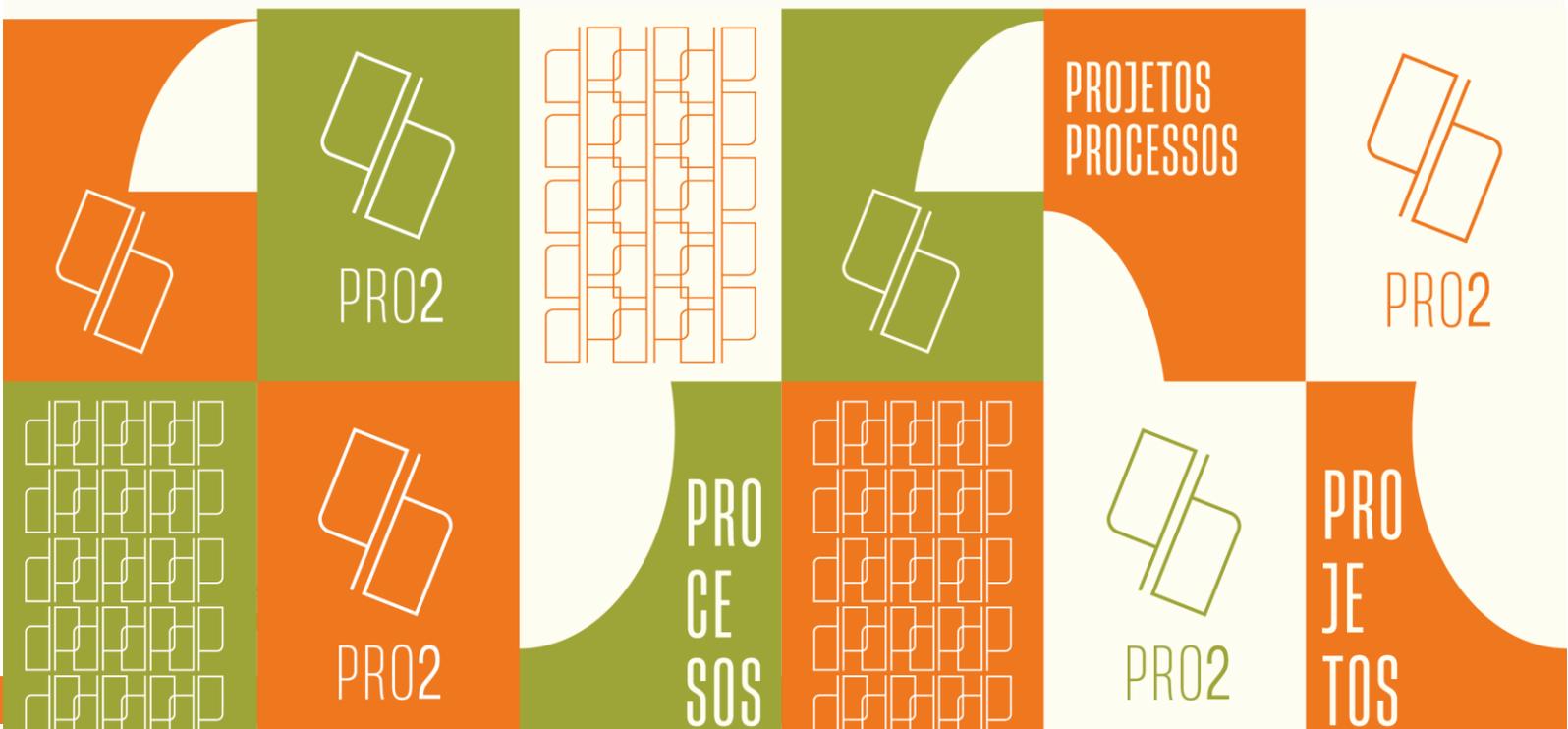


PRO2

GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA

METODOLOGIA





PREFEITO

José Sarto Nogueira Moreira

VICE-PREFEITO

José Élcio Batista

SECRETÁRIO MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

João Marcos Maia

SECRETÁRIO ADJUNTO

Mário Fracalossi Junior

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Valternilo Costa Bezerra Filho

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Maria Eliane Souza Leão de Oliveira

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Mariana de Aguiar Toniatti

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E MONITORAMENTO

Diogo de Matos Pereira

COORDENADORIA DE GESTÃO E MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Lucineide Alves da Silva

COORDENADORIA DE GESTÃO DE AQUISIÇÕES CORPORATIVAS

Leonardo Pereira da Silva

COORDENADORIA DE GESTÃO DO PATRIMÔNIO

Rosângela de Albuquerque e Silva

COORDENADORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Claudia Coelho Ramalho Teixeira

**COORDENADORIA DE GESTÃO CORPORATIVA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO**

Charlie Silva Lopes

COORDENADORIA JURÍDICA

Emanuel Victor Louredo Herculano

COORDENADORIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA

Tereza Cristina Nobre Dantas

COORDENADORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Américo Tadeu F. Sampaio

Metodologia de Gerenciamentos de Projetos da Prefeitura Municipal de Fortaleza

Fortaleza - CE 2023

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Lucineide Alves da Silva

ELABORAÇÃO E REVISÃO

Mônica Carvalho Custódio
Pedro Antônio de Magalhães Júnior

DIAGRAMAÇÃO

Assessoria de Comunicação SEPOG

COLABORAÇÃO

Escritório de Projetos e Processos Corporativo da PMF (PRO2)
Escritório de Projetos Setorial EGP/SEPOG



1.	APRESENTAÇÃO.....	6
2.	TERMOS E CONCEITOS BÁSICOS	7
2.1.	Guia PMBOK®	7
2.2.	Sistema SIAPLAN (Sistema de Acompanhamento e Planejamento)	7
2.3.	Sistema de Entrega de Valor	7
2.4.	Valor	7
2.5.	Portfolio de Projetos	8
2.6.	Programa	8
2.7.	Projetos	8
2.8.	Gerenciamentos de Projetos.....	8
2.9.	Abordagem de desenvolvimento	8
2.10.	Ciclo de vida do projeto	9
2.11.	Cadência de entrega.....	9
2.12.	<i>Scrum</i>	9
2.13.	<i>Backlog de produto ou Product Backlog</i>	9
2.14.	<i>Sprint</i>	9
2.15.	<i>Kick-off</i>	9
2.16.	Histórias de usuários (<i>users stories</i>).....	9
2.17.	<i>Roadmap</i>	9
2.18.	<i>MSPProject</i>	9
2.19.	Jira	9
2.20.	Trello	10
3.	PAPÉIS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	10
3.1.	Partes interessadas	10
3.2.	Patrocinador.....	10
3.3.	Escritório de Projetos	10
3.4.	Gerente de Projeto.....	10
3.5.	<i>Scrum Master</i>	11
3.6.	<i>Product Owner</i>	11
3.7.	Equipe do Projeto.....	12
3.8.	Comitê Gestor do Projeto	12
4.	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS.....	12
4.1.	Priorização dos Projetos.....	12
5.	ABORDAGENS DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS.....	12
5.1.	Abordagem Preditiva	13



5.2.	Abordagem Adaptativa	13
5.3.	Abordagem Híbrida	13
6.	GERENCIANDO PROJETOS NA PMF	14
6.1.	INICIAÇÃO.....	16
6.1.1.	PM Canvas (Project Model Canvas)	16
6.1.2.	Partes Interessadas – Stakeholders	17
6.1.3.	Estudo de viabilidade do projeto	18
6.1.4.	Termo de Abertura do Projeto (TAP)	18
6.2.	FASE PLANEJAMENTO	19
6.2.1.	Especificação de requisitos	20
6.2.2.	Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	20
6.2.3.	Cronograma.....	22
6.2.4.	Marcos.....	23
6.2.5.	Orçamento	24
6.2.6.	Plano de Comunicações	24
6.2.7.	Plano de Riscos.....	24
6.2.8.	Plano de Aquisições.....	25
6.3.	FASE DE EXECUÇÃO E MONITORAMENTO	26
6.3.1.	Pendências	26
6.3.2.	Entregas.....	27
6.3.3.	Solicitação de Mudanças.....	27
6.3.4.	Medições de desempenho	28
6.3.5.	Lições Aprendidas	28
6.4.	FASE DE ENCERRAMENTO	29
6.4.1.	Aceite Final.....	29
6.4.2.	Termo de Encerramento do Projeto	30
	REFERENCIAS.....	31



1. APRESENTAÇÃO

A Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF) através da Secretaria de Planejamento Orçamento e Gestão (SEPOG) vem empenhando-se continuamente na busca pela excelência na gestão municipal e reconhece a Gestão de Projetos como um importante instrumento a ser utilizado para não somente para o fortalecimento da cultura do planejamento, mas em especial o alcance dos objetivos institucionais.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos é um componente essencial para elevar o nível de produtividade e a eficiência na execução dos projetos de uma organização. A SEPOG enquanto órgão central responsável pelas diretrizes de gestão municipal e por manter atualizada a metodologia de gestão de projetos existente, vem apresentar uma revisão desta, tendo em vista as mudanças que ocorreram ao longo desses últimos anos, no mundo, nas formas de trabalho e mais especificamente na gestão de projetos.

Sendo assim, a revisão aqui apresentada foi realizada, com base no Guia PMBOK® Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - 7ª edição e visa ampliar a abrangência da aplicação da Metodologia atual aos diversos tipos de abordagem de desenvolvimento de projeto praticados na PMF.

Apesar da evolução contínua do conteúdo, reforçamos aqui um texto do Guia PMBOK® - 7ª edição: “Porém, mesmo em meio a essas mudanças, existem conceitos fundamentais que permanecem em vigor. Continua a compreensão de que o pensamento coletivo produz mais soluções holísticas do que os pensamentos de um único indivíduo”. E também se mantém, o fato das organizações usarem os projetos como um veículo para fornecer uma saída ou resultado único.

Portanto, o conteúdo desse documento mantém o propósito de orientar e auxiliar equipes de projetos no planejamento e execução das atividades necessárias à realização, bem-sucedida, de seus projetos e consequente alcance dos resultados estratégicos, reforçando a colaboração e a aplicação de boas práticas de gerenciamento de projetos.

2. TERMOS E CONCEITOS BÁSICOS

2.1. Guia PMBOK®

É um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, editado pelo Project Management Institute - PMI, onde estão indicadas as melhores práticas, diretrizes e definições relacionadas à gestão de projetos, comprovadas por gerentes de projetos do mundo inteiro.

2.2. Sistema SIAPLAN (Sistema de Acompanhamento e Planejamento)

Sistema de Gerenciamento de Projetos da PMF que tem por objetivo servir de suporte à aplicação da sua metodologia de gerenciamento de projetos, facilitando o trabalho do gerente de projetos, ser repositório único de registros do projeto, permitir um fluxo de interação entre as partes interessadas e possibilitar melhor gerenciamento por parte dos gerentes, patrocinadores e demais envolvidos.

O acesso ao sistema SIAPLAN dá-se por meio do Guardiã e existem perfis de acesso diferenciados ao sistema, conforme o papel que os usuários desempenham no projeto.

A solicitação do acesso é realizada pela Coordenadoria de Gestão e Modernização (COGEM) por meio do e-mail egpcorporativo@sepog.fortaleza.ce.gov.br.

2.3. Sistema de Entrega de Valor

Segundo o Guia PMBOK (2021) um sistema de entrega de valor tem por base uma coleção de atividades estratégicas de negócios destinadas a construir, sustentar e/ou promover uma organização. Podem fazer parte desse sistema os portfólios, programas, projetos, produtos e operações de uma organização.

Esse contexto enfatiza o foco dos projetos em entregas, mas amplia para além disso, reforçando que essas entregas gerem resultados que agregam real valor à organização e às partes interessadas.

Figura 1 Sistema de Entrega de Valor



Fonte: Elaboração PRO2.

2.4. Valor

É o benefício, a importância ou a utilidade do serviço/produto. Os projetos existem para gerar valor para as organizações e partes interessadas. Cada uma das partes interessadas percebe valor de forma diferente. O órgão público, por exemplo, entrega um grande valor social.



2.5. Portfolio de Projetos

É definido como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciadas em grupo para alcançar objetivos estratégicos. A gestão de portfólio é de responsabilidade dos Escritórios Setoriais de Projetos, em nível de órgão.

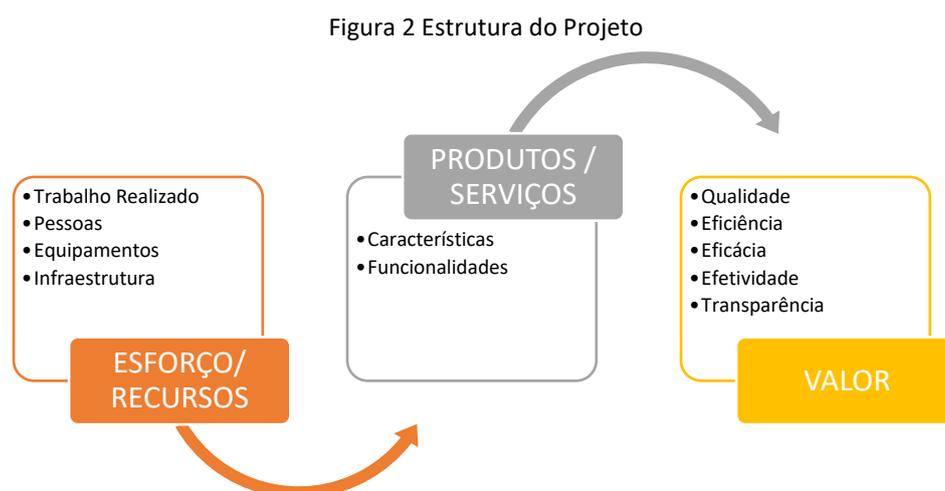
Existem várias formas e ferramentas que são utilizadas para realizar análise de priorização dos projetos, como por exemplo, a matriz GUT, disponível no Canal de Gestão e Planejamento.

2.6. Programa

Um conjunto de projetos, subprogramas e atividades de programa, relacionados e gerenciados de forma coordenada para o alcance de resultados e benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

2.7. Projetos

Projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. De acordo com esse conceito, um projeto tem início, meio e fim definidos, aplicando esforço, consumindo recursos e operando sobre pressões de prazos, custos e qualidade para gerar produtos ou serviços e agregar valor à organização e às partes interessadas (PMBOK, 2021, p.4).



Fonte: Elaborado pela SEPOG

2.8. Gerenciamentos de Projetos

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos definidos (PMBOK, 2021, p.4).

O gerenciamento de cada projeto é a combinação entre as pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis para atingir com êxito o final do projeto. Significa fazer o necessário para completar o projeto dentro dos objetivos estabelecidos.

2.9. Abordagem de desenvolvimento

Segundo o Guia PMBOK (2021), a Abordagem de Desenvolvimento é o método usado para criar e desenvolver o produto, serviço ou resultado durante o ciclo de vida do projeto.



2.10. Ciclo de vida do projeto

É uma série de fases pelas quais um projeto passa do início ao fim. Trata-se da estrutura lógica do que se precisa para produzir as entregas do projeto.

2.11. Cadência de entrega

Refere-se ao tempo e a frequência em que são realizadas as entregas do projeto. Geralmente o produto do projeto é particionado em entregas menores e nesse caso, eles podem ter várias entregas, devendo estas serem cadenciadas conforme o caso.

2.12. Scrum

É um conjunto de estratégias e ações de gerenciamento de projetos, utilizadas pelas equipes que trabalham com abordagem de desenvolvimento ágil, para organizar e monitorar a execução e monitoramento de projetos. Esse conjunto de estratégias e ações é também conhecido como *Framework*.

2.13. Backlog de produto ou Product Backlog

É uma lista de funcionalidades e requisitos que deverão ser entregues ao cliente ao longo do projeto. Muito utilizada na abordagem de desenvolvimento ágil.

2.14. Sprint

Refere-se a um conjunto de tarefas que devem ser executadas e desenvolvidas em um período pré-definido de tempo. O termo está relacionado a abordagens de desenvolvimento ágil e em geral o tempo de uma *sprint* varia de uma a quatro semanas.

2.15. Kick-off

É uma reunião de projeto que acontece ao final da fase de planejamento e antes da fase de execução do projeto. Ela é promovida com o objetivo de alinhar expectativas das partes interessadas e confirmar o comprometimento destas com a execução do projeto.

2.16. Histórias de usuários (*users stories*)

É uma técnica de especificação de requisitos largamente utilizada em requisitos de software, que define o que o usuário faz ou necessita fazer com uma determinada funcionalidade do sistema. Nela o usuário define o requisito dizendo basicamente “o que”, “por que” e “quem” precisa desse requisito.

2.17. Roadmap

É um tipo de cronograma de marcos que exhibe a linha do tempo do projeto e serve para dar visibilidade à equipe de todas as entregas do projeto, de modo que todos os profissionais envolvidos consigam acompanhar o seu desenvolvimento e fazer ajustes ao longo do caminho.

2.18. MSProject

É uma ferramenta de gerenciamento de projetos muito utilizada para controle de atividades, recursos e cronograma de projetos

2.19. Jira

É uma ferramenta de gerenciamento de projetos, geralmente utilizada em abordagens de desenvolvimento ágil, que permite o monitoramento de tarefas e acompanhamento de projetos.



2.20. Trello

Assim como o Jira e outras ferramentas de gerenciamento de projetos, o Trello é geralmente utilizada em abordagens de desenvolvimento ágil, para o monitoramento de tarefas e acompanhamento de projetos.

3. PAPÉIS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3.1. Partes interessadas

Também conhecido como *Stakeholders*, são as pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto, ou seja, a quem interessa o projeto. Cliente, usuário final, patrocinador, gerente do projeto, equipe do projeto, fornecedores externos, escritório de projetos e grupos da organização que influenciam ou são afetados positiva ou negativamente pelo projeto.

3.2. Patrocinador

Também conhecido como *Sponsor*, é a pessoa responsável por articular e garantir os recursos necessários para o alcance dos resultados, geralmente tem a visão macro do negócio do órgão. Possui autoridade máxima do projeto, alguém com disponibilidade, poder e influência suficiente para defender os objetivos e garantir os resultados. Entre suas atribuições estão:

1. Defende o projeto e a equipe;
2. Facilita as decisões do nível executivo;
3. Ajuda a garantir os recursos;
4. Mantem o projeto alinhado aos objetivos do negócio;
5. Remove obstáculos;
6. Resolve problemas que estão além da autoridade da equipe de projeto;
7. Apresenta oportunidades que surgem durante o projeto ao nível superior;
8. Monitora os resultados do projeto.

3.3. Escritório de Projetos

O Escritório de Projetos é uma estrutura organizacional que tem responsabilidades atribuídas ao Gerenciamento de Projetos, entre elas, desenvolver, manter, e aplicar metodologias, ferramentas e capacitações, visando a disseminação e o fortalecimento dos conceitos e cultura de gerenciamento de projetos nos órgãos, contribuindo para o alcance dos seus objetivos institucionais e resultados estratégicos.

3.4. Gerente de Projeto

O Gerente de Projetos - GP é a pessoa designada pelo órgão/entidade para liderar a equipe responsável pela execução e consequente alcance dos objetivos do projeto quando utilizamos abordagens preditiva e híbrida.

Recomenda-se que para desempenhar o papel de GP a pessoa deve ter conhecimento das técnicas e boas práticas de gerenciamento, assim como um domínio sobre as políticas e metodologias disponibilizadas pela PMF, aplicando o mínimo exigido das áreas de conhecimento.

O ideal é que esse gerente tenha influência e fácil acesso às diversas áreas de seu órgão/entidade, além de facilidade de comunicação, negociação e liderança.



O Gerente, sempre que possível, deverá ser designado no início do projeto. Ele tem a responsabilidade de coordenar e deter todo o conhecimento do projeto, garantindo o registro dessas informações nas ferramentas indicadas pela organização. Além disso, deve se articular e trabalhar de forma proativa, procurando sempre agir de forma preventiva e não somente reativa.

São atribuições do Gerente de Projetos:

Para o bom desempenho de suas atribuições, o Gerente de Projetos deve:

1. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto e demais planos relacionados, conforme a abordagem adotada;
2. Manter o projeto na direção correta em relação ao escopo, cronograma e orçamento;
3. Identificar, monitorar e controlar os riscos;
4. Fornecer informações precisas e oportunas às partes interessadas; e
5. Responsabilizar-se pelos resultados dos projetos sob sua responsabilidade.

Na escolha pela abordagem de desenvolvimento ágil, esse papel geralmente é orquestrado pelo *Scrum Master*, com total engajamento da equipe do projeto.

3.5. *Scrum Master*

O *Scrum Master* é o membro do *Time Scrum* responsável por potencializar o trabalho da equipe e garantir que todos entendam e apliquem os princípios da metodologia adotada, com foco nas entregas do projeto. Ele trabalha para remover os impedimentos do projeto e garantir o fluxo do trabalho.

É o *Scrum Master* que facilita diversos processos do *Scrum*, como as reuniões diárias, também denominadas *daily meetings*, reuniões de planejamento *de Sprint*, produção de relatórios, reuniões de revisão, retrospectiva e refinamento da *sprint*.

3.6. *Product Owner*

O *Product Owner* também denominado P.O. ou Dono do Produto, em português, é a pessoa responsável, na abordagem de desenvolvimento ágil, por direcionar o projeto de acordo com os interesses do negócio. Ele é a única pessoa responsável por definir os requisitos do produto, incrementando-o de acordo com o andamento do projeto.

O *Product Owner* tem as seguintes responsabilidades:

1. Definir as funcionalidades do produto (*Backlog* do Produto);
2. Priorizar as funcionalidades de acordo com o valor de negócio;
3. Ajustar funcionalidades e prioridades a cada *Sprint*, conforme necessário;
4. Garantir que o *Backlog* do Produto seja visível, transparente e claro para todos;
5. Garantir que o Time de Desenvolvimento entenda os itens do *Backlog* do Produto no nível necessário;
6. Definir a data de liberação e conteúdo do Release; e,
7. Aceitar ou Rejeitar os resultados de trabalho.



3.7. Equipe do Projeto

São as pessoas encarregadas em realizar atividades no projeto. Ela deve conduzir todas as atividades envolvidas no ciclo de vida do projeto e normalmente é liderada por um Gerente de Projeto ou Scrum Master.

É importante garantir que os membros da equipe entendam e cumpram suas funções e responsabilidades. Alguns projetos poderão, se necessário, utilizar artefatos como a Matriz de Definição de Responsabilidades.

3.8. Comitê Gestor do Projeto

Um grupo formalmente constituído para revisar, avaliar, aprovar, adiar ou rejeitar mudanças no projeto, registrar e comunicar tais decisões. Geralmente constituídos em caso de grandes projetos.

4. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

4.1. Priorização dos Projetos

Todos os projetos da PMF devem estar alinhados à estratégia do órgão onde estes serão executados e irão compor o Portfólio Estratégico de Projetos do órgão. A seleção e a priorização dos Projetos são realizadas por ocasião da elaboração do Planejamento Estratégico do Órgão. Esse alinhamento é realizado pelo escritório setorial de projetos e submetido à aprovação da alta gestão do órgão.

Anualmente, ou a qualquer tempo, outros projetos podem ser identificados, seja por imposições legais, necessidades das unidades, por revisão do planejamento estratégico ou em decorrência de melhorias de processos internos, entre outros motivos. Nesses casos, o portfólio de projetos deverá ser revisado com as novas prioridades.

Existem diferentes ferramentas e técnicas de priorização de projetos disponíveis. Cabe ao Escritório Setorial de Projetos escolher a técnica adequada ao contexto do seu planejamento estratégico.

5. ABORDAGENS DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

Existem diferentes abordagens de desenvolvimento de projetos, sendo a preditiva, a híbrida e a adaptativa as mais utilizadas. O tipo de entrega do projeto direciona a abordagem a ser utilizada.

Figura 3 Abordagens de desenvolvimento



Fonte: GUIA PMBOK® 7ª Edição (adaptado).



5.1. Abordagem Preditiva

Essa abordagem, também conhecida como abordagem cascata ou tradicional, deve ser utilizada quando os requisitos do projeto e do produto puderem ser definidos, coletados e analisados nas fases iniciais do projeto. Essa abordagem também é recomendada em caso de projetos com alto valor de investimento ou nível de risco que exija um controle efetivo de revisões e planos de mudança.

Geralmente, os projetos que usam essa abordagem têm modelos de projeto anterior semelhantes, como por exemplo projetos de construção civil.

5.2. Abordagem Adaptativa

Esse tipo de abordagem é geralmente utilizado quando os requisitos do projeto e do produto são incertos, complexos, ou voláteis na fase inicial do projeto. Nesse caso, a partir de uma visão inicial de requisitos, o projeto é dividido em etapas menores chamadas iterações e a equipe do projeto trabalha de forma colaborativa para realizar entregas menores e incrementais à medida que forem sendo definidas e priorizadas.

Segundo o Guia PMBOK (2021), embora a agilidade seja uma mentalidade mais ampla que um *framework* de desenvolvimento, a abordagem ágil pode ser considerada adaptativa. Essa abordagem é geralmente utilizada em projetos de pesquisa, inovação e tecnologia.

5.3. Abordagem Híbrida

A abordagem híbrida mescla práticas das abordagens preditiva e adaptativa. O interessante das metodologias híbridas é que elas permitem encontrar um ponto de equilíbrio no qual você pode reunir os melhores processos, ferramentas e técnicas de acordo com o contexto do projeto. Essa abordagem também é útil quando as entregas podem ser modularizadas.

Como citado no guia PMBOK (2021), existem vários fatores que influenciam a escolha da abordagem de desenvolvimento, entre eles o grau de inovação do produto ou serviço a ser produzido, a certeza dos requisitos, a estabilidade do escopo, a facilidade de mudanças, a cadência de entregas, os riscos envolvidos, entre outros.

Essa escolha pode também ser influenciada por fatores relacionados ao projeto, como restrições de cronograma, envolvimento das partes interessadas e disponibilidade de recursos, mas também, por fatores relacionados à estrutura e à cultura organizacional.

A abordagem de desenvolvimento e a cadência de entrega são uma forma de reduzir a incerteza nos projetos. Uma entrega que tem muitos riscos associados ao cumprimento de requisitos regulatórios pode escolher uma abordagem preditiva para incluir testes extras, documentação, processos e procedimentos robustos. Uma entrega com muitos riscos associados à aceitação das partes interessadas pode utilizar uma abordagem iterativa e liberar um produto mínimo viável para o mercado para obter feedback antes de desenvolver recursos e funções adicionais. Guia PMBOK (2021).

A forma de conduzir o projeto varia significativamente dependendo da abordagem de desenvolvimento, entretanto a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da PMF poderá ser aplicada a qualquer um dos tipos de abordagens apresentadas e essa escolha poderá ser realizada com o apoio do Escritório Setorial de Projetos e Processos.

6. GERENCIANDO PROJETOS NA PMF

A metodologia PMF se propõe a orientar o gerenciamento dos projetos desde a sua concepção até a entrega final ao qual o projeto se propõe, com método adequado, otimização de recursos e engajamento das partes interessadas, a fim de elevar as chances de sucesso dos projetos.

Importante reforçar que os projetos apoiam a execução da estratégia e o avanço dos objetivos organizacionais. Portanto as entregas devem conduzir aos resultados esperados do projeto e este, por sua vez, aos objetivos estratégicos ao qual está vinculado.

Os projetos que usam uma abordagem de desenvolvimento que oferece apoio à liberação de entregas ao longo do ciclo de vida do projeto podem começar a entregar valor ao negócio ou às partes interessadas ao longo do projeto. Projetos que geram a maior parte das entregas no final do ciclo de vida do projeto produzem valor após a implantação inicial. (PMBOK, 2021).

Um estudo de viabilidade pode indicar a projeção de valor esperada e demonstrar o alinhamento do resultado do projeto aos objetivos organizacionais. O estudo deve ser realizado na fase iniciação do ciclo de vida do projeto, preferencialmente, utilizando as informações coletadas na elaboração do CANVAS de projeto e seu formato pode variar a depender da abordagem de desenvolvimento adotada.

Essa metodologia estabelece o seguinte ciclo de vida para gerenciamento de projetos no âmbito da PMF.

Figura 4 Ciclo de Vida Gerenciamento de Projetos da PMF



Fonte: Elaborado pela SEPOG

No caso de projetos que utilizam a abordagem ágil, as fases de Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento ocorrem de forma contínua e se repetem para cada uma das iterações. Na utilização do framework *Scrum*, por exemplo, as entregas do *Product Backlog* passam por esse ciclo à medida que as iterações e a comunicação com o cliente vão acontecendo.



PRO2

Lembrando ainda que podemos utilizar uma abordagem híbrida de desenvolvimento, dentro desse ciclo de vida, utilizando diferentes ferramentas num mesmo projeto, como o SIAPLAN, *MS Project*, JIRA ou Trello, por exemplo.

O detalhamento de fases do ciclo de vida está descrito a seguir, de forma sequenciada, a partir da fase de Iniciação, mas é importante lembrar que o gerenciamento de projetos é dinâmico e pode ser necessário visitar o planejamento durante a execução ou monitoramento de projetos.

Portanto, é importante entender o que cada fase do ciclo de vida contempla e saber que elas se realimentam, durante todo o andamento do projeto.

6.1. INICIAÇÃO

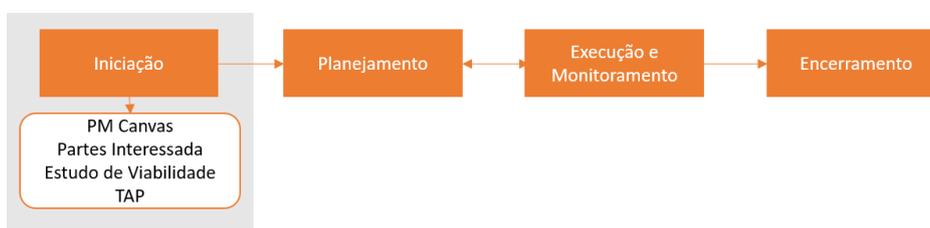
O principal objetivo da Fase de Iniciação é conhecer melhor a necessidade para a qual o projeto foi proposto. Devem ser conhecidos, também nessa fase, as justificativas para a realização do projeto, os benefícios esperados, os produtos a serem entregues, as expectativas das partes interessadas, e por fim deve ser autorizada a execução do projeto pelo Patrocinador.

Essa fase inicia com a elaboração do Canvas de Projeto e é concluída com o TAP - Termo de Abertura do Projeto aprovado pelo patrocinador, documento este onde o gerente de projeto é formalmente designado e autorizado a iniciar o planejamento do projeto.

Se solicitado pelo Patrocinador do projeto, deve ser também elaborado, nessa fase, um estudo de viabilidade do projeto.

Detalhamos a seguir a função de cada um dos documentos gerados na Fase de Iniciação.

Figura 5 Fase de Iniciação



Fonte: Elaborado pela SEPOG

6.1.1. PM Canvas (Project Model Canvas)

O PM Canvas é um método simples e eficiente para fazer o Planejamento inicial do Projeto. Ele é o ponto de partida da fase de planejamento e deve ser elaborado para todos os projetos da PMF independente da abordagem utilizada.

É fundamental envolver o máximo de *Stakeholders* conhecidos nessa fase inicial. É importante que participem ativamente da construção do quadro a fim de gerar maior engajamento.

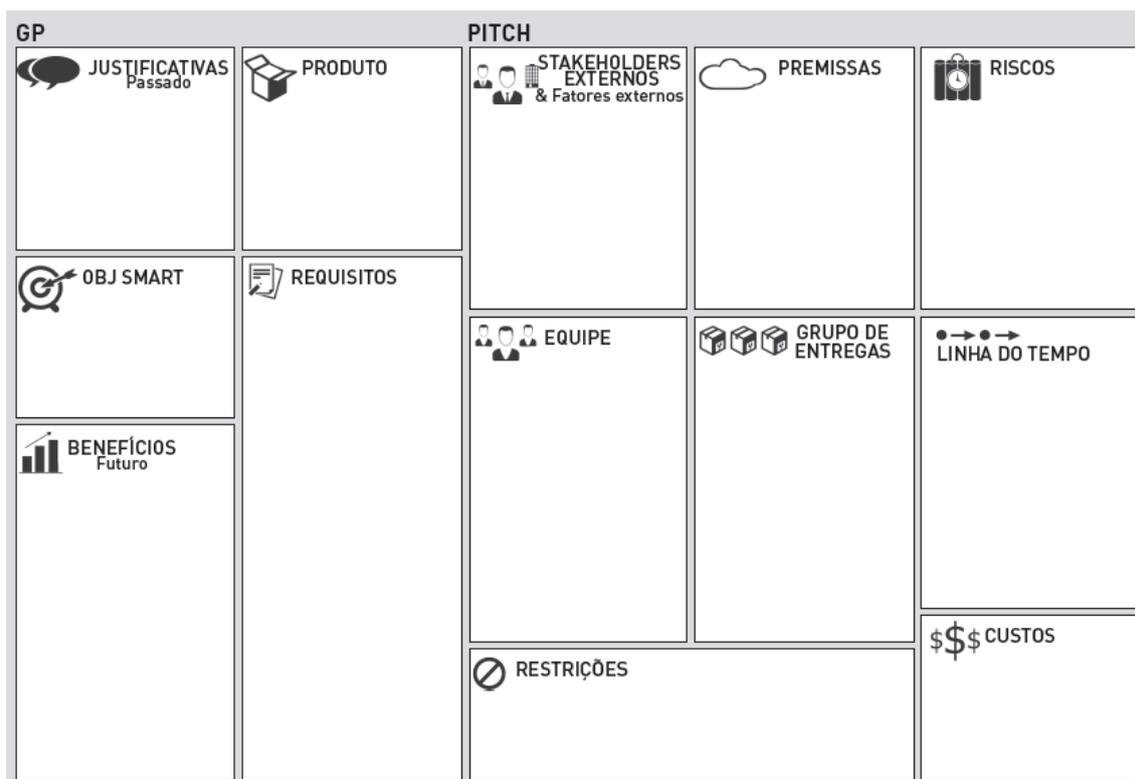
O PM Canvas tem várias vantagens, como o efeito visual e o trabalho colaborativo que facilitará o alinhamento de todos os envolvidos com o projeto. Em função disso, ele deve ficar visível a todos que participam da dinâmica.

Ele, também, pode e deve ser revisitado para a avaliação de impactos de possíveis solicitações de mudança, ao longo do projeto.

Somente após a conclusão do PM Canvas, realizado com a colaboração das principais partes interessadas, é que deve ser elaborado o Termo de Abertura do Projeto (TAP).

O modelo abaixo encontra-se disponível para edição no Canal de Gestão e Planejamento.

Figura 6 Modelo Canvas de Projetos



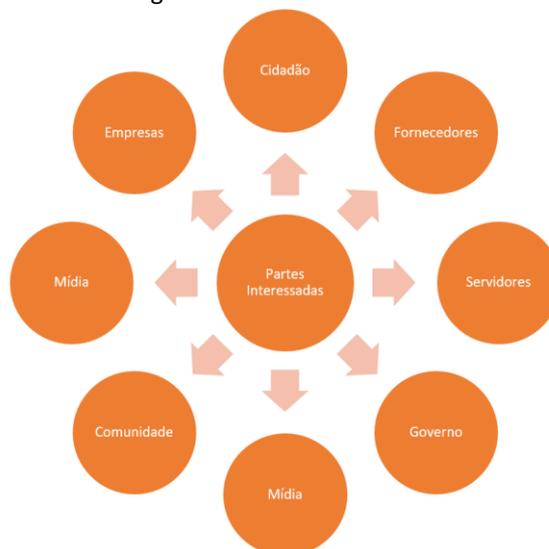
Fonte: Project Model Canvas, José Finocchio Junior

6.1.2. Partes Interessadas – Stakeholders

São consideradas partes interessadas todas as pessoas que de alguma forma possam influenciar ou serem impactadas pelo projeto, positiva ou negativamente, sejam elas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

Deverão ser identificadas a partir do PM Canvas, pois delas serão coletados os desejos, necessidades e expectativas para a definição dos requisitos do produto e do projeto. É importante manter o registro e atualização de informações sobre os Stakeholders, durante todo o projeto, além de mantê-los informados, através do plano de comunicação, se for o caso.

Figura 7 Partes Interessadas



Fonte: Elaborado pela SEPOG

6.1.3. Estudo de viabilidade do projeto

É um documento que norteia a tomada de decisão e fornece insumos para análise da viabilidade do projeto considerando critérios do ponto de vista econômico, técnico, além da capacidade do projeto em gerar os resultados esperados. O estudo deve anteceder a fase de planejamento.

6.1.4. Termo de Abertura do Projeto (TAP)

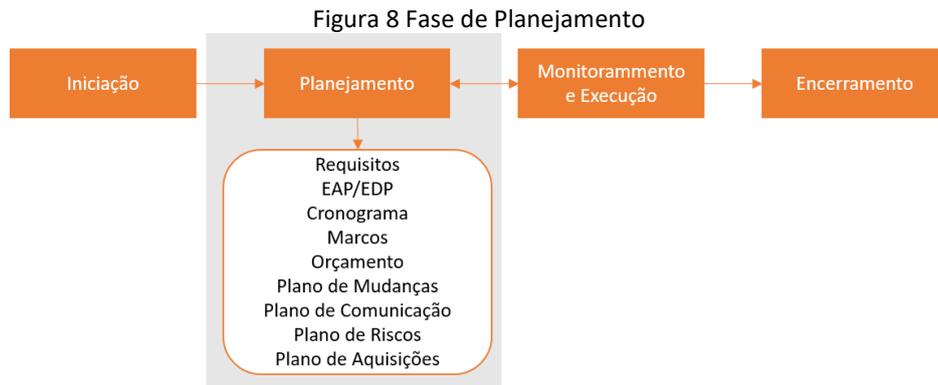
O TAP é um documento que formaliza o início de um projeto, confere autoridade ao GP e agrupa as informações necessárias para a execução das atividades envolvidas.

É construído a partir das informações levantadas no PM Canvas, conforme, disponível no Canal de Gestão e Planejamento. Para projetos registrados no sistema SIAPLAN ele deve ser obrigatoriamente elaborado no sistema.

O TAP deve ser aprovado pelo Patrocinador do projeto.

Em alguns casos pode ser exigido, complementar ao TAP, a apresentação descritiva do estudo de viabilidade do projeto. Para isso pode ser utilizado o modelo disponível no Canal de Gestão e Planejamento.

6.2. FASE PLANEJAMENTO



Fonte: Elaborado pela SEPOG

A Fase do Planejamento deverá ser iniciada após aprovação do TAP pelo patrocinador e consiste no detalhamento do Plano inicial do projeto de forma a definir, mais claramente, os requisitos do produto/serviço ao qual o projeto se propõe e, a partir deles, planejar como o projeto será desenvolvido, quais os recursos necessários e que fluxo de atividades será seguido para que o objetivo do projeto seja alcançado.

A forma de planejamento depende de cada projeto, da cadência das entregas e da abordagem de desenvolvimento utilizada.

Os documentos básicos recomendados, para qualquer projeto, independente da abordagem de desenvolvimento, nessa fase do ciclo de vida do projeto são: Especificação de requisitos, EAP, e Lista de Marcos do Projeto.

Projetos mais complexos, que utilizam abordagem preditiva ou híbrida podem elaborar, de acordo com a necessidade, a complexidade e abordagem de desenvolvimento utilizada, planos de comunicação, aquisições, riscos, mudanças e demais planos adicionais.

Esses planos devem ser aprovados na fase de planejamento, em conjunto com o cronograma, preferencialmente antes da reunião de *kick-off*.

A reunião de *kick-off* é um importante instrumento de comunicação e alinhamento da equipe de projeto, especialmente em relação às expectativas das partes interessadas. Deve ocorrer ao final da fase planejamento, e marca a transição do projeto para a fase de execução. Recomenda-se que os seguintes temas sejam abordados na reunião:

1. Alinhamento estratégico do projeto, reforçando a importância da sua realização com sucesso e o impacto nos resultados;
2. O esforço que será realizado, dando ênfase aos pontos críticos e que exijam atenção. É importante nesse momento solicitar e negociar o apoio necessário para a execução do projeto;
3. Como se dará o acompanhamento do projeto, apresentando os tipos de reunião e como serão realizadas as comunicações do projeto



6.2.1. Especificação de requisitos

Requisito é uma condição ou capacidade necessária que deve estar presente em um produto, serviço ou resultado para satisfazer uma necessidade.

Independente da abordagem utilizada, o primeiro passo de um planejamento é identificarmos os requisitos do produto/serviço a ser entregue. Recomenda-se que os requisitos levantados sejam registrados no SIAPLAN ou na falta deste, em outro repositório ou ferramenta de gestão de projetos utilizada pelo órgão.

No caso de abordagens de desenvolvimento adaptativa, pode ser que nem todos os requisitos possam ser claramente definidos nessa fase de planejamento, mas é importante que sejam identificados todos os requisitos conhecidos até o momento, com as partes interessadas e o que não puder ser claramente definido, seja registrado de forma macro, agrupados por exemplo em épicos (uma ideia ou uma funcionalidade que pode ser mais bem detalhada posteriormente em histórias de usuários - *users stories*, por exemplo..) para posterior detalhamento.

A definição adequada dos requisitos dará subsídios ao planejamento detalhado do projeto, de modo a elevar o grau de assertividade da equipe, evitar retrabalho e garantir a satisfação das partes interessadas. Diversas técnicas podem ser utilizadas para facilitar a coleta de requisitos. Veja abaixo o fluxo de um processo padrão de coleta e análise dos requisitos.

Figura 9 Estrutura para identificação de Requisitos



Fonte: Elaborado pela SEPOG

6.2.2. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

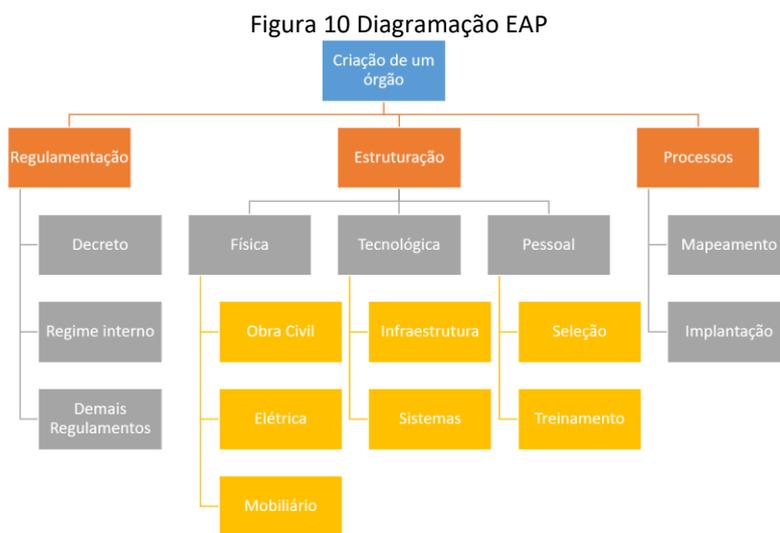
É uma decomposição hierárquica orientada a resultados que organiza e define o escopo total do projeto. Cada nível descendente da EAP representa uma definição mais detalhada do que se deseja produzir ou entregar.

A EAP divide o projeto em partes menores para facilitar o seu entendimento, o seu planejamento e a sua condução. Essa divisão é importantíssima e é fator crítico de sucesso dos projetos.

A EAP facilita a elaboração do cronograma e do orçamento do projeto, além de guiar a identificação dos riscos e ser utilizada para comunicar e promover alinhamento entre as partes interessadas.

Na construção da EAP, a partir do PM Canvas, deve-se considerar que o PRODUTO do projeto será a caixa superior da EAP e as entregas descritas no GRUPO DE ENTREGAS irão compor o primeiro nível de quebra.

Como podemos ver na figura abaixo, o primeiro nível de quebra da EAP é o nível das etapas do projeto, e nelas são produzidas uma ou mais entregas. Podem ser necessários níveis subsequentes para quebrar essas etapas em subetapas menores e mais facilmente gerenciáveis. As quebras vão sendo realizadas até o último nível gerenciável denominado de Pacote de trabalho, onde na fase de elaboração de cronograma, são detalhados em atividades.



Fonte: Elaborado pela SEPOG

Antes de concluir a EAP, é importante certificar-se de que todas as partes interessadas foram consultadas, os requisitos considerados e as entregas todas contempladas.

Uma forma de testar a completude das entregas, é checar se após concluir todas as entregas/etapas, a caixa acima poderá ser considerada finalizada.

Após garantir que todas as entregas foram registradas e a EAP está num nível de detalhamento acertado, teste o nível de entendimento de cada uma das entregas, verificando, com a ajuda de especialistas, se for o caso se é possível, no nível do pacote de trabalho/entrega, identificar os recursos necessários à sua realização; estimar o tempo necessário para a sua finalização; calcular quanto custará todo o esforço a ser realizado; identificar os riscos presentes no esforço que será realizado; atribuir responsabilidades sobre a realização do trabalho; definir como se dará o acompanhamento do trabalho durante a execução.

Para os pacotes de trabalho cujo nível de detalhamento citado acima não é possível conhecer, avalie a necessidade de quebrá-las em partes menores. Se isso não for possível, pode ser um indicativo de utilização da abordagem ágil para essa entrega.

Observe que a EAP ou EDP auxilia no direcionamento do tipo de abordagem que pode ser utilizada na condução do projeto. Essa decisão deve ser compartilhada com as partes interessadas e pode ser auxiliada pelo Escritório de Projetos Setorial.

Alguns atores, especialmente os que trabalham com abordagem ágil, em vez de EAP sugerem a construção de EDP – Estrutura de Decomposição do Produto, que nada mais é que direcionar o trabalho do projeto pelo produto e não pelas fases de desenvolvimento deste. A lógica é a

mesma da EAP, apenas nomeando as etapas/fases com substantivos que representem os produtos entregues.

6.2.3. Cronograma

O cronograma é uma ferramenta geralmente utilizada nas abordagens de desenvolvimento preditiva e híbrida. Por meio dele são identificadas e sequenciadas todas as atividades necessárias para a produção das entregas que o projeto se propõe a realizar. Através dele, pode-se conhecer quando cada uma delas inicia e termina e, conseqüentemente, a previsão de início e término do projeto.

O cronograma do projeto deve ser elaborado a partir da Estrutura Analítica do Projeto – EAP. Ele deve guiar os prazos do projeto durante a sua execução, permitindo a identificação de desvios e a necessidade de ações corretivas e preventivas.

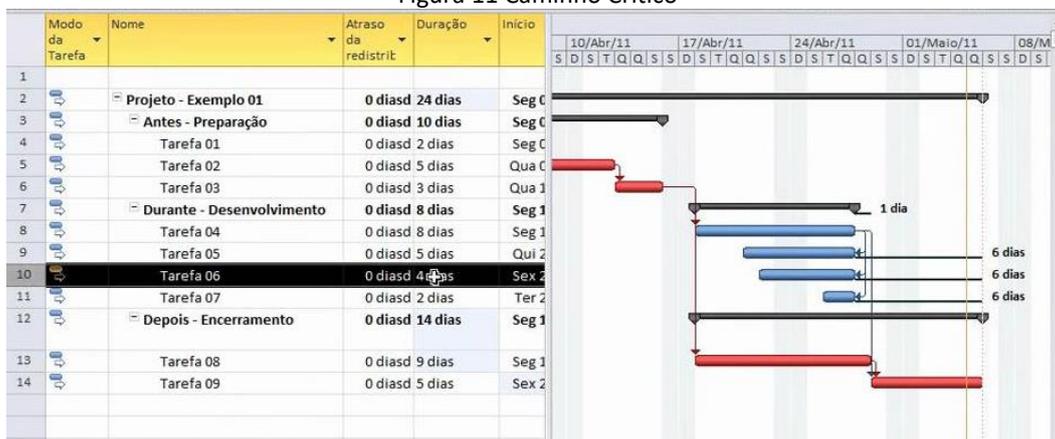
Para cada pacote de trabalho, devem ser definidas todas as atividades necessárias para a produção das entregas a ele pertinente. É fundamental envolver a equipe na definição e estimativa das atividades, afinal as pessoas que realizarão as atividades ou as mais familiarizadas com elas são as indicadas para estimá-las. Além disso, a participação da equipe gera maior aceitação e compromisso com o cronograma. Uma boa prática para a elaboração do cronograma é consultar listas de atividades de outros projetos semelhantes.

Com relação às estimativas, para melhor acompanhamento do trabalho, sugere-se adotar a boa prática de estimativa 8h x 80h, ou seja, a soma de horas de uma atividade de trabalho deve ter no mínimo 1 e no máximo 10 dias de duração.

O sequenciamento correto das atividades e o registro da relação de dependência entre elas vai permitir conhecer a previsão de início e término do projeto, através do seu caminho crítico, que é a seqüência de atividades cuja soma das durações individuais define a duração total do projeto. Um projeto pode ter mais de um caminho crítico, por coincidência. O caminho crítico é utilizado para chamar a atenção do gerente de projeto para as atividades prioritárias, ou seja, aquelas que merecem toda a atenção. Atrasos nas atividades que pertencem ao caminho crítico impactarão negativamente a duração do projeto.

O caminho crítico é geralmente apresentado em um cronograma chamado gráfico de *Gantt*, com barras horizontais para representar as atividades do projeto. Nesse caso, geralmente, as atividades que formam o caminho crítico são destacadas em vermelho e são chamadas de atividades críticas, conforme pode ser visto na imagem a seguir:

Figura 11 Caminho Crítico



Fonte: MS Project

No SIAPLAN, o gráfico de *Gantt* é gerado automaticamente, a partir das atividades registradas para cada um dos pacotes de trabalho cadastrados no sistema.

Projetos que usam abordagem adaptativa, como *Scrum* por exemplo, também devem detalhar as atividades a partir dos pacotes de trabalho definidos na EAP/EDP, entretanto eles costumam registrar as atividades em *Backlogs* e planejar as entregas em ciclos chamados *Sprints*.

Abordagens híbridas podem adotar cronogramas por exemplo, mas utilizar outra forma de monitoramento de entregas para um determinado produto desenvolvido na abordagem ágil.

O que importa é que independente da abordagem adotada, o planejamento das atividades seja acompanhado e monitorado para cumprimento das entregas e datas acordadas, sendo capaz de informar sobre possíveis atrasos, preferencialmente de forma preventiva, a tempo de a equipe agir para ajustar as entregas sem prejuízo do resultado do projeto.

Uma vez concluído o Cronograma do projeto, é fundamental submetê-lo à avaliação do patrocinador, que fará a aprovação do planejamento, autorizando assim o início da execução do projeto. Equipes de projetos que utilizam abordagens ágeis como o *Scrum*, por exemplo, realizam o *Sprint Planning* que é a reunião na qual é feito o planejamento de um *Sprint*. O propósito da *Sprint Planning* é alinhar o time de desenvolvimento e o *Product Owner*.

6.2.4. Marcos

Os marcos de projeto indicam pontos específicos de controle ao longo do cronograma de um projeto. Eles consistem em pontos de verificação que identificam quando atividades ou grupos de atividades foram concluídos, ou quando uma nova fase ou atividade é iniciada.

A definição de Marcos é importante porque algumas partes interessadas não dispõem de tempo para tratar de detalhes do projeto ou não necessitam de informações detalhadas do para a tomada de decisão. Assim, podem ser definidos esses pontos de controle para apresentar às partes interessadas apenas o status com informações sumarizadas.

Projetos que utilizam abordagem ágil também devem estabelecer marcos com o Patrocinador. Esses marcos podem ser representados de forma gráfica em *roadmaps*, por exemplo.

Figura 12 Cronograma de Marcos



Fonte: Elaborado pela SEPOG



No SIAPLAN, eles são registrados durante a descrição das atividades e podem ser visualizados a qualquer tempo na aba <MARCOS> ou nas reuniões de monitoramento dos projetos.

6.2.5. Orçamento

O controle orçamentário do Projeto não está contemplado nessa metodologia e deve seguir os processos hoje existentes no Sistema de Controle Orçamentário de Fortaleza - SIOPFOR, porém, devem ser informados no TAP e demais planos de projeto, conforme o caso, os valores devidos, quando houver e devem ser monitorados, conforme planejado, para informação e controle do processo orçamentário existente no município.

6.2.6. Plano de Comunicações

A comunicação eficaz é fator crítico de sucesso nos projetos. As partes interessadas precisam, cada uma a seu tempo e ao seu modo, saber do andamento do projeto.

Para facilitar essa comunicação o ideal é que seja implementado um plano de gerenciamento de comunicações que diga QUE informação deve ser comunicada, para QUEM, COMO será comunicado, ou seja, qual o meio utilizado, QUANDO, indicando a frequência, e QUEM é responsável por comunicar.

Esse plano deve ser revisado e ajustado continuamente, pois as necessidades de informação podem mudar ao longo do tempo.

Apesar de ser uma ferramenta geralmente utilizada nas abordagens preditivas, recomenda-se fortemente que seja um instrumento utilizado independentemente da abordagem utilizada.

6.2.7. Plano de Riscos

Outro recurso de planejamento muito utilizado nas abordagens preditivas, mas que pode ser necessário e adaptado para as abordagens adaptativas é o Plano de Riscos.

Todo projeto tem eventos incertos que, se ocorrerem, poderão causar impactos negativos ou positivos aos seus objetivos. Esses eventos são os chamados riscos.

Sabendo-se que a probabilidade de materialização simultânea de todos os riscos de um projeto é nula e que tratar todos os riscos teria um elevado impacto no orçamento e cronograma, podendo levar o projeto ao fracasso, é necessária a realização de uma avaliação para colocar os riscos em ordem de prioridade.

Para os riscos considerados prioritários, devem ser planejadas e realizadas ações de tratamento. Essas ações são chamadas de Respostas ao Risco.

Existem diversos métodos e técnicas de análise e priorização de riscos que podem ser utilizados. No exemplo a seguir apresentamos a técnica de priorização baseada em análise qualitativa através da comparação dos graus de impacto e probabilidade.



Fonte: Elaborado pela ASPLAN/COGEM-SEPOG

Observe que os riscos com elevada probabilidade de ocorrência e que causariam alto impacto estariam no quadrante superior direito (vermelho) e seriam considerados com alta criticidade. Aqueles com baixo grau nas duas dimensões estariam no quadrante esquerdo inferior e seriam considerados aceitáveis, devendo ser observados. Os demais precisam ser avaliados para a tomada de decisão.

Além de identificar os riscos e priorizá-los, o gerente de projeto deve monitorá-los desde o primeiro momento. A frequência para a realização das reuniões de acompanhamento dos riscos depende da complexidade do projeto, da quantidade de incertezas envolvidas e da instabilidade do cenário no qual o projeto está sendo executado.

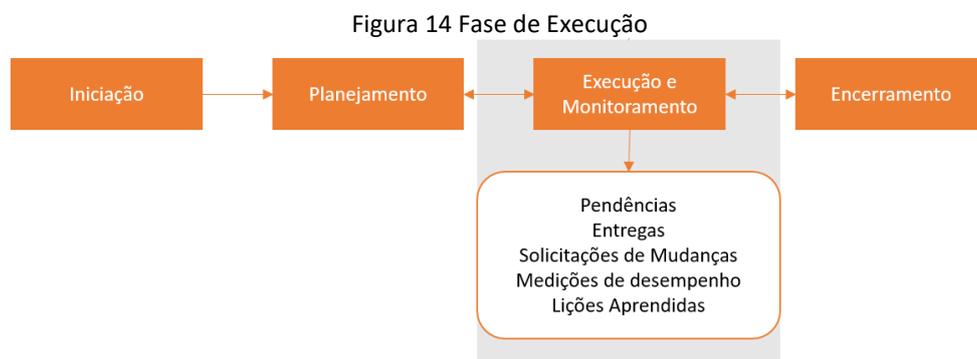
6.2.8. Plano de Aquisições

As aquisições merecem especial atenção do gerente de projeto quando da elaboração do cronograma, especialmente as compras que demandam processo de licitação, cujas atividades estão no caminho crítico e o seu atraso pode provocar o adiamento da conclusão do projeto.

O plano de aquisições do projeto é um instrumento que visa a garantir que as aquisições de bens e serviços externos à organização sejam realizadas em tempo hábil, além de definir responsabilidades e fornecer elementos para a composição do orçamento.

O Plano de aquisições deve ser pauta das reuniões de monitoramento do projeto.

6.3. FASE DE EXECUÇÃO E MONITORAMENTO



Fonte: Elaborado pela COGEM/SEPOG

A Fase de Execução do projeto consiste em cumprir o planejado para realizar as entregas do projeto. Durante a execução do projeto, a liderança do projeto, deve orientar e gerenciar a equipe, manter o envolvimento das partes interessadas, tratar pendências, revisitar os riscos, facilitar a resolução de conflitos e comunicar-se, com as partes interessadas, para produzir as entregas e concluir o trabalho do projeto.

É fundamental que tanto a liderança quanto a equipe do projeto tenham uma atuação essencialmente proativa, em relação à execução do projeto. Havendo indicação de um possível problema, todos os esforços devem ser realizados, tempestivamente, para a implementação de ações de prevenção o mais rápido possível, em vez de aguardar que o problema ocorra.

Quando houver necessidade de ações de prevenção, ou mesmo de correção dos rumos do projeto, deve ser identificada a causa raiz do problema e as ações, além de atuar sobre o sintoma, se necessário, devem impreterivelmente atuar sobre a causa principal, como forma de resolvê-la definitivamente, impedindo o reaparecimento do problema.

Quanto ao monitoramento, este deve ser realizado durante todo o tempo do projeto, para detectar quaisquer sinais de desvio do planejado, o mais cedo possível, garantindo o controle do projeto e elevando as suas chances de sucesso.

Fazem parte do processo de monitoramento realizar reuniões planejadas frequentes, com o cliente ou patrocinador, para obter a aceitação formal das entregas por parte destes; o controle do cronograma, dos recursos, dos riscos, das aquisições, dos custos, da comunicação e engajamento das partes interessadas do projeto; e o controle do escopo do projeto, medindo e avaliando o trabalho realizado em relação ao planejado, e indicando, se for o caso, solicitações de mudanças cujos impactos em relação ao todo do projeto devem ser avaliados.

É importante, no monitoramento, que sejam elaborados relatórios de desempenho do projeto e estes sejam apresentados conforme acordado com as partes interessadas.

6.3.1. Pendências

Embora as pendências já sejam tratadas nas reuniões de acompanhamento dos níveis Operacional, Tático e Estratégico, o GP e membros das equipes dos projetos devem ser orientados no sentido de que, ao surgirem pendências, estas devem ser resolvidas e reportadas às pessoas envolvidas.



Dependendo do volume de pendências, da criticidade ou do prazo para término do projeto, podem ser realizadas reuniões exclusivas para o acompanhamento e tratamento destas.

Dependendo do volume, da criticidade ou necessidade maior de controle das pendências, podem ser realizadas reuniões exclusivas para acompanhamento e tratamento das pendências. Se for necessário, o gerente do projeto pode nomear um responsável pelo acompanhamento e resolução destas.

6.3.2. Entregas

Entrega refere-se ao produto, serviço ou resultado, provisório ou final de um projeto. Elas refletem os requisitos das partes interessadas, o escopo e a qualidade, junto com os impactos de longo prazo, nos lucros, nas pessoas e nos planetas. Guia PMBOK (2021).

Ao longo da execução do projeto, as entregas vão sendo produzidas e apresentadas ao cliente/patrocinador para validação, conforme critérios de aceitação pactuados.

É importante que a validação das entregas seja registrada. No SIAPLAN temos fluxo definido para validação das entregas pelo Patrocinador do Projeto.

Para algumas entregas, como, por exemplo, sistema implantado, pode ser interessante a emissão de um Termo de Aceite para registro da validação do cliente. É possível, em alguns casos, o cliente não ter conhecimento técnico e necessitar ser guiado para realizar validações consistentes das entregas recebidas, caso contrário, ele poderá realizar testes “superficiais” e emitir equivocadamente o Termo de Aceite.

Nesses casos, é uma boa prática ajudá-lo a realizar os testes. Outra opção é a elaboração de um roteiro de testes. Uma boa estratégia é a elaboração de um *check-list* com os pontos a serem vistoriados.

6.3.3. Solicitação de Mudanças

Solicitações de Mudanças podem surgir a qualquer momento e o gerente do projeto deve estar atento a elas desde o início do projeto.

Em função disso, sugere-se que haja um controle sobre essas mudanças, seja na abordagem preditiva onde pode ser sugerido um plano de mudanças para contemplar o registro de todas as solicitações de mudança, permitindo a rastreabilidade entre as versões e a padronização das informações registradas, seja na abordagem adaptativa/ágil, onde apesar das mudanças serem uma constante estas não podem exceder em adição de escopo e orçamento sob pena do trabalho adicionado ser maior que o trabalho entregue e o projeto nunca chegar ao fim.

Em alguns casos pode ser necessário implementar um processo de controle de mudanças e estabelecimento de aprovação por um Comitês.

Figura 15 Diagramação de Processo de Mudanças



Fonte: Elaborado pela COGEM/SEPOG

No SIAPLAN, temos um fluxo simplificado de solicitação de mudanças, com aprovação do Patrocinador do Projeto.

6.3.4. Medições de desempenho

Os gerentes dos projetos devem definir indicadores para acompanhar os projetos como forma de obter alertas antecipados para agir e garantir que os prazos das entregas sejam cumpridos. No SIAPLAN já são contemplados indicadores de prazo, que sinalizam em forma de farol a desempenho de prazo do projeto, mas o GP pode incluir outros indicadores de desempenho, bem como indicadores de resultado, conforme a abordagem de desenvolvimento utilizada.

Para que o projeto transcorra conforme o planejado faz-se necessário um acompanhamento e monitoramento contínuo de sua execução. Além de indicadores, um dos instrumentos mais eficazes no monitoramento são as reuniões sistemáticas de monitoramento, nas quais serão evidenciadas todas as ações preventivas e corretivas, juntamente com o gerenciamento dos riscos, de forma a garantir que todas as ações de desvios do projeto possam ser implementadas.

Além disso, as reuniões são também um instrumento efetivo de alinhamento e comunicação do projeto. Nas abordagens adaptativas, podemos citar as reuniões diárias e reuniões de *Sprint review* que podem ser adotadas também nas abordagens preditivas e híbridas quando se fizer necessário um monitoramento com periodicidades menores.

6.3.5. Lições Aprendidas

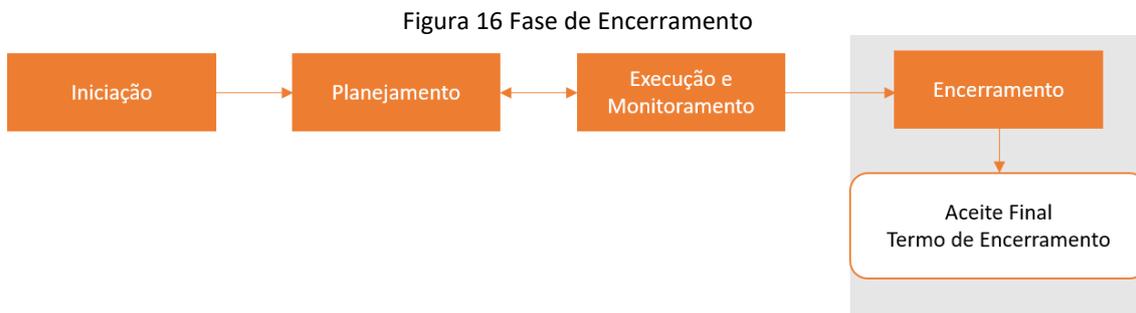
O registro das lições aprendidas nos projetos é de suma importância, pois experiências compartilhadas podem evitar erros ocorridos ou inspirar novos projetos a partir de casos anteriores bem-sucedidos.

A partir delas, os gerentes de projeto podem visualizar o que foi feito corretamente que deve ser reproduzido, o que foi feito que deve ser evitado ou feito de outra forma se o projeto pudesse ser refeito.

A colaboração conjunta de gerentes e escritório de projetos no registro adequado e compartilhamento das lições aprendidas pode proporcionar uma mudança cultural para o gerenciamento do conhecimento na organização.

As lições aprendidas podem ser registradas a qualquer tempo, ao longo do projeto, no sistema de gerenciamento de projetos SIAPLAN. Lições aprendidas registradas tempestivamente podem beneficiar o próprio projeto, evitando que um erro aconteça mais de uma vez, por exemplo.

6.4. FASE DE ENCERRAMENTO



Fonte: Elaborado pela COGEM/SEPOG

A fase de Encerramento institui-se quando a última entrega do projeto estiver finalizada. Cabe ao gerente de projetos comunicar o fato às partes interessadas, especialmente ao patrocinador do projeto. No SIAPLAN deve ser emitido um relatório final que resuma os resultados obtidos.

O patrocinador deve avaliar, além da entrega final, se os objetivos do projeto foram alcançados, se as justificativas foram resolvidas e se os benefícios foram obtidos ou encaminhados, conforme acordados, pois alguns benefícios demoram um tempo para aparecer.

No caso de abordagens ágeis, o encerramento pode ocorrer a cada ciclo/*Sprint*. Nesse caso, ocorrem as chamadas reuniões de Retrospectiva e *Review*, para realização das entregas planejadas no ciclo, análise de desempenho do projeto e resultado da entrega realizada, antes do planejamento do próximo ciclo.

Para o reconhecimento e motivação da equipe, recomenda-se sempre comemorar o sucesso do projeto com a equipe e demais partes interessadas.

6.4.1. Aceite Final

Uma vez que o produto do projeto foi concluído, deverá ser certificado que todas as especificações do projeto estão completas e corretas e em seguida obter o termo de aceite final por parte do Patrocinador, que no caso de utilização do SIAPLAN deve ser registrado no próprio sistema.

Após o aceite final, o GP deve providenciar o encerramento administrativo do Projeto, que consiste em:

1. Encerramento de contratos;
2. Liberação e devolução dos recursos alocados;
3. Atualização dos dados do projeto;
4. Registro gerencial e contábil do encerramento do projeto;

O GP deve ainda atualizar lições aprendidas finais e publicá-las para uso posterior, realizar Reunião de encerramento do projeto e registrar o final do Projeto no SIAPLAN ou outra ferramenta de gestão que esteja sendo utilizado.



6.4.2. Termo de Encerramento do Projeto

Independentemente do motivo pelo qual o projeto foi encerrado, quer seja por conclusão ou por cancelamento, é necessário que todas as pendências e compromissos assumidos ao longo do projeto sejam resolvidos e o Termo de encerramento do projeto seja registrado, especialmente as lições aprendidas.

É importante falar dos riscos identificados, como eles foram gerenciados, quais não foram identificados, mas ocorreram, e o que foi insuficiente na gestão de riscos. O gerente deve comentar ainda sobre o desempenho da equipe, momento em que o patrocinador também terá a oportunidade de emitir o feedback do trabalho realizado

O sistema SIAPLAN disponibiliza a opção de emissão do Termo de encerramento do Projeto.



REFERENCIAS

- Ceará, G. d. (2010). *Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Ceará*. Fortaleza CE: Secretaria de Planejamento e Gestão.
- Fortaleza, P. M. (2019). *Metodologia de Gerenciamento de Projetos SEPOG*. Fortaleza (CE): Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- Institute, P. M. (PMBOK® 6a. ed 2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - Sexta edição*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Institute, P. M. (PMBOK® 7a. ed 2021). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - Sétima edição*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Robson Camargo Projetos e Negócios. (12 de 10 de 2022). Fonte: Materiais para Download: <https://materiais.robsoncamargo.com.br/materiais-todos-os-materiais-do-site>
- SINGEP, A. d. (2017). *A importância do escritório de gerenciamento de projetos (PMO) na administração pública*. São Paulo (SP).
- Antonio Maximiano e Fernando Veronese. *Sexta edição*. Barueri: Atlas, 2022). *Gestão de Projetos Preditiva, ágil e estratégica*.



Fortaleza
PREFEITURA

**Planejamento,
Orçamento
e Gestão**

