



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE ALAGOAS
DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Processo de Gerenciamento de Projetos de TI

Maceió, junho de 2025.



DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

Versão	Data	Responsável	Descrição
1.0	03/06/2025	Arthur Silva Paes Barreto dos Anjos	Versão Inicial
1.1	17/09/2025	Arthur Silva Paes Barreto dos Anjos	Pequenos Ajustes na Introdução do Processo
1.1	25/02/2026	Arthur Silva Paes Barreto dos Anjos	Aprovação pelo CGOVTIC



DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 OBJETIVO DO PROCESSO.....	4
3 BENEFÍCIOS ESPERADOS.....	4
4 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	5
5 ATIVIDADES DO PROCESSO	6
ANEXO I - DIAGRAMA BPMN DO PROCESSO.....	21
ANEXO II - TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	1

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

1 INTRODUÇÃO

Gerenciamento de projetos, segundo o Guia PMBOK®, é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Um bom gerenciamento de projetos requer o planejamento e o acompanhamento adequado das tarefas a fim de atingir seus objetivos, dentro do prazo e do orçamento estimados. Para isso, é essencial estabelecer critérios mínimos para acompanhar a execução do projeto.

Este documento tem como objetivo estabelecer as características do processo de Gerenciamento de Projetos de TI no âmbito da Diretoria-Adjunta de Tecnologia da Informação – DIATI do Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas. A principal referência utilizada para embasamento deste processo foi o Processo de Gerenciamento de Projetos de TI da CGU.

A utilização deste processo permitirá a padronização na forma de gerenciar os projetos, alinhando os processos de trabalho e criando uma documentação adequada. Com isso, obtém-se a melhoria na governança, o que reflete em aumento da eficácia, eficiência, efetividade, produtividade e menor dependência dos indivíduos, aumentando a retenção do conhecimento na organização.

O documento está estruturado nos seguintes tópicos:

- Objetivo do Processo;
- Benefícios Esperados;
- Papéis e Responsabilidades;
- Atividades do processo;
- Anexo I - Fluxograma do processo.

2 OBJETIVO DO PROCESSO

O objetivo do Processo de Gerenciamento de Projetos de TI no âmbito da DIATI/TJAL pode ser descrito nos seguintes termos:

Planejar, gerenciar e acompanhar os projetos de TI, assegurando a participação das partes interessadas, e monitorando a qualidade e os riscos associados aos projetos.

3 BENEFÍCIOS ESPERADOS

São benefícios esperados com a implementação do Processo de Gerenciamento de Projetos de TI no âmbito da DIATI:

- Padronizar o gerenciamento de projetos de TI, com utilização de boas práticas e artefatos comuns;
- Estabelecer o uso de uma única ferramenta para gerenciar o portfólio de projetos de TI;
- Fornecer informações confiáveis e atualizadas sobre o andamento dos projetos às partes interessadas;
- Entregar resultados de projetos dentro do tempo, do orçamento e da qualidade acordados.

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

4 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Um papel é um conjunto de responsabilidades, atividades e autoridades definidas em um processo e atribuídas a uma pessoa, equipe ou função. A seguir são apresentados os papéis envolvidos no processo de Gerenciamento de Projetos de TI:

GERENTE DO PROJETO
Perfil
São competências desejáveis para este perfil: • Experiência e sólidos conhecimentos em gerenciamento de projetos. • Liderança e foco na implantação e entrega de projetos. • Boa capacidade de comunicação e organização. • Conhecedor das melhores práticas de gerenciamento de projetos.
Objetivos
Executar as atividades de planejamento e coordenação do projeto de TI.
Tarefas/Atividades
• Planejar o projeto. • Coordenar a execução do projeto. • Avaliar o projeto e solicitar encerramento.
Responsabilidades/ Autoridades
• Coordenar a execução das tarefas do projeto. • Envolver as demais equipes e estabelecer prazos para a execução das atividades, visando garantir o alcance dos objetivos do projeto. • Seguir as políticas, normas e diretrizes do processo de Gerenciamento de Projetos. • Seguir as políticas, normas e diretrizes do processo de Gerenciamento de Liberações quando o projeto envolver uma liberação. • Reportar à Diretoria de TI sobre o andamento do projeto sob sua responsabilidade. • Reportar às partes interessadas sobre o andamento do projeto sob sua responsabilidade, seguindo a periodicidade e o formato definidos no Plano de Comunicação.

ANALISTA TÉCNICO DE TI
Perfil
São competências desejáveis para este perfil: • Profissional técnico com competência e conhecimento para condução das ações de Tecnologia da Informação previstas no cronograma do projeto.
Objetivos

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

Aplicar seu conhecimento técnico para executar as tarefas de tecnologia da informação previstas no planejamento do projeto.
Tarefas/Atividades
• Executar as tarefas previstas no planejamento do projeto, conforme demanda do Gerente do Projeto.
Responsabilidades/ Autoridades
• Executar as atividades programadas. • Comunicar ao Gerente do Projeto sobre a execução das atividades. • Fornecer feedback técnico ao Gerente do Projeto a respeito do andamento das atividades e dos riscos relacionados ao projeto.

GESTOR DA SOLUÇÃO
Perfil
São competências desejáveis para este perfil: • Experiência e sólidos conhecimentos na área de negócio a qual o projeto visa atender. • Liderança e poder de decisão quanto aos requisitos do projeto. • Boa capacidade de comunicação, organização e articulação com as demais unidades organizacionais envolvidas.
Objetivos
Aplicar seu conhecimento de negócio para definir os objetivos e validar as entregas do projeto.
Tarefas/Atividades
• Definir os requisitos de negócio do projeto. • Homologar as entregas do projeto.
Responsabilidades/ Autoridades
• Deliberar sobre os requisitos de negócio a serem implementados no projeto. • Acompanhar o andamento do cronograma do projeto.

5 ATIVIDADES DO PROCESSO

A seguir são descritas as principais atividades do processo de Gerenciamento de Projetos de TI:

5.1 Fase de Planejamento

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

ANÁLISE PRELIMINAR DA DEMANDA	
Objetivo	
Analisar preliminarmente se a demanda solicitada é do interesse da administração.	
Início	
Assim que uma demanda for recebida formalmente (Ofício, DFD).	
Entradas	
Documento formal que especifica a demanda.	
Saídas	
Demanda Aprovada: Será comunicado ao setor responsável pelo projeto, definindo o Gerente do Projeto, para que sejam iniciados devidos estudos como definição do escopo e objetivos do projeto. Demanda Reprovada: Será comunicado ao setor demandante (Gestor da Solução) que demanda não foi aprovada pela gestão, então ela não terá prosseguimento.	
Descrição Detalhada da atividade	
Quando a Diretoria de TI receber formalmente a demanda, ela realizará uma análise preliminar sobre a mesma. Caso a Diretoria identifique a demanda necessita da deliberação do CGOVTIC, ela submeterá a demanda para aprovação priorização do comitê. Após a deliberação, a Diretoria de TI comunicará ao Gestor da Solução sobre sua continuidade ou não. Havendo a continuidade, será definido um Gerente de Projeto para que ele proceda com os devidos estudos para elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP).	

DEFINIR ESCOPO E OBJETIVOS DO PROJETO	
Objetivo	
Definir o escopo e os objetivos do projeto.	
Início	
Após a comunicação da Diretoria de TI informando sobre a aprovação preliminar do projeto.	
Entradas	
- Projeto criado na ferramenta de gerenciamento de projetos. - Gestor da solução informado sobre o início da fase do projeto.	
Saídas	
Documentos de Escopo e os Objetivos do Projeto	
Descrição Detalhada da atividade	
O gerente do projeto deverá conduzir o processo de definição dos objetivos de negócio do projeto junto com o gestor da solução. Os objetivos e requisitos definirão o escopo do projeto e irão nortear todo o trabalho do projeto. É importante também definir o “não escopo” do projeto, ou seja, explicitar aquilo que não faz parte do escopo e não será feito, de forma a evitar entendimentos	

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

errôneos sobre o que será ou não contemplado no projeto. O escopo do projeto será registrado no Termo de Abertura do Projeto.

DEFINIR CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO E QUALIDADE

Objetivo

Definir a qualidade a ser alcançada no projeto por meio dos critérios de aceitação.

Início

Após a definição do escopo/objetivos do projeto.

Entradas

Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto.

Saídas

Definição dos critérios de Aceitação do Projeto.

Descrição Detalhada da atividade

O gerente do projeto deverá auxiliar o gestor da solução na definição dos critérios de aceitação do projeto. Os critérios de aceitação devem definir requisitos mínimos que o projeto precisa alcançar para ser considerado aceito pela área demandante. O gestor da solução precisa estar consciente de que esses critérios irão nortear o desenvolvimento da solução e que o não atendimento a esses critérios ensejará motivos para a não aceitação do produto.

É importante também conscientizar o gestor de que o atendimento a esses critérios possui um custo de qualidade, e quanto mais critérios a serem atendidos, maior será o custo de desenvolvimento da solução. É fundamental definir critérios claros e objetivos, que possam efetivamente ser atendidos considerando as restrições do projeto. Ou seja, um dos requisitos para um critério de aceitação é que ele seja “alcançável”.

Para nortear a definição dos objetivos do projeto e critérios de aceitação, foram adotados os critérios SMART, explicados a seguir.

Um objetivo SMART deve ser:

Specific: Específico;

Measurable: Mensurável por meio de indicadores e metas;

Assignable: Deve ser possível determinar o responsável pelo atingimento do objetivo;

Realistic: Realístico, ou alcançável. De nada adianta definir objetivos que não possam ser alcançados dentro das restrições do projeto;

Time-related: Deve ser possível determinar quando esse objetivo será atingido.

Os critérios de aceitação devem ser documentados e formalmente acordados com o gestor da solução. As atividades de homologação a serem executadas pelo gestor da solução deverão estar pautadas nos critérios definidos, que serão utilizados ao final do projeto para avaliar se os objetivos do projeto foram de fato alcançados.

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

ELABORAR CRONOGRAMA
Objetivo
Elaborar o cronograma do projeto, identificando todas as tarefas a serem executadas a fim de alcançar os objetivos do projeto e as dependências entre elas.
Início
Após a definição do escopo/objetivos do projeto.
Entradas
• Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto. • Definição dos critérios de aceitação do projeto.
Saídas
Prazo Estimado para a Execução do Projeto (Cronograma do Projeto).
Descrição Detalhada da atividade
Para elaborar o cronograma do projeto, o gerente deverá executar as seguintes atividades: Definir as atividades do projeto: consiste em elencar todas as atividades a serem desempenhadas no projeto. Uma boa prática para montar o cronograma é descrever as fases, as entregas, os pacotes de trabalho, as atividades e os marcos do projeto; Sequenciar as atividades: identificar as dependências entre as atividades, relacionando-as na ferramenta de gerenciamento de projetos; Estimar a duração das atividades: informar qual a duração esperada de cada atividade, considerando também os recursos que irão desempenhá-las; Definir os recursos alocados: informar os recursos alocados para cada atividade; Concluir o cronograma: após definir, sequenciar e estimar a duração de cada atividade, é necessário desenvolver o cronograma e publicá-lo na ferramenta de gerenciamento de projetos. É importante considerar todas as atividades necessárias para o alcance dos objetivos, inclusive as atividades a serem desempenhadas por outras equipes da DIATI. Quando houver atividades no cronograma a serem desempenhadas por outras equipes, é importante que os prazos das atividades sejam negociados com as equipes envolvidas (especialmente quando essas atividades estiverem no caminho crítico do projeto). Da mesma forma, é importante também incluir no cronograma as atividades de homologação dos produtos entregues, com as datas previstas para execução dessas atividades. Essas datas precisam ser previamente negociadas com o gestor da solução. O gestor deve estar ciente de que a inclusão das tarefas de homologação no cronograma representa um compromisso com os resultados do projeto. Caso haja atrasos nas atividades de homologação, isso poderá causar atrasos no cronograma e impactar negativamente o alcance dos objetivos do projeto. O cronograma do projeto deve estar atualizado ao longo de todo o projeto. A atualização deve ser realizada pelo Gerente do Projeto, conforme periodicidade definida pela Diretoria de TI.

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

PLANEJAR CUSTOS
Objetivo
Planejar o custo do projeto.
Início
Após a definição do escopo/objetivos do projeto.
Entradas
• Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto. • Definição dos critérios de aceitação do projeto. • Parecer Técnico da solução.
Saídas
Custo Estimado para a Execução do Projeto.
Descrição Detalhada da atividade
No caso dos projetos que envolvem aquisições, contratações ou serviços a serem executados por terceiros (ex: desenvolvimento por fábrica de software), deverá ser estimado o valor a ser gasto em capital (investimento) e/ou operacional (custeio).

DEFINIR EQUIPE
Objetivo
Definir a equipe do projeto.
Início
Após a definição do escopo/objetivos do projeto.
Entradas
• Premissas e Restrições do Projeto. • Parecer Técnico da solução.
Saídas
Equipe do Projeto Definida.
Descrição Detalhada da atividade
A definição da equipe do projeto deve levar em consideração fatores como: • Capacidades/competências dos integrantes da equipe x necessidades de competências para o projeto; • Disponibilidade da equipe no período do projeto (ex: ocorrência de férias, licença capacitação, etc);

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

- Necessidade de apoio técnico de outras equipes da DIATI, ou mesmo de outras unidades do TJAL.

PLANEJAR COMUNICAÇÃO

Objetivo

Planejar como se dará a comunicação no projeto.

Início

Após a definição do escopo/objetivos do projeto.

Entradas

- Plano de Comunicação (padrão) do Processo de Gerenciamento de Projetos;
- Expectativas dos stakeholders do projeto.

Saídas

Plano de Comunicação do Projeto.

Descrição Detalhada da atividade

O Plano de Comunicação representa um conjunto mínimo de eventos de comunicação que devem ser executados no projeto e será documentado no Termo de Abertura do Projeto – TAP, com aprovação do gestor da solução.

O template do Termo de Abertura do Projeto contém um conjunto mínimo de eventos de comunicação necessários a todos os projetos da DIATI. Cabe ao gerente do projeto deve avaliar a necessidade de inclusão de outros eventos de comunicação nesse plano, a depender da realidade do projeto que está sendo gerenciado, considerando o perfil e as expectativas das partes interessadas no projeto.

Por exemplo, quando se tratar de um projeto envolvendo outros órgãos ou entidades da Administração Pública, pode ser necessário incluir eventos de comunicação com os órgãos interessados sobre o andamento do projeto.

Ainda, dependendo do projeto, podem ser definidos eventos de comunicação diferentes para determinadas partes interessadas do projeto, a depender do grau de envolvimento e interesse de cada um.

É importante que o Gerente do Projeto utilize o Plano de Comunicação para gerenciar as comunicações no projeto, de forma que todos os interessados recebam as informações necessárias, no momento correto, facilitando a tomada de decisões.

IDENTIFICAR E ANALISAR RISCOS

Objetivo

Identificar e analisar os riscos no projeto.

Início

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

Após a definição do escopo/objetivos do projeto e ao longo de todo o projeto.
Entradas
• Premissas e Restrições do Projeto. • Parecer Técnico da solução.
Saídas
Riscos Identificados.
Descrição Detalhada da atividade
No início do projeto, o gerente do projeto deverá proceder à identificação dos riscos, levando em consideração os riscos previamente identificados no Parecer Técnico da solução. Nesse momento, podem ser identificados outros riscos. Diversas técnicas podem ser utilizadas para a identificação dos riscos. Algumas delas estão descritas a seguir: Opinião especializada – Reúnem-se especialistas no negócio e nos aspectos técnicos para discutir os potenciais riscos do projeto; Revisões de documentação – Revisam-se todos os documentos do projeto em busca de oportunidades e ameaças (riscos) para assegurar a cobertura na identificação de riscos; Análise de listas de verificação (checklists) – Lista de verificação que auxilia o processo de análise das informações históricas e da experiência da equipe; Análise de premissas – Validação das premissas identificadas e documentadas no decorrer dos processos de planejamento. Cada premissa é potencialmente um risco para o projeto; Técnicas de coleta de informações – Brainstorming, Delphi, Entrevistas, Questionários e pesquisas, Identificação de Causa-Raiz, etc.; Estrutura Analítica de Riscos – esta estrutura contém uma categorização dos riscos e trabalha como uma espécie de checklist para identificação.

PLANEJAR AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES
Objetivo
Planejar aquisições e/ou contratações do projeto.
Início
Após a definição do escopo/objetivos do projeto.
Entradas
• Premissas e Restrições do Projeto. • Parecer Técnico da solução.
Saídas

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

Planejamento das Aquisições / Contratações do Projeto.
Descrição Detalhada da atividade
Quando um projeto envolver a necessidade de uma contratação ou aquisição, será criado um subprojeto do projeto principal, uma vez que o projeto de contratação/aquisição será gerenciado pela equipe de Processos e Projetos da DIATI. Normalmente, quando o projeto envolver a necessidade de aquisições e/ou contratações, a identificação dessa necessidade já terá ocorrido antes do início do projeto, na elaboração do Parecer Técnico da solução. Isso é importante, pois o subprojeto de contratação precisa estar previsto no Plano de Contratações de TI. Qualquer atraso no subprojeto de contratação impactará diretamente no prazo do projeto principal. Dessa forma, mantém-se a independência dos projetos para fins de gerenciamento, porém sem perder a visão do todo. Caso o subprojeto de contratação ainda não tenha sido criado, o gerente do projeto principal deverá solicitar a criação desse subprojeto à Diretoria de TI, que deverá determinar sobre o prosseguimento do mesmo.

ELABORAR TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)
Objetivo
Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP).
Início
Durante a execução das atividades da fase de planejamento do projeto.
Entradas
• Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto; • Definição dos critérios de aceitação do projeto; • Cronograma do projeto; • Estimativa de custos do projeto; • Equipe do projeto definida; • Plano de Comunicações do Projeto; • Levantamento de Riscos do Projeto; • Planejamento das aquisições / contratações do projeto.
Saídas
Termo de Abertura do Projeto elaborado.
Descrição Detalhada da atividade
O gerente do projeto deverá elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP), com base nas informações levantadas na fase de planejamento. O TAP deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

- Justificativa e Objeto do projeto;
- Alinhamento Estratégico;
- Escopo e Não-Escopo;
- Prazo Estimado para a Execução do Projeto;
- Custo Estimado para a Execução do Projeto (Incluindo as novas aquisições / contratações necessárias);
- Equipe do Projeto;
- Premissas e Restrições;
- Riscos Previamente Identificados;
- Partes Interessadas;

DELIBERAR SOBRE A APROVAÇÃO DO PLANEJAMENTO DO PROJETO

Objetivo

Obter a aprovação do gestor da solução (e partes interessadas) e da Diretoria de TI sobre os artefatos de planejamento do projeto.

Início

Assim que os artefatos da fase de planejamento estiverem concluídos.

Entradas

Termo de Abertura do Projeto elaborado.

Saídas

Termo de Abertura do Projeto aprovado.

Descrição Detalhada da atividade

Para todos os projetos, é fundamental que o Gestor da Solução aprove formalmente o Termo de Abertura do projeto, que contemplará as principais informações sobre o planejamento do projeto.

Outras partes interessadas também deverão aprovar o documento, como:

- Gerente do Projeto;
- Diretoria de TI;
- CGOVTIC;
- Outras equipes/unidades que sejam responsáveis por uma ou mais atividades previstas no cronograma do projeto;

Caso a demanda tenha sido deliberada previamente pelo CGOVTIC, é prudente que ela tenha o seu planejamento aprovado formalmente pelo comitê. Após a deliberação, a Diretoria de TI comunicará ao Gestor da Solução sobre sua continuidade ou não. Caso alguma parte interessada (Gestor da

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

Solução, Diretoria de TI ou CGOVTIC não aprove o planejamento, ele poderá ser refeito para que determinada pendência seja sanada).

DEFINIR LINHA DE BASE DO PROJETO
Objetivo
Definir a linha de base do cronograma para o projeto.
Início
Após a aprovação dos artefatos de planejamento.
Entradas
• Termo de Abertura do Projeto aprovado. • Cronograma do projeto elaborado na ferramenta de gerenciamento de projetos.
Saídas
Linha de base do projeto definida.
Descrição Detalhada da atividade
Após a aprovação do Termo de Abertura do Projeto, o Gerente do Projeto deverá gerar a linha de base do projeto na ferramenta de gerenciamento de projetos.

5.2 Fase de Execução

ORIENTAR E GERENCIAR A EXECUÇÃO DO PROJETO
Objetivo
Conduzir a execução das tarefas do projeto conforme o planejamento.
Início
Após finalizada a etapa de planejamento do projeto.
Entradas
• Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto. • Cronograma do Projeto. • Termo de Abertura do Projeto – TAP aprovado.
Saídas
Execução das tarefas conforme o planejamento.
Descrição Detalhada da atividade
O gerente do projeto deverá supervisionar a execução das tarefas do projeto, identificando e resolvendo eventuais imprevistos que possam atrapalhar a execução das tarefas do projeto. O

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

objetivo é garantir que as tarefas serão executadas no prazo previsto, e para isso, o GP deverá fazer uso da sua principal atividade no gerenciamento de projetos: a comunicação.

Isso é importante especialmente quando a tarefa for de outra equipe (que não seja a equipe alocada no projeto). Nesses casos, é fundamental entrar em contato com a equipe responsável, antes do início previsto para a tarefa, para confirmar que a tarefa está priorizada na lista de tarefas da equipe e será executada no prazo previsto.

Caso o GP perceba que uma determinada tarefa não será executada no prazo previsto, deverá avaliar o impacto do atraso dessa tarefa no prazo do projeto. Se a tarefa estiver no caminho crítico do projeto, é necessário que o GP faça algum tipo de intervenção no projeto, caso contrário, o projeto provavelmente irá atrasar.

Algumas técnicas podem ser utilizadas pelo GP para evitar que o atraso no projeto se concretize:

- Adicionar recursos às atividades (compressão ou *crashing*);
- Aumentar as horas de trabalho (banco de horas);
- Executar atividades em paralelo (Paralelismo ou *Fast Tracking*);
- Reduzir o âmbito / escopo do Projeto (negociar com o gestor da solução).

Quando a tarefa for de responsabilidade de outra equipe da Diretoria de TI e não for possível resolver a questão com o líder da equipe, é necessário escalar essa situação para o nível superior (Coordenação ou Diretoria, se for o caso), a fim de estabelecer a prioridade nas atividades a serem executadas.

Quando a tarefa for de responsabilidade do próprio gestor da solução (ex: tarefas de homologação), é necessário alertar ao gestor sobre a necessidade de iniciar a tarefa no prazo programado, para que não ocorra atraso no projeto.

Para garantir o bom andamento do projeto, é essencial que as partes interessadas estejam informadas sobre o andamento das tarefas durante todo o projeto, antecipando potenciais atrasos e tomando as ações corretivas, quando necessário.

COMUNICAR INFORMAÇÕES DO PROJETO

Objetivo

Distribuir as informações sobre o andamento do projeto às partes interessadas.

Início

De acordo com a periodicidade definida para cada evento de comunicação.

Entradas

Plano de Comunicação do Projeto.

Saídas

Informação disponível para as partes interessadas.

Descrição Detalhada da atividade

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

Essa é uma das principais tarefas no gerenciamento de projetos. As comunicações do projeto são as mais variadas possíveis e são essenciais para garantir o alinhamento entre as partes interessadas do projeto. O gerente do projeto é o responsável por garantir esse alinhamento sempre comunicando de forma precisa, ágil e sem duplas interpretações.

Além disso, a maioria dos problemas dos projetos são oriundos de falha de comunicação e existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a habilidade do GP em administrar as comunicações.

O gerente do projeto deverá executar os eventos de comunicação conforme as definições do Plano de Comunicação, formalizado no Termo de Abertura do Projeto – TAP.

Os eventos de comunicações podem ser reuniões periódicas com a Unidade Gestora da Solução ou com a Diretoria de TI para fornecer informações sobre o andamento do projeto, bem como podem ser o envio de informações por meio da ferramenta de gerenciamento de projetos ou outro canal.

Periodicamente, as informações sobre o andamento dos projetos serão obtidas da ferramenta de gerenciamento de projetos e divulgadas à Alta Gestão e demais partes interessadas. Dessa forma, é imprescindível que as informações sobre o andamento dos projetos estejam atualizadas na ferramenta dentro do prazo estabelecido pela Diretoria de TI.

MONITORAR E CONTROLAR O PROJETO

Objetivo

Monitorar o andamento do projeto para garantir que a execução esteja de acordo com o planejamento, e tomar as ações corretivas tempestivamente, quando necessário.

Início

Durante todo o projeto.

Entradas

- Cronograma do projeto;
- Plano de Comunicação do projeto;
- Premissas e restrições;
- Riscos identificados para o projeto.

Saídas

- Execução das tarefas conforme o planejamento;
- Execução de ações corretivas, quando necessário.

Descrição Detalhada da atividade

O GP deve monitorar a execução das tarefas do cronograma, visando garantir que serão iniciadas na data prevista e que a execução ocorra de acordo com o planejado. Durante todo o projeto, o GP deverá avaliar se o andamento do projeto corresponde ao planejado, e em caso negativo, avaliar as causas dessa divergência e adotar as ações corretivas, quando necessário.

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

É necessário também monitorar os riscos identificados para o projeto, a fim de aplicar os planos de resposta tempestivamente, quando identificados os gatilhos de riscos.

Durante todo o projeto, o GP deve estar atento a quaisquer eventos que possam impactar o projeto, de forma positiva ou negativa, como mudanças na estratégia da instituição, mudanças em leis ou normativos, mudanças na priorização de projetos, dependências com terceiros ou até mesmo fatores externos à organização.

Caso sejam identificados fatores que possam causar impacto significativo ao projeto, cabe ao Gerente do Projeto comunicar essa situação às partes interessadas, a fim subsidiar decisões estratégicas sobre a continuidade ou não do projeto.

GERENCIAR MUDANÇAS NO PROJETO	
Objetivo	
Gerenciar as mudanças no projeto, equilibrando a tríade escopo, tempo e custo, a fim de alcançar os objetivos do projeto.	
Início	
Sempre que houver uma solicitação de mudança no projeto.	
Entradas	
• Documentos de Escopo e Objetivos do Projeto; • Cronograma do projeto; • Premissas e restrições; • Riscos identificados para o projeto; • Solicitação de Mudança.	
Saídas	
Solicitação de Mudança avaliada e aprovada	
Descrição Detalhada da atividade	
Ao receber uma solicitação de mudança no projeto, o gerente do projeto deverá executar as seguintes ações: • Avaliar, juntamente com a equipe do projeto, as alternativas de soluções possíveis para o atendimento da mudança, avaliando, para cada alternativa, o potencial impacto em relação ao escopo, prazo e custo do projeto; • Apresentar as alternativas de soluções ao gestor da solução, buscando priorizar as alternativas que não tenham impacto no cronograma ou no custo do projeto; • Caso não exista solução viável sem impacto no orçamento e/ou no cronograma do projeto, essa situação deverá ser levada à Diretoria de TI, para avaliação e deliberação acerca da incorporação da mudança no projeto.	

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

Caso a mudança seja aceita, o Gerente de Projeto deverá revisar os documentos de planejamento e o cronograma do projeto, obtendo novamente a aprovação do gestor da solução. Após a aprovação do gestor da solução, o GP deverá solicitar ao Escritório de Projetos a geração de uma nova linha de base para o projeto.

FORMALIZAR ENTREGA E ACEITE DO PRODUTO OU SERVIÇO	
Objetivo	Conduzir a entrega dos produtos ou serviços e formalizar o respectivo Termo de Aceite.
Início	Ao final de cada entrega prevista para o projeto.
Entradas	Produto ou serviço pronto para entrega.
Saídas	Termo de Aceite aprovado pelo gestor da solução.
Descrição Detalhada da atividade	À medida em que o(s) produto(s) ou serviço(s) do projeto forem finalizados, o gerente do projeto deverá conduzir as ações de homologação por parte do gestor da solução e tratar eventuais necessidades de correções nos produtos entregues. Após a homologação, o gerente do projeto deverá formalizar a entrega dos produtos entregues, elaborando o respectivo Termo de Aceite, que deverá ser aprovado pelo gestor da solução e armazenado na ferramenta de gerenciamento de projetos. É importante destacar que pode haver mais de uma entrega ao longo do projeto, gerando mais de um Termo de Aceite para o projeto.

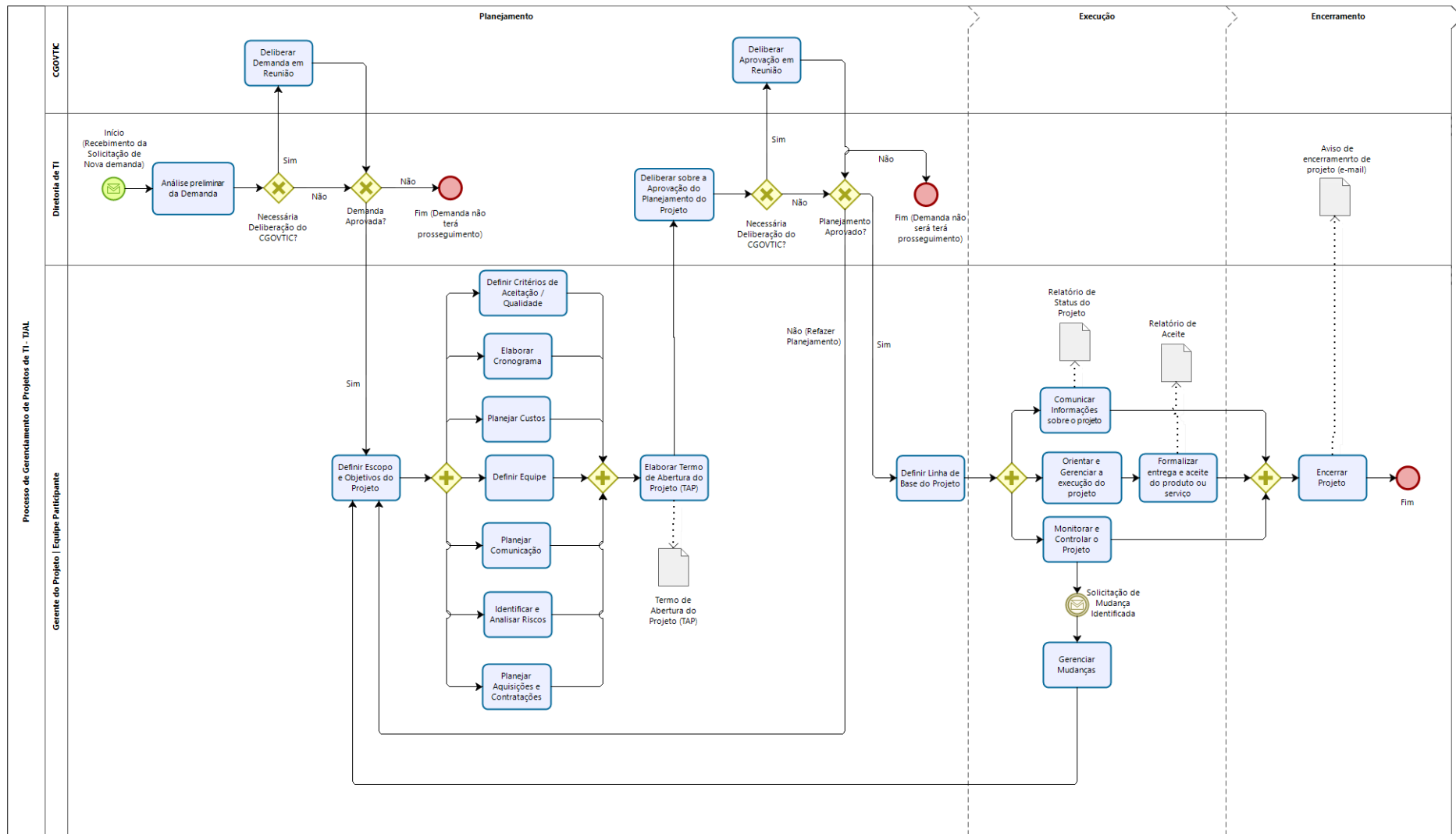
5.3 Fase de Encerramento

ENCERRAR PROJETO	
Objetivo	Encerrar o projeto.
Início	Após a entrega de todos os produtos previstos e implantação em ambiente de produção.
Entradas	• Produtos entregues em ambiente de produção. • Termo de Aceite.
Saídas	

DIRETORIA-ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

Projeto encerrado.
Descrição Detalhada da atividade
O gerente do projeto deverá revisar o cronograma do projeto, visando garantir que todas as tarefas foram efetivamente realizadas e os produtos previstos foram entregues, garantindo que não existam tarefas em aberto; formalizar a aceitação final das entregas do projeto; arquivar a documentação necessária, e definir e comunicar os responsáveis pela sustentação do sistema ou produto criado. O GP deverá fazer também a avaliação final do projeto, visando identificar possíveis pendências nas tarefas do projeto, de acordo com a política definida neste processo de Gerenciamento de Projetos. Caso existam pendências, estas deverão ser sanadas antes do encerramento do projeto. Ao final do projeto, o Gerente do Projeto preencherá um questionário de avaliação do projeto, que será utilizado como checklist para evitar o esquecimento de atividades importantes, bem como para coletar informações para futura geração de indicadores de desempenho de projetos. Por fim, o GP deverá solicitar à Diretoria de TI o encerramento do projeto na ferramenta de gerenciamento de projetos. A Diretoria de TI fará também uma avaliação final, a fim de coletar informações para geração de indicadores, e encerrará o projeto. Após a resolução das questões pendentes e avaliação do projeto, o GP deverá comunicar formalmente ao gestor da solução e às partes interessadas que o projeto está encerrado. Também será elaborado o documento “Termo de Encerramento do Projeto” (TEP), que será revisado pela Diretoria de TI e aprovado pelo gestor da solução. Todas as partes interessadas no projeto devem ser comunicadas formalmente sobre o seu encerramento.

ANEXO I – DIAGRAMA BPMN DO PROCESSO





TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Processo	Código	Folha nº
Processo de Gerenciamento de Projetos de TI	P.DIAT.XX.00	1/3

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Identificação da DFD	
Identificação do TAP	
Sigla do Projeto	
Nome do Projeto	

1. JUSTIFICATIVA

[Informar um breve histórico da situação e o problema ou a oportunidade (necessidade) que justifica o porquê do projeto ser realizado].

2. OBJETO

[Informar o objetivo que o projeto quer atingir].

3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

[Informar o instrumento vinculante].

4. ESCOPO

[Descrever, de forma ampla, o que será executado pelo projeto. Isto é, relacione o que deverá ser entregue para que o projeto atinja os seus objetivos].

5. NÃO ESCOPO

[Listar os pontos que, mesmo relacionados com o objetivo do projeto, não farão parte do escopo desse projeto].

6. PRAZO ESTIMADO PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO

[Informar a expectativa do cliente para a finalização do projeto. Lembrando que essa informação não é definitiva porque o prazo mais preciso para execução somente será obtido após o levantamento dos requisitos do projeto].

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Processo	Código	Folha nº
	P.DIAT.XX.00	2/3

7. CUSTO ESTIMADO PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO

[Informar o custo estimado do projeto conforme a métrica adotada no contrato do responsável pela sua execução. Caso sejam necessárias aquisições ou contratações, o custo estimado delas devem ser informados aqui].

8. EQUIPE DO PROJETO

[Informar qual será a equipe / membros que serão necessários para desenvolver o projeto].

9. PREMISSAS

[Listar os aspectos presumidos como verdadeiros para o planejamento do projeto. Lembrando que, cada item relacionado, desdobra-se em um risco para o projeto].

10. RESTRIÇÕES

[Listar os fatos que não podem ser alterados, mas que limitam as opções da equipe do projeto. Registrar tudo que limita as atividades a serem desenvolvidas no projeto, ou seja, que delimita o universo quanto a: recursos, prazos de execução, políticas, diretrizes, etc. As restrições podem determinar, por exemplo, as ferramentas e formas de se executar uma tarefa. Restrição é tudo aquilo que delimita diretamente o desenvolvimento do projeto, devendo ser considerado na sua execução].

11. RISCOS PREVIAMENTE IDENTIFICADOS

[Relacionar os principais riscos identificados para o projeto. Lembrando que, durante as etapas do projeto, nossos riscos poderão ser identificados].

12. PARTES INTERESSADAS

Unidade Organizacional	Representante	Telefone	E-mail	Papel no Projeto
[Área]	[Nome do Representante]	[82 9 9999-9999]	[E-mail]	[Atuação no projeto]



TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Processo	Código	Folha nº
	P.DIAT.XX.00	3/3

13. DESIGNAÇÃO DO GERENTE DO PROJETO

Designamos o profissional abaixo para atuar como gerente deste projeto

Nome	[Nome do Gerente do Projeto]		
Cargo Atual	[Cargo atualmente ocupado]		
Área	[Área]	Data	[xx/xx/xxxx]

Assinatura do Gerente do Projeto

14. APROVAÇÃO DO PROJETO

Diretoria de TI	Gestor da Solução
[Nome do Diretor de TI] [Cargo / Função] [Área] Data: [xx/xx/xxxx]	[Nome do Demandante] [Cargo / Função] [Área] Data: [xx/xx/xxxx]