios gerados em reuniões de apuração e avaliação de projeto realizadas; Solicitações de mudança analisadas; Cronograma.

Descrição:

Reportar o desempenho é o processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, inclusive os relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

Envolve a coleta e análise periódica do **andamento real do projeto x sua linha de base**.

Reportar o desempenho é importante para:

- Entender e comunicar o andamento e o desempenho do projeto;
- Situação atual dos riscos e questões;
- Trabalho concluído durante o período;
- Trabalho a ser concluído no próximo período;
- Corrigir os desvios em relação a linha de base;
- Prever os resultados do projeto;

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 50 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

- Verificar como os recursos estão sendo usados;
- Resumo das mudanças aprovadas no período e
- Outras informações relevantes que devem ser revistas e analisadas.

Todas estas variáveis devem ser tratadas no processo de apurar e avaliar desempenho do projeto (M02).

O Plano de comunicação deve ser consultado para definir quem deve receber o report.

Saída: EGP-FA03 Relatório de Status, EGP-FA04 Relatório de Status Executivo.

3.4.7. Solucionar Questões

Código: M04	Nome: Solucionar Questões
Responsável: Comitê Operacional	
Entrada: Solicitação de Mudanças; Plano Geral do Projeto (PGP); Equipe do projeto; Plano de Gerenciamento de Riscos; Plano de Comunicação; Cronograma.	
Descrição: As decisões sobre mudanças no projeto que passam da alçada do Líder de Projetos, mas que não geram mudança em escopo, custo e/ou prazo serão encaminhadas para análise e aprovação de instâncias superiores. Caso as questões impliquem em uma alteração de prazo, custo e/ou escopo o processo de Realizar Controle Integrado de Mudanças de ser acionado.	
Saída: Mudanças escalonadas.	

3.5. ETAPA ENCERRAMENTO

3.5.1. Visão Geral da Etapa

A última Etapa do gerenciamento dos projetos é o Encerramento, e inclui todas as ações necessárias para finalizar formalmente as atividades de um projeto. Esta etapa é iniciada quando os objetivos do projeto foram alcançados ou quando a organização decide por descontinuá-lo. As principais ações previstas no Encerramento do projeto são:

- Validação do Conjunto de Entregas;
- Elaboração do Termo de Encerramento do Projeto;
- Arquivamento da documentação;
- Consolidação de lições aprendidas;
- Aprovação do Encerramento;
- Comunicação dos resultados.

3.5.2. Fluxo da Etapa

A Figura 15 apresenta o fluxo de procedimentos previstos na etapa de Encerramento. O fluxo relaciona as ações atribuídas a cada parte envolvida, as validações, aprovações e tomadas de decisão previstas na etapa.

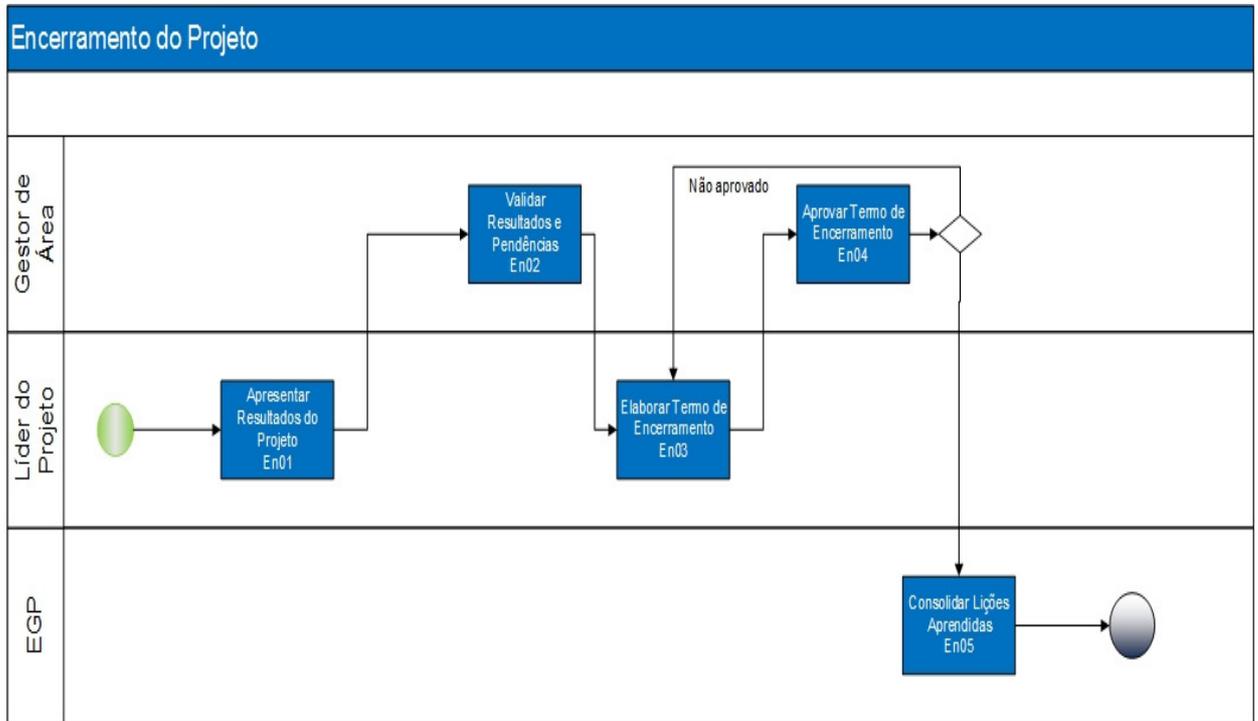


Figura 15 - Fluxo da Etapa de Encerramento.

3.5.3. Apresentar Resultados do Projeto

Código: En01	Nome: Apresentar Resultados do Projeto
Responsável: Líder do Projeto	
Entrada: Solicitação de Mudanças; Plano Geral do Projeto (PGP); Equipe do projeto; Plano de Gerenciamento de Riscos; Plano de Comunicação; Entregas; Cronograma.	
Descrição: Com a finalidade de obter a validação dos resultados de seu projeto, o Líder do Projeto os apresenta para o solicitante. Os resultados podem ser em relação às metas e objetivos alcançados.	
Saída: Resultados do projeto apresentados.	

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 52 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.5.4. Validar Resultados e Pendências

Código: En02	Nome: Validar Resultados e Pendências
Responsável: Gestor de Área	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Equipe do projeto; Plano de Gerenciamento de Riscos; Plano de Comunicação; Entregas; Cronograma.	
Descrição: <p>O Gestor de Área executante do projeto, eventualmente em conjunto com outros gerentes ou líderes, valida se o conjunto das entregas efetuadas está de acordo com as previsões e com o detalhamento aprovado do trabalho no plano de projeto. Caso haja pendências a serem resolvidas, o projeto retorna ao Líder do projeto para a execução das ações indicadas pelos gerentes demandantes do projeto.</p> <p>O EGP poderá também acionar outras instâncias de decisão caso haja necessidade de indicar alternativas para a resolução de pendências.</p>	
Saída: Resultados validados e pendências resolvidas.	

3.5.5. Elaborar Termo de Encerramento

Código: En03	Nome: Elaborar Termo de Encerramento
Responsável: Líder do Projeto	
Entrada: Plano Geral do Projeto (PGP); Equipe do projeto; Plano de Gerenciamento de Riscos; Plano de Comunicação; Entregas; Contratos; Cronograma.	
Descrição: O Termo de Encerramento do Projeto é o instrumento que formaliza o final de um projeto. Ele deve ser elaborado quando o projeto conclui todo seu trabalho, quando é cancelado ou quando é incorporado a outro projeto. Com o objetivo de realizar uma análise final do projeto, o Líder do Projeto deve recapitular a justificativa e o objetivo do projeto. Sua comparação com os resultados apresentados subsidiará a análise de efetividade prevista pelo instrumento. Por fim, o Líder do Projeto e o solicitante do projeto têm a oportunidade de tecer considerações finais que sejam relevantes para registro do projeto. O Líder do Projeto poderá solicitar auxílio do EGP para a realização dessa atividade.	
Saída: Termo de Encerramento do Projeto Elaborado. (EGP-FP09 Termo de Encerramento do Projeto)	

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 53 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

3.5.6. Aprovar Termo de Encerramento

Código: En04	Nome: Aprovar Termo de Encerramento
Responsável: Gestor de Área	
Entrada: Termo de Encerramento	
Descrição: <p>O Gestor de Área executante do projeto recebe o Termo de Encerramento do Projeto para sua assinatura, formalizando assim o fim do projeto.</p> <p>Caso haja necessidade, o líder pode acionar o EGP para intermediar essa atividade junto ao solicitante.</p>	
Saída: Termo de Encerramento do Projeto Aprovado.	

3.5.7. Consolidar Lições Aprendidas

Código: En05	Nome: Consolidar Lições Aprendidas
Responsável: EGP	
Entrada: <p>Plano Geral do Projeto (PGP); Equipe do projeto; Plano de Gerenciamento de Riscos; Plano de Comunicação; Entregas; Contratos; Cronograma.</p>	
Descrição: <p>Antes da assinatura do Termo de Encerramento do Projeto, o EGP providencia uma reunião com o Líder do Projeto, equipe e outros envolvidos necessários para validar as lições aprendidas.</p> <p>O conhecimento gerado e as experiências vividas durante o projeto devem ser documentados, pois é o meio da empresa capturar o conhecimento produzido durante a execução do projeto. Se as informações sobre problemas, erros e acertos cometidos no projeto não forem registrados e analisados, o conhecimento se perde e a empresa não se aprimora, repetindo erros passados.</p> <p>No decorrer do projeto, a equipe e as principais partes interessadas podem identificar 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 então serem divulgadas.</p> <p>O EGP é o responsável pela validação e divulgação das lições aprendidas registradas pelos Líderes e equipes dos projetos.</p> <p>As lições aprendidas devem ser registradas no documento EGP-FP08 - Consolidação das Lições Aprendidas do Projeto. Este documento possui as seguintes informações:</p> <ul style="list-style-type: none">• Etapa: é a etapa do ciclo de vida do projeto em que a situação ocorreu;• Área de conhecimento: é a disciplina à qual a situação ocorrida se refere;• Categoria: é uma informação importante no momento de recuperar as lições aprendidas na base de conhecimento, pois podem ser selecionados apenas os registros relacionados com a situação que estaria sendo vivenciada. As categorias estão definidas na Tabela 9;• Situação: descrição da situação ocorrida;• Resultado obtido: o resultado obtido no projeto com a situação encontrada, ou seja, os impactos positivos ou negativos sofridos no projeto;	

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 54 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

- Lição Aprendida: descrição do que deveria ter sido feito para que a situação indesejada tivesse sido evitada ou os fatores marcantes e positivos possam ser repetidos.

Essas informações deverão ser arquivadas em conjunto com a documentação do projeto para serem consultadas sempre que necessário.

Saída: EGP-FP08-Consolidação das Lições Aprendidas do Projeto.

Área de Conhecimento	Categoria de lições aprendidas
Integração	Falha na integração no planejamento
	Dificuldade de integração da execução
	Falha na integração de mudanças
	Outros
Escopo	Escopo mal detalhado
	Escopo não foi negociado com envolvidos
	Falta de controle das mudanças do escopo do projeto
	Outros
Tempo	Atraso no projeto
	Prazos mal estimados
	Prazos não negociados com envolvidos
	Falta de controle das mudanças de prazo
	Outros
Recursos Humanos	Projeto com mudança na equipe
	Capacidade/competência da equipe do projeto insuficiente
	Papéis e responsabilidades do projeto não designados
	Comprometimento da equipe
	Outros
Aquisição	Problemas no Processo de Contratação
	Falha de administração do contrato
	Outros
Comunicação do Projeto	Falha na comunicação com os envolvidos
	Relatórios ou documentos imprecisos ou incompletos
	Outros
Custos	Recursos financeiros insuficientes
	Falta de acompanhamento da execução orçamentária
	Outros
Riscos	Identificação de risco incorreta
	Resposta para o risco inadequada
	Não identificação do risco
	Outros
Qualidade	Falha nos pontos de controle
	Falha de formalização na aceitação dos produtos
	Produto não atende às necessidades da área demandante
	Outros

Tabela 7 – Categorias de Lições Aprendidas.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 55 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

4. STATUS DO PROJETO

Além da definição da etapa do projeto, há a informação do Status do Projeto, ou seja, a informação da atual situação do projeto. Dessa forma, um projeto pode estar na etapa de Execução e ter Status de suspensão por determinação da administração da empresa.

Os status dos projetos podem ser:

SÍMBOLO	STATUS	DESCRIÇÃO
	NÃO INICIADO	Situação de projeto que pode estar no portfólio de projetos, mas a sua execução ainda não foi iniciada. Nenhuma atividade do projeto está sendo executada. Normalmente, este é o primeiro status de um projeto.
	EM ANDAMENTO	Situação do projeto que possui qualquer atividade em andamento.
	SUSPENSO	Situação do projeto que por determinação/tomada de decisão foi suspenso. Suspenso não significa que foi cancelado, mas que deverá aguardar alguma decisão para ser ou não retomado.
	CANCELADO	Situação em que o projeto tenha sido cancelado temporariamente, ou seja, ele voltará a ser executado, mas não existe uma previsão ou tenha sido cancelado definitivamente após a execução de algumas atividades. Os projetos cancelados poderão ser retomados futuramente.
	CONCLUÍDO	Situação de projeto que seguiu todo o seu ciclo de vida, estando concluídas todas as suas fases. Representa o último status de um projeto.

Tabela 8 - Status do Projeto.

4.1.1. Status da Situação

Os status do projeto Não Iniciado, Em Andamento e Concluído podem ter status da situação conforme análise do Líder do Projeto e do EGP, levando-se em consideração Linha de Base, Riscos e Problemas. Este status da situação deve ser combinado com o status do projeto para que se possa verificar rapidamente como se encontra o projeto.

O status da situação do projeto pode ser definida pelas cores abaixo:

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
	Dentro do Previsto
	Em Risco
	Crítico

Tabela 9 - Status da Situação do Projeto.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 56 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

5. INDICADORES

Durante o Ciclo de Vida dos Projetos, faz-se necessário relatar o seu desempenho, que abrange a obtenção e o relato de informações relacionadas ao avanço e aos compromissos do projeto para todas as partes interessadas. Essas informações fundamentam a análise de tendência dos projetos detectando se o desempenho dos mesmos está de acordo com o planejado.

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

Os resultados dos indicadores serão coletados e divulgados pelo EGP nos relatórios de status e executivo dos projetos.

5.1. INDICADOR DE DESEMPENHO DE ESCOPO

O indicador de desempenho de escopo mede o quanto já foi executado de entregas (atividades com zero de duração – “Marco”) *versus* o quanto tinha planejado executar na Linha de Base levando-se em consideração o peso da entrega para o escopo.

Indicador	Definição	Forma de aferição
Indicador de Desempenho de Escopo – IDE	Apresenta uma relação entre as entregas previstas e as realizadas em uma determinada data , identificando atrasos no projeto.	É o somatório da quantidade de entregas concluídas (% conclusão 100%) dividido pelo somatório da quantidade de entregas previstas até a data de consulta .

Tabela 10 - Indicador de Desempenho de Escopo.

5.2. INDICADOR DE DESEMPENHO DE PRAZO

O indicador de desempenho de prazo avalia se o projeto está cumprindo o prazo planejado na Linha de Base. O indicador é calculado a partir da média ponderada dos percentuais de conclusão das linhas do cronograma.

Indicador	Definição	Forma de aferição
Indicador de Desempenho de Prazo – IDP	Apresenta uma relação entre as tarefas previstas e as realizadas em uma determinada data , identificando atrasos no projeto.	É a média ponderada da execução da linha do cronograma até a data de consulta .

Tabela 11 - Indicador de Desempenho de Prazo.

5.3. INDICADOR DE DESEMPENHO DE CUSTO

O indicador de desempenho de custo avalia se o projeto está dentro ou fora do orçamento previsto:

Indicador	Definição	Forma de aferição
Indicador de Desempenho de Custo – IDC	Estabelece uma relação entre o orçamento previsto e o custo realizado até uma determinada data .	É a razão entre o custo realizado sobre o orçamento previsto até a data de consulta .

Tabela 12 - Indicador de Desempenho de Custo.

Tipo de Documento: POLÍTICA	Unidade Responsável EGP/PRESI	Aprovação CONSAD	Processo: 51402.208359/2018-79	Código: 2.1.0.POL.10.001	Vigência a partir de: 14/12/2018	Página 57 de 57
--------------------------------	----------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------

O resultado do indicador de custo possibilitará uma avaliação do percentual de realização orçamentária dos projetos, permitindo que os Líderes de Projetos possam atuar nos desvios. Entenda-se como realização orçamentária os valores em que o Gestor do contrato deu aceite, independente se os valores já foram desembolsados pela empresa ou contabilizados.

5.4. INDICADOR DE ADERÊNCIA À METODOLOGIA

O indicador de aderência à metodologia tem como objetivo avaliar o uso da Metodologia de Gestão de Projetos (MGP) pelos líderes e equipes de projeto. Para cada projeto será verificada a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas apresentadas na MGP.

Indicador	Definição	Forma de aferição
Indicador de Aderência a Metodologia – IAM	Estabelece uma relação entre os artefatos da MGP previstos para o projeto e os artefatos entregues e aprovados pelo EGP até o atual status do projeto.	É a razão entre os artefatos entregues sobre os artefatos previstos até o atual status do projeto.

Tabela 13 - Indicador de Aderência a Metodologia.

6. COLABORADORES

Os profissionais abaixo contribuíram para o desenvolvimento e revisão da 1ª edição da Metodologia de Gestão de Projetos da VALEC:

Equipe VALEC

- Janderley Heriberto Carneiro;
- Marco Aurélio Bezerra Diniz;
- Tiago Raposeiras Bonvini.

Equipe Plano

- José Antonio de Queiroz;
- Marcela Peixoto;
- Victor Rascop.

7. BIBLIOGRAFIA

DINSMORE, P. e CAVALIERI, A. (2003) Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark.

HELDMAN, K. (2005) Gerência de Projetos – Fundamentos, Elsevier.

KERZNER, H. (2006) Gestão de Projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman.

OGC (2005) Managing Successful Projects with PRINCE2™ Project In Controlled Environments. London: OGC.

PMI (2014) A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK, 5th ed. Newtown Square: Project Management Institute – Inc.

Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP - MGP-SISP.