



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria do Planejamento e Gestão

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

VERSÃO 1.0

Fortaleza (CE), 2010

EQUIPE TÉCNICA

COORDENAÇÃO

Ticiano da Mota Gentil Parente

ELABORAÇÃO

Ana Lucia Pereira Gomes

Alexsandro Araújo da Silva

Alberto de Souza Melo Filho

Dominique Cunha Marques Gomes

Denise Maria Norões Olsen

João Carlos Wanderley de Lima

Jorge Alberto Cavalcanti Alcoforado

Luiz Carlos Pereira Camilo

Marcos Medeiros de Vasconcellos

Mario Fracalossi Júnior

Patricia Campos

Philippe Nottingham

Ricardo Leite Soares

Ticiano da Mota Gentil Parente

GRUPO DE TRABALHO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Alberto de Souza Melo Filho

Ana Lucia Pereira Gomes

Dominique Cunha Marques Gomes

Jorge Rômulo Santos

Marcos Medeiros de Vasconcellos

Maria José Furtado de Vasconcelos

Mario Fracalossi Júnior

Luiz Carlos Pereira Camilo

Regis Albuquerque Silva

Ricardo Leite Soares

Sílvia Kataoka de Oliveira

Ticiano da Mota Gentil Parente

SUMÁRIO

1 – Introdução	5
2 – Definições	6
2.1 – Projeto	6
2.2 – Gerenciamento de Projetos	6
2.3 – Processos de Gerenciamento	6
2.4 – Gerente de Projetos	7
2.5 – Função do Gerente de Projetos	7
2.6 – Escritório de Projetos	8
2.7 – Partes Interessadas	9
2.8 – Declaração de Trabalho / Termo de Abertura	9
2.9 – Estrutura Analítica do Projeto – EAP	9
2.10 – Termo de Aceite	9
3 – Metodologia de Gerenciamento de Projetos	10
3.1 – Processos de Iniciação (Concepção)	11
3.2 – Processos de Planejamento (Programação)	13
3.3 – Processos de Execução (Contratação e Execução)	18
3.4 – Processos de Monitoramento e Controle	19
3.5 – Processos de Encerramento (Término)	21
4 – Mapeamento de Processos da Metodologia por Área de Conhecimento	23

1. INTRODUÇÃO

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Ceará é um guia formal contendo as etapas necessárias à iniciação (concepção), planejamento (programação), execução (contratação e execução), monitoramento e controle e encerramento (término) dos projetos.

O conjunto de atividades aqui descrito visa permitir que os gerentes de projetos executem suas ações conforme estabelecido no plano de gerenciamento, cumprindo os objetivos do projeto, independentemente de suas especificidades.

O presente documento inicia com algumas definições básicas sobre os itens chaves que compõem o gerenciamento de projetos de modo a orientar, conceitualmente, todos que utilizarão esta metodologia.

No corpo principal do documento é detalhada a metodologia de gerenciamento, comum a todos os projetos que serão administrados seguindo este padrão.

A seguir é mostrado um quadro contendo o mapeamento dos processos que compõem a metodologia separados por área de conhecimento e no final estão os anexos com os modelos padronizados exclusivamente para este trabalho e as especificidades de cada tipo de projeto aqui contemplado, a saber: Projetos Finalísticos, Projetos de Gestão, Projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação e Projetos de Captação de Recursos e PPP.

A metodologia está em sua primeira versão tratando de forma mais exaustiva o gerenciamento das áreas de conhecimento de escopo, tempo e custo e tendo atribuições restritas de seus escritórios de projetos. Esta metodologia é baseada nas boas práticas do PMBOK.

Aderente a esta metodologia, a coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Gestão - CPLOG possui um manual de projetos finalísticos no qual se tem de forma detalhada os passos para elaboração desses projetos, contando inclusive com embasamento teórico.

Os Projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, independentemente do processo escolhido para o desenvolvimento de sistemas, deverão atender as atividades mínimas necessárias para um bom gerenciamento conforme recomendadas nesta metodologia.

Para elaboração dos projetos de captação de recursos internos e externos a COTEF elaborou o manual de instrução de pleitos – MIP, que apresenta detalhadamente os passos a serem seguidos para a contratação de operações de crédito.

Já os projetos de gestão deverão atender as atividades mínimas necessárias para um bom gerenciamento conforme recomendadas nesta metodologia.

2. DEFINIÇÕES

2.1 Projeto

Um projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

De acordo com essa estrutura, um projeto tem início, meio e fim definidos, consumindo recursos e operando sobre pressões de prazos, custos e qualidade estabelecidos. Gestores recebem demandas de uma área específica ou identificam uma oportunidade a ser desenvolvida.

2.2 Gerenciamento de Projetos

É definido como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos e expectativas das partes envolvidas.

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.

2.3 Processos de Gerenciamento

De acordo com o guia PMBOK, o gerenciamento de projetos é constituído por cinco grupos de processos, considerados necessários para qualquer projeto:

- Processos de Iniciação – define e autoriza o projeto;
- Processos de Planejamento – define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos do escopo para os quais o projeto foi realizado;
- Processos de Execução – integra pessoas e outros recursos para realizar o Plano de Gerenciamento do Projeto;
- Processos de Monitoramento e Controle – mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao Plano de Gerenciamento do Projeto, de forma que

possam ser promovidas as ações preventivas e corretivas necessárias para atender aos objetivos do projeto;

- Processos de Encerramento – formaliza a aceitação final do produto, serviço ou resultado, bem como organiza a documentação final do projeto.

2. 4 Gerente de Projetos

O Gerente de Projetos é a pessoa designada pelo órgão/entidade para atingir os objetivos do projeto. Para tanto, o mesmo deve ter conhecimento das técnicas e boas práticas de gerenciamento, assim como um domínio sobre as políticas e metodologias disponibilizadas pela SEPLAG, 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 de controle do Governo. Além disso, deve se articular e trabalhar de forma pró-ativa, procurando sempre evitar problemas ao invés de simplesmente resolvê-los.

2.5 Função do Gerente de Projetos

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

- desenvolver o plano de gerenciamento do projeto e todos os planos componentes relacionados;
- manter o projeto na direção correta em relação ao escopo, cronograma e orçamento;
- identificar, monitorar e controlar os riscos;
- fornecer informações precisas e oportunas das métricas do projeto; e
- responsabilizar-se pelos resultados dos projetos sob sua responsabilidade.

2.6 Escritório de Projetos

Um Escritório de Projetos é uma entidade da estrutura organizacional que tem várias responsabilidades atribuídas ao Gerenciamento de Projetos.

O escritório de projetos da SEPLAG terá atribuições diferenciadas dos demais do Governo do Estado uma vez que tem dentre suas atribuições:

- fornecer as políticas, as metodologias e os modelos para gerenciar projetos;
- orientar as gerências de projetos dos órgãos/entidades no uso das Políticas e aplicação das metodologias;
- identificar a necessidade e viabilizar a capacitação das equipes das gerências de projetos;
- fornecer modelos das Estruturas Analíticas de Projetos (EAP);
- identificar e disponibilizar ferramentas específicas de gerenciamento de projetos.

Aos Escritórios de Projetos dos órgãos/entidades cabe:

- responsabilizar-se pelos resultados dos gerenciamentos dos projetos de seu órgão/entidade;
- identificar a necessidade de capacitação de seus técnicos;
- monitorar a conformidade do uso das Políticas e aplicação das metodologias com os processos organizacionais;
- registrar as lições aprendidas e disponibilizá-las para o órgão/entidade;
- gerenciar as interdependências entre projetos;
- participar do controle interno de mudanças;
- ser uma parte interessada.

As setoriais que possuem uma Unidade Setorial de Planejamento – USP deverão também ter a atribuição de assessorar o Secretário. O monitoramento intensivo dos projetos do Governo deve ser realizado em conjunto pela CPLOG e pelo Escritório.

2.7 Partes Interessadas

Pessoas, unidades ou organizações, cujos interesses podem ser afetados com o resultado da execução ou do término do projeto. Estas partes também podem influenciar nos objetivos e resultados do projeto.

2.8 Declaração de Trabalho / Termo de Abertura

Documento que finaliza o processo de iniciação (concepção) tornando-se o insumo para o processo de planejamento (programação).

2.9 Estrutura Analítica do Projeto – EAP

A EAP, que pode ter uma estrutura semelhante a de um organograma, representa o que deverá ser efetivamente entregue pelo projeto. Ela permite detalhar quais entregas devem ser geradas em função dos objetivos do projeto. Independente das suas características, a presente metodologia sempre deverá fazer uso de uma EAP e esta deverá estar disponível a todos as partes interessadas. Nela deve constar todo o trabalho que será realizado no projeto.

2.10 Termo de Aceite

Documento que formaliza a entrega do produto obedecendo às definições contidas no escopo do projeto.

3. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

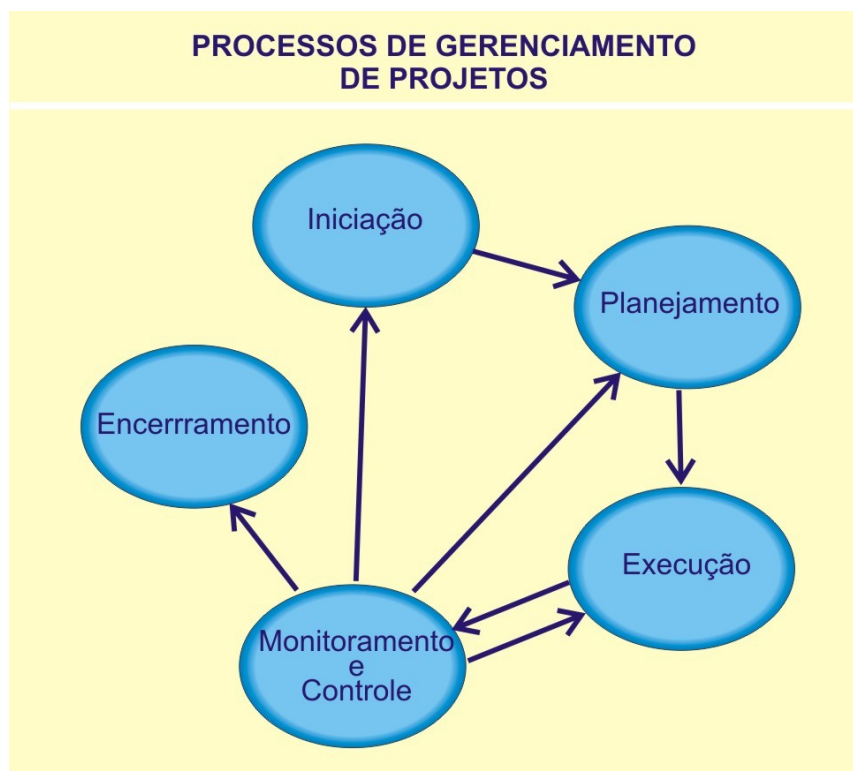
A metodologia a seguir proposta deverá ser utilizada na sua totalidade ou em parte, dependendo do tamanho e complexidade dos projetos.

Para que um projeto seja iniciado, primeiramente é necessário que o mesmo seja selecionado dentre os outros pertencentes ao Portfólio de projetos da organização, seguindo os critérios estabelecidos pelo Governo, que em geral, deverão estar alinhados com o Plano de Governo ou Planejamento Estratégico do Órgão/entidade. Dessa forma é fundamental que se faça:

1. *Identificar o problema, demanda ou oportunidade:* Esta atividade tem como objetivo identificar o problema, demanda ou oportunidade. A identificação pode ocorrer de várias formas: Política Pública, Planejamento Participativo, evolução tecnológica, etc.
2. *Selecionar os projetos dentre as alternativas discutidas:* A seleção de projetos pode ocorrer por decisão do Governador com base em estudos e demandas preliminares, pelo dirigente máximo do órgão/entidade em conjunto com seus assessores e coordenadores ou pelos coordenadores com sua equipe técnica.
3. *Elaborar a declaração de trabalho do projeto:* A elaboração da declaração de trabalho do projeto é realizada pela equipe técnica do órgão/entidade e será a minuta do termo de abertura do projeto. Para tanto deverá ser preenchido o formulário Termo de Abertura na ferramenta de gerenciamento de projetos a ser disponibilizada pela SEPLAG, identificando se é Projeto Finalístico, Projeto de Gestão, Projeto de TIC, Projeto de Captação de Recursos e PPP. O projeto poderá ter mais de uma classificação e dependendo dela a integração com as ferramentas de gestão do governo ocorrerá de maneira automática sem a necessidade de retrabalho no registro das informações.

Tabela de Atribuições e Responsáveis	
Atividade	Responsável
Identificar o problema, demanda ou oportunidade	Órgão/entidade
Selecionar os projetos dentre as alternativas discutidas	Governador, Dirigente máximo do órgão/entidade em conjunto com seus assessores e coordenadores ou pelos coordenadores com sua equipe técnica.
Elaborar a declaração de trabalho do projeto	Área técnica do órgão/entidade

A metodologia de gerenciamento de projetos será dividida em atividades dentro dos conjuntos de processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.



3.1 PROCESSOS DE INICIAÇÃO (CONCEPÇÃO)

Descrição: O processo de iniciação é o início do projeto. Com base na declaração de trabalho do projeto serão identificadas a área responsável pela execução e as partes interessadas. Posteriormente será avaliada a viabilidade e estratégia de execução e por fim será concluído e aprovado o termo de abertura do projeto por parte da administração superior.

Atividade predecessora: Elaborar a declaração de trabalho do projeto.

Atividade sucessora: Identificar a equipe técnica.

Passos com suas descrições:

1. *Identificar a área responsável pela execução do projeto:* O dirigente máximo do órgão/entidade identifica a área responsável pela execução do projeto.

2. *Identificar o gerente de projeto:* O coordenador ou a administração superior deve indicar o Gerente de Projeto o mais cedo possível, de preferência na iniciação do projeto, estabelecendo o seu nível de autoridade. No caso de não ser possível identificar o gerente nesta etapa, isso deverá ocorrer como primeira atividade do processo de planejamento (programação) juntamente com a identificação da equipe técnica.
3. *Identificar as Partes Interessadas:* As partes interessadas no projeto são pessoas, grupos de pessoas e organizações que estão direta ou indiretamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa com o resultado da execução ou conclusão do mesmo. Para tanto deverá ser preenchido o formulário Relação das Partes Interessadas e suas Expectativas.
4. *Avaliar a viabilidade de execução:* Uma vez concluída a declaração de trabalho é recomendável que seja feita uma avaliação da viabilidade de execução do projeto. Deve-se ter atenção aos aspectos voltados para a exequibilidade da realização dos projetos propostos. Isto significa dizer que é importante saber se o projeto a ser proposto possui condições de ser executado. Ressalta-se que após a aprovação de determinado projeto e antes de iniciar a execução do mesmo é recomendável que se tome providências quanto a elaboração de estudos de viabilidade, seja técnica, financeira, socioambiental ou de qualquer outra natureza. Para maiores detalhes de projetos finalísticos poderá ser consultado o manual de projetos finalísticos.
5. *Definir a estratégia de execução:* Nesta atividade é decidido se será assinado um Contrato Administrativo, ou será celebrado um Convênio de Despesa ou Termo de Ajuste, ou será feita uma Descentralização Orçamentária ou se a execução do projeto se dará de forma direta.
 - Para projetos de captação de recursos a execução dar-se-á mediante a celebração de um contrato de empréstimo, contrato de repasse, convênio ou acordo de cooperação. PPP será por meio de contrato de concessão.
 - Para maiores detalhes de projetos finalísticos poderá ser consultado o manual de projetos finalísticos.
6. *Solicitar proposta no Webmapp :* A solicitação de proposta de projetos finalísticos deve ser cadastrada no módulo *Webmapp* Planejamento com as informações exigidas para que o dirigente máximo do Estado possa avaliar. O manual desse tipo de projeto aborda, em detalhes, como isso deve ser realizado.
7. *Concluir e aprovar o termo de abertura do projeto:* A equipe técnica do órgão/entidade deve concluir o termo de abertura do projeto completando todas as informações

necessárias, conforme modelo padrão.

- Para projetos de captação de recursos a conclusão do termo de abertura dar-se-á mediante a aprovação da carta consulta ou consulta prévia. Para Convênios, aprovação da proposta e PPP por resolução do CGPPP.

É importante salientar que esta aprovação de inclusão de solicitação de proposta no *Webmapp* por parte do dirigente máximo do órgão é a sua aprovação ao termo de abertura do projeto. Para os demais projetos deve-se solicitar a aprovação do termo de abertura ao patrocinador.

Para maiores detalhes de projetos finalísticos poderá ser consultado o manual de projetos finalísticos.

Entradas: Declaração de trabalho (minuta do termo de abertura).

Saídas: Termo de abertura do projeto aprovado, Identificação das partes interessadas.

Saídas específicas: Projeto Mapp aprovado, carta consulta/consulta prévia aprovada, proposta de convênios aprovada e resolução de PPP aprovada.

Tabela de Atribuições e Responsáveis	
Atividade	Responsável
Identificar a área responsável pela execução do projeto	Dirigente máximo do órgão/entidade
Identificar o Gerente de projetos	Administração superior ou coordenador
Identificar as partes interessadas	área técnica do órgão/entidade
Avaliar a viabilidade de execução	área técnica do órgão/entidade
Definir a estratégia de execução	área técnica do órgão/entidade
Solicitar a proposta no Webmapp	Dirigente máximo do órgão/entidade solicita a proposta no WebMapp
Concluir e aprovar o termo de abertura do projeto	área técnica do órgão/entidade responsável pela elaboração e a aprovação pela administração superior (patrocinador)

3.2 PROCESSOS DE PLANEJAMENTO (PROGRAMAÇÃO)

Descrição: O processo de planejamento escolhe dentre todos os processos e áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, os que devem ser apropriados para desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto, a fim de evitar desperdício de recursos em atividades que

não sejam relevantes e com isso atingir o objetivo principal que é realizar o projeto com o escopo, custo e tempo previamente definidos. As outras áreas de conhecimento serão consideradas no gerenciamento de projetos, porém sem um maior detalhamento dos seus processos.

Atividade predecessora: Concluir e aprovar o termo de abertura do projeto.

Atividade sucessora: Executar o Plano de Gerenciamento do Projeto.

Passos com suas descrições:

1. *Identificar a equipe técnica:* Após a aprovação do termo de abertura, a administração superior deve identificar a equipe técnica e o gerente de projetos, se o mesmo ainda não tiver sido identificado.
2. *Identificar as expectativas das partes interessadas:* O sucesso de qualquer projeto depende da participação dessas partes e, por isso, é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas. Para tanto deverá ser complementado o restante das informações no formulário Relação das Partes Interessadas e suas Expectativas.
3. *Definir o escopo:* Com base na informação preliminar no termo de abertura e a identificação das partes interessadas, o Gerente do Projeto, juntamente com sua equipe, deve finalizar o levantamento de requisitos e concluir o escopo do projeto evidenciando da forma mais clara possível o que faz parte e o que não faz parte do projeto. A saída desta atividade é a Declaração de escopo do projeto. Esta informação deverá ser registrada no formulário do Plano de Gerenciamento do Projeto.
4. *Elaborar a EAP:* Com base na declaração de escopo do projeto deverá ser criada a estrutura analítica do projeto, representação gráfica e hierárquica que apresenta todos os pacotes de trabalho a serem executados no projeto. A EAP de outros projetos semelhantes podem ser utilizadas em sua totalidade ou servir de guia para elaborar uma EAP específica para o projeto.
5. *Elaborar o dicionário da EAP:* Após a conclusão da EAP, é facultado a elaboração do seu dicionário no qual devem constar as descrições detalhadas dos componentes da EAP. Para tanto deverá ser preenchido o formulário Dicionário da EAP.
6. *Listar os pacotes de trabalho:* Nesta fase deve-se identificar os pacotes de trabalho que deverão ser realizados, para que sejam produzidas as entregas parciais e o produto final

do projeto. O ideal é descer em nível de atividade, como esse detalhamento nem sempre é possível, o desejável é que, no mínimo, se controle em nível de pacote de trabalho.

7. *Sequenciar os pacotes de trabalho*: A EAP não é organizada de forma sequencial e cronológica. Com base na lista de pacote de trabalho se faz necessário sequenciá-los mostrando suas relações de dependência, para com isso desenvolver um cronograma realista e alcançável.
8. *Estimar os recursos necessários*: Com base nos trabalhos a serem realizados, identificados por meio dos pacotes de trabalho, se faz necessário definir os recursos necessários, sejam eles pessoal, equipamentos, etc. Para tanto deverá ser preenchido o formulário Plano de Gerenciamento do Projeto.
9. *Estimar a duração dos pacotes de trabalho*: Esta atividade tem como objetivo estimar o tempo de duração necessário ao desenvolvimento dos pacotes de trabalho ou das atividades que produzirão as entregas do projeto.
10. *Elaborar o cronograma*: Uma vez definidos os pacotes de trabalho com suas dependências, bem como a duração desses pacotes, é possível e necessário que se elabore o cronograma visualizando as datas de início e término baseadas no calendário.
11. *Detalhar o orçamento por pacote de trabalho*: Em caso de projetos que acompanhem os custos deve-se elaborar o orçamento, sempre que possível, no nível de pacote de trabalho.
12. *Elaborar o cronograma físico-financeiro*: para projetos que gerenciam os custos deve-se elaborar o cronograma Físico-Financeiro a fim de identificar a alocação dos recursos necessários à execução das atividades do projeto, tendo em vista o escopo e o cronograma estabelecidos anteriormente e objetivando a definição da linha de base de custo do projeto, conforme estabelecido em cada área específica.
13. *Realizar ajustes para a consistência dos instrumentos de planejamento*: Para projetos finalísticos e de captação de recursos após realizado todo planejamento (programação) do projeto, deve-se proceder aos ajustes nos instrumentos de planejamentos identificados na fase de iniciação (concepção) tais como LOA, PPA e matriz de gestão por resultado. Para maiores detalhes de projetos finalísticos deverá ser consultado o manual de projetos finalísticos.
14. *Planejar o gerenciamento de riscos*: Os esforços de gerenciamento de riscos devem ser adequados ao tamanho e a complexidade do projeto, bem como a experiência e ao nível de habilidades da equipe do projeto. Assim, inicialmente serão tratados apenas os riscos negativos (ameaças), devendo os mesmos serem identificados, qualificados quanto a sua

prioridade (com base na probabilidade e impacto) e suas respostas planejadas. Para tanto deverá ser preenchido o formulário Plano de Gerenciamento do Projeto.

Os projetos finalísticos possuem atualmente o acompanhamento das ameaças dos projetos, as quais são registradas e acompanhadas no monitoramento dos projetos. Para maiores detalhes deverá ser consultado o manual de projetos finalísticos.

15. *Definir os indicadores do projeto*: Esta atividade consiste em definir os indicadores que serão usados no projeto. Por exemplo: valor agregado, Número de solicitações de alteração de requisitos por fase, documento elaborado, etc.
16. *Planejar a Comunicação*: Para facilitar a comunicação o ideal é que seja implementado um plano de gerenciamento de comunicações em que seja especificado por exemplo qual informação, quem é o responsável por ela, qual o meio utilizado, com que frequência e para quem a informação deverá ser enviada. Para tanto deverá ser preenchido o formulário Plano de Gerenciamento do Projeto.
17. *Formular e aprovar o Plano de Gerenciamento do Projeto*: Uma vez que inicialmente serão tratadas de forma mais exaustiva as áreas de escopo, custo e tempo, as informações da declaração do escopo, EAP, dicionário da EAP, identificação das partes interessadas, orçamento e cronograma devem ser unidas em uma forma coesa, assim como definido as estratégias de monitoramento, controle e encerramento para que se possa gerenciar e propiciar a execução do projeto da forma mais efetiva possível. Em seguida deve-se obter a aprovação desse plano de gerenciamento do projeto.
18. *Realizar a reunião de partida*: A reunião de partida ocorre para que todos os participantes do projeto entendam e aprovem o cronograma das atividades, os papéis e as responsabilidades dos componentes da equipe de trabalho, a metodologia de gerenciamento que será utilizada e os principais riscos do projeto. Deste modo, é esperado que todos os envolvidos se sintam comprometidos com os resultados pretendidos pelo projeto. Podem ser convidados: coordenadores, partes interessadas, financiadores e equipe técnica.

Entradas: Termo de abertura do projeto aprovado, Identificação das partes interessadas.

Saídas: Identificação das expectativas das partes interessadas, EAP, Dicionário da EAP, Cronograma, Orçamento, Cronograma Físico-financeiro, Indicadores do projeto e Plano de gerenciamento do projeto aprovado.

Saídas específicas: Instrumentos de Planejamento ajustados, Matriz de Acompanhamento

Problemas e Ameaças – MAPA.

Tabela de Atribuições e Responsáveis	
Atividade	Responsável
Identificar o gerente de projeto e a equipe técnica	Dirigente máximo do órgão/entidade
Identificar a expectativa das partes interessadas	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Definir o escopo	Gerente de projeto, área técnica do órgão/entidade e partes interessadas
Elaborar a EAP	Gerente de projeto, área técnica do órgão/entidade e partes interessadas
Elaborar o dicionário da EAP	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Listar os pacotes de trabalho	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Sequenciar os pacotes de trabalho	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Estimar os recursos necessários	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Estimar a duração dos pacotes de trabalho	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Elaborar o cronograma	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Detalhar o orçamento por pacote de trabalho	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Elaborar o cronograma físico-financeiro	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Realizar ajustes para a consistência dos instrumentos de planejamento	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Planejar o gerenciamento de riscos	Gerente de projeto, área técnica do órgão/entidade e partes interessadas
Definir os indicadores do projeto	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Planejar as comunicações	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Formular e aprovar o Plano de Gerenciamento do Projeto	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade formula e o patrocinador aprova
Realizar a reunião de partida	Gerente de projeto, área técnica do órgão/entidade e partes interessadas

3.3 PROCESSOS DE EXECUÇÃO (CONTRATAÇÃO E EXECUÇÃO)

Descrição: O processo de execução consiste em realizar o trabalho conforme definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir com as suas especificações.

Atividade predecessora: Realizar a reunião de partida.

Atividade sucessora: Controlar as linhas de base do projeto.

Passos com suas descrições:

1. *Executar o Plano de Gerenciamento do Projeto:* Após a aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto, deve-se executar o projeto conforme o planejado, produzindo o escopo do produto. Caso seja necessária a aquisição de bens ou serviços deve-se seguir as especificidades de cada uma das áreas.
 - Para projetos finalísticos a execução do projeto só pode iniciar após a aprovação do Webmapp, devendo ser consultado o seu manual, para maiores detalhes.
 - Para projetos de TIC deverá ser observada a IN 003/2009, disponível no endereço <http://www.seplag.ce.gov.br/seplag/categoria2/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/aquisicao-de-tic>, que regulamenta a análise destes projetos pela SEPLAG/COETI.
2. *Implementar as solicitações de mudanças aprovadas:* É no processo de execução que são implementadas as mudanças aprovadas. A aprovação dessas mudanças deve ocorrer de acordo com o processo específico de cada área.
3. *Mobilizar a equipe técnica:* Nesta etapa, é confirmada a disponibilidade dos profissionais e formalizada a alocação destes profissionais no projeto. Embora em alguns casos, o gerente do projeto não tenha controle sobre a seleção dos membros da sua equipe, por conta de acordos, estrutura hierárquica do órgão executor ou determinação externa, ele deve influenciar a coordenação e os demais interessados no sentido de que os profissionais alocados tenham o perfil necessário.
4. *Distribuir informações:* Esta atividade visa a distribuição de informações do projeto conforme Plano de Comunicação, caso ele tenha sido estabelecido. Uma forma de

distribuição de informações pode ser acesso permitido na ferramenta de gerenciamento de projetos de forma a acompanhar o andamento do mesmo.

Entradas: Plano de Gerenciamento do Projeto aprovado com seus anexos, solicitações de mudanças aprovadas.

Saídas: Entregas parciais, equipe técnica mobilizada.

Saídas Específicas: Termo de Referência, Parecer Técnico da SEPLAG/COETI

Tabela de Atribuições e Responsáveis	
Atividade	Responsável
Executar o plano do projeto	área técnica do órgão/entidade
Implementar as solicitações de mudanças aprovadas	área técnica do órgão/entidade
Mobilizar a equipe técnica	Gerente de projeto
Distribuir informações	Gerente de projeto

3.4 PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE

Descrição: O processo de monitoramento e controle identifica o que é necessário para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, bem como as mudanças necessárias e quais ações devem ser realizadas para viabilizá-las. É importante lembrar que este processo é executado desde a iniciação (concepção) até o encerramento (término).

Atividade predecessora: Distribuir informações.

Atividade sucessora: Entregar o produto final do projeto.

Passos com suas descrições:

1. *Controlar as linhas de base do projeto:* Uma vez que a metodologia prioriza com mais detalhes escopo, tempo e custo, o esforço do monitoramento e controle deve ser mais focado para gerenciar as linhas de base destas três áreas de conhecimento, determinando

as ações necessárias para garantir a conclusão do projeto dentro das especificações estabelecidas.

2. *Atestar as entregas parciais*: Nesta atividade devem ser validadas as entregas conforme o plano do projeto e obtido o aceite das entregas parciais dos produtos aprovados. Para tanto deverá ser preenchido o formulário Termo de Aceite.
3. *Inserir as informações da execução física nos sistemas*: No caso de projetos finalísticos as informações obtidas no acompanhamento do escopo, tempo e custo do projeto, devem ser inseridas no *WebMapp/SIAP* pela equipe de gerenciamento. Esta tarefa seguirá os trâmites normais implementados pelos sistemas, onde a evolução físico-financeira dos produtos e subprodutos são acompanhados mensalmente e validados pela equipe de gestão da CPLOG.
4. *Analisar o progresso do projeto*: Esta atividade consiste em analisar os indicadores estabelecidos para o projeto e dar ciência às partes interessadas dos mesmos. No caso de projetos finalísticos deve-se analisar o desempenho físico-Financeiro conforme determinado no manual específico da área.
5. *Realizar as reuniões de monitoramento e controle*: Para que o projeto possa ocorrer no prazo, com o custo e o escopo estimado se faz necessário um acompanhamento e monitoramento de sua execução, por meio de reuniões sistemáticas, 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. No caso de projetos finalísticos deve-se seguir alguns passos do manual específico em que se tem uma reunião para acompanhamento e outra para monitoramento.
6. *Realizar o controle integrado de mudanças*: É a atividade na qual as solicitações propostas são avaliadas quanto ao impacto principalmente nas áreas de escopo, custo e tempo, para aprovação ou não. Nesta etapa deve-se garantir que somente as mudanças aprovadas sejam implementadas e que elas ocorram de acordo com o processo específico de cada área.
7. *Documentar as lições aprendidas*: Nesta etapa devem ser registrados os conhecimentos obtidos a partir da experiência do projeto identificando os acertos, erros e propostas de melhorias vivenciadas no projeto. Para tanto deverá ser preenchido o formulário de Lições Aprendidas.

Entradas: Plano de Gerenciamento do Projeto aprovado com seus anexos.

Saídas: Termos de aceite, solicitações de mudanças aprovadas, registro de lições aprendidas.

Tabela de Atribuições e Responsáveis	
Atividade	Responsável
Controlar as linhas de base do projeto	Gerente de projeto
Atestar as entregas parciais	Gerente de projeto e partes interessadas
Inserir as informações da execução física nos sistemas	Área técnica do órgão/entidade
Analisar o desempenho do projeto	Gerente de projeto
Realizar as reuniões de monitoramento e controle	Gerente de projeto, área técnica do órgão/entidade e partes interessadas
Realizar o controle integrado de mudanças	Gerente de projeto, área técnica do órgão/entidade e partes interessadas
Documentar as lições aprendidas	Gerente de projeto, área técnica do órgão/entidade e partes interessadas

3.5 PROCESSOS DE ENCERRAMENTO (TÉRMINO)

Descrição: O processo de encerramento é utilizado para finalizar todas as atividades de um projeto, entregar o produto terminado ou encerrar o projeto eventualmente cancelado. Verifica se as atividades realizadas estão terminadas em todos os processos e estabelece que o projeto está concluído.

Atividade predecessora: Documentar as lições aprendidas.

Atividade sucessora: não se aplica.

Passos com suas descrições:

1. *Entregar o produto final do projeto:* 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 do mesmo. Para tanto deverá ser elaborado o termo de aceite e obtida a sua aprovação. Para projetos de captação de recursos onerosos a

entrega final do produto é o contrato de empréstimo e o primeiro repasse, para Convênio é o mesmo assinado e para PPP é o contrato de concessão assinado.

2. *Elaborar o termo de recebimento do bem ou serviço:* Para projetos que utilizem contratação de bem ou serviço após todo o procedimento de verificação e aceite do produto final do projeto, o gerente do projeto deve dar continuidade ao processo de finalização do projeto, emitindo um documento denominado Termo de Recebimento do Bem ou Serviço.
3. *Encerrar o contrato:* Para projetos que utilizem contratação de bem ou serviço será necessário proceder o encerramento dos contratos, o qual consiste em tomar as providências cabíveis e formais para encerrar os contratos estabelecidos durante o projeto.
4. *Documentar as lições aprendidas:* Nesta etapa devem ser consolidados os conhecimentos obtidos e registrados a partir da experiência do projeto identificando os acertos, erros e propostas de melhorias vivenciadas no projeto. Para tanto deverá ser preenchido o formulário Lições Aprendidas.
5. *Consolidar a documentação do projeto:* Esta atividade consiste em reunir e organizar toda a documentação gerada durante o projeto.
6. *Liberar a equipe técnica:* Após a execução das atividades anteriores a equipe técnica do projeto pode ser liberada de modo a possibilitar sua alocação em outros projetos.

Entradas: Entregas finais, registro de cancelamento.

Saídas: Termo de aceite, lições aprendidas, documentos do projeto, termo de recebimento do bem ou serviço, contrato encerrado.

Tabela de Atribuições e Responsáveis	
Atividade	Responsável
Entregar o produto final do projeto	Gerente de projeto
Elaborar o termo de recebimento do bem ou serviço	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Encerrar o contrato	Gerente de projeto e área técnica do órgão/entidade
Documentar as lições aprendidas	Gerente de projeto, área técnica do órgão/entidade e partes interessadas
Consolidar a documentação do projeto	Gerente de projeto, área técnica do órgão/entidade e partes interessadas
Liberar a equipe técnica	Gerente de projeto

MAPEAMENTO DE GRUPOS DE PROCESSOS DA METODOLOGIA POR ÁREA DE CONHECIMENTO					
Área de conhecimento	Iniciação (concepção)	Planejamento (programação)	Execução (Contratação e Execução)	Monitoramento e Controle	Encerramento (Término)
Gerenciamento de Integração	Avaliar a viabilidade de execução	Definir os indicadores do projeto	Executar o plano do projeto	Controlar as linhas de base do projeto	Entregar o produto final do projeto
	Definir a estratégia de execução	Formular e aprovar o Plano de Gerenciamento do Projeto	Implementar as solicitações de mudanças aprovadas	Analisar o progresso do projeto	Documentar as lições aprendidas
	Concluir e aprovar o termo de abertura do projeto	Realizar a reunião de partida		Realizar as reuniões de monitoramento e controle	Consolidar a documentação do projeto
				Realizar o controle integrado de mudanças	Liberar a equipe técnica
				Documentar as lições aprendidas	
Gerenciamento do Escopo		Identificar as expectativas das partes interessadas		Atestar as entregas parciais	
		Definir o escopo			
		Elaborar a EAP			
		Elaborar o dicionário da EAP			
Gerenciamento de Tempo		Listar os pacotes de trabalho			
		Sequenciar os pacotes de trabalho			
		Estimar os recursos necessários			
		Estimar a duração dos pacotes de trabalho			
		Elaborar o cronograma			
Gerenciamento de Custo		Detalhar o orçamento por pacote de trabalho			
		Elaborar o cronograma físico-financeiro			
		Realizar ajustes para a consistência dos instrumentos de planejamento			
Gerenciamento da Qualidade				Atestar as entregas parciais	
Gerenciamento de Recursos Humanos			Mobilizar a equipe técnica		
Gerenciamento de Comunicações	Identificar a área responsável pela execução do projeto	Identificar a equipe técnica	Distribuir informações	Inserir as informações da execução física nos sistemas	
	Identificar o gerente de projeto	Planejar a Comunicação			
	Identificar as Partes Interessadas				
	Solicitar proposta no Webmap				
Gerenciamento de Riscos		Planejar o gerenciamento de riscos			
Gerenciamento de Aquisições					Encerrar o contrato Elaborar o termo de recebimento do bem ou serviço