



PORTUGUÊS
PORTUGUESE

Metodologia PM²

Gestão de Projetos

Guia





Metodologia de Gestão de Projetos PM²

Guia 3.0

Tradução de:

The PM² Guide – v3.0, December 2018 (ISBN 978-92-79-91829-2)

Publicado pela PM² Alliance

Região de Portugal, Grupo de Metodologias e Publicações
Bruxelas, Junho 2021, Tradução v1.0
Correio eletrónico: [info@PM²alliance.eu](mailto:info@PM2alliance.eu)

Agradecimentos & Contribuições do Guia e Tradução PM²:

[Apêndice A: Contribuições e Reconhecimento](#)



© PM² Alliance ASBL 2021

Reuse of this Document is authorised under the CC BY 4.0 license.

Except otherwise noted, the reuse of the PM² Alliance publications is authorised under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

This means that reuse is allowed provided appropriate credit is given and any changes are indicated.

© PM² Alliance ASBL 2021

A reutilização deste Documento é autorizada ao abrigo da licença CC BY 4.0.

Salvo indicação em contrário, a reutilização das publicações PM² Alliance é autorizada, ao abrigo de uma licença Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Isto significa que a reutilização é permitida, desde que seja concedido um crédito adequado e quaisquer alterações sejam indicadas.

Página propositadamente deixada em branco

Foreword

The PM² Alliance is a non for profit organisation that carries high the torch of the open PM² vision, promotes and evolves the PM² Methodology, taking it to places where no PM² has gone before. It brings together the Open PM² community, linking professionals, trainers, experts, and project management practitioners from all over the world, and works with international institutions, public and private organisations to establish an open business ecosystem which supports the adoption and effective use of PM².

The PM² Alliance's mission is to promote the PM² Methodology for the public benefit, aiming for better project management in Europe and beyond. The PM² Alliance achieves its mission through a broad range of initiatives, such as PM² certification, the organisation of conferences and webinars, the production of publications, including the translation of the PM² Methodology Guide into several languages.

This translation is a contribution of PM² Alliance Portugal. It has been undertaken by our community of volunteers and professionals, aiming to bring the PM² Methodology closer to the community of Portuguese speakers of the public and private sectors, in Europe and globally. PM² is an open source methodology, so you are welcome to use this translation freely for the benefit of your organisation and projects.

We are grateful to all those who have led the development of the PM² Methodology, the authors, the contributors, the reviewers, and the translation teams. We acknowledge their contribution and honour their moral right to be clearly identified in all our publications and translations in a dedicated and prominent section (Appendix A: Contributions and Acknowledgements)

Prefácio

A PM² Alliance ASBL é uma organização sem fins lucrativos que carrega alto a tocha da visão aberta PM², promove e evolui a Metodologia PM², levando-a a lugares onde a PM² nunca foi antes. Reúne a comunidade Open PM², que liga profissionais, formadores, especialistas e praticantes de gestão de projetos de todo o mundo, e trabalha com instituições internacionais, organizações públicas e privadas para estabelecer um ecossistema de negócios aberto que apoie a adoção e utilização eficaz da PM².

A PM² Alliance tem como missão promover a Metodologia PM² para o benefício público, visando uma melhor gestão de projetos na Europa e mais além. A PM² Alliance prossegue a sua missão através de um vasto leque de iniciativas, tais como a certificação PM², a organização de conferências e webinars, a produção de publicações, incluindo a tradução do Guia de Metodologia PM² em várias línguas.

Esta tradução é um contributo da PM² Alliance Portugal. Foi realizada pela nossa comunidade de voluntários e profissionais, com o objetivo de aproximar a Metodologia PM² da comunidade de falantes da língua portuguesa, dos setores público e privado, na Europa e a nível global. A PM² é uma metodologia de código aberto, pelo que todos são convidados a utilizar esta tradução livremente em benefício da sua organização e dos seus projetos.

Agradecemos a todos aqueles que lideraram o desenvolvimento da Metodologia PM², os autores, os contribuintes, os revisores e as equipas de tradução. Reconhecemos a sua contribuição e honramos o seu direito moral de serem claramente identificados em todas as nossas publicações e traduções numa secção dedicada e proeminente (Apêndice A: Contribuições e Agradecimentos).

Nicos Kourounakis, President of the PM² Alliance,
Co-Author of the PM² Methodology

Dr. José Luis Ferreira, Coordenador Regional da PM² Alliance Portugal,
Coordenador da Equipa de Tradução

Índice

1	Uma Introdução ao Guia PM²	1
1.1	Objetivos	1
1.2	Audiência Alvo	1
1.3	Sobre a Metodologia PM ²	1
1.4	O Centro de Excelência em PM ² (CoEPM ²)	2
1.5	A Iniciativa Open PM ²	2
1.5.1	Publicações Open PM ²	3
1.5.2	A Rede de Apoio a Projetos (PSN) da Open PM ²	3
2	Gestão de Projetos	5
2.1	Sobre Projetos	5
2.1.1	O que é um projeto?	5
2.1.2	Porque fazemos projetos	6
2.1.3	Produtos, resultados e benefícios do projeto	6
2.2	Sobre Gestão de Projetos	7
2.2.1	O que é Gestão de Projetos?	7
2.2.2	Documentação do Projeto	7
2.2.3	O Gabinete de Apoio a Projetos (PSO)	7
2.2.4	Gestão de Programas	7
2.2.5	Gestão de Portefólio de Projetos	8
2.2.6	Projetos vs Operações	8
2.3	Ambiente do Projeto	9
2.3.1	Organização do Projeto	9
2.3.2	Desenvolvendo Competências de Gestão de Projetos	9
2.3.3	Competências de Gestão de Projetos	10
3	Síntese da Metodologia PM²	13
3.1	O Edifício da PM ²	13
3.2	O Ciclo de Vida dos Projetos PM ²	13
3.2.1	Fase Inicial	14
3.2.2	Fase de Planeamento	15
3.2.3	Fase de Execução	15
3.2.4	Fase de Encerramento	16
3.2.5	Monitorização e controlo	16
3.2.6	Transições de fase e aprovações	17
3.3	Agentes Chave das Fases PM ² e Principais Artefactos	17
3.4	O que é um Projeto PM ² ?	18
3.5	Mentalidade PM ²	19
3.6	Adaptação e personalização	20
3.7	PM ² e Gestão Ágil	20
4	Organização e Funções do Projeto	23
4.1	Partes Interessadas no Projeto	23
4.2	Organização do Projeto: Níveis e Funções	23
4.3	Órgão de Governo Competente (AGB)	24
4.4	Comité Diretivo do Projeto (PSC)	24
4.5	Dono do Projeto (PO)	25
4.6	Fornecedor de Soluções (SP)	26
4.7	Gestor de Negócio (BM)	26
4.8	Gestor de Projeto (PM)	26
4.9	Grupo de Implementação Operacional (BIG)	27
4.10	Representantes dos Utilizadores (UR)	27
4.11	Equipa Central do Projeto (PCT)	27
4.12	Equipa de Apoio ao Projeto (PST)	28
4.13	RAM (RASCI) — Documentar a Atribuição de Responsabilidades	29

5	Fase Inicial.....	31
5.1	Reunião Inicial.....	31
5.2	Pedido de Início do Projeto.....	31
5.3	Caso de Negócio.....	34
5.4	Termo de Abertura.....	35
5.5	Transição de Fase: RfP (Pronto para Planeamento).....	36
6	Fase de Planeamento.....	37
6.1	Reunião de Arranque do Planeamento.....	38
6.2	Manual do Projeto.....	39
6.2.1	Funções e Responsabilidades do Projeto.....	40
6.2.2	Planos de Gestão do Projeto.....	40
6.2.3	Planos Específicos do Projeto.....	41
6.2.4	Artefactos Específicos de Domínio.....	41
6.2.5	Outros.....	41
6.3	Matriz das Partes Interessadas no Projeto.....	42
6.4	Plano de Trabalho do Projeto.....	43
6.4.1	Decomposição do Trabalho.....	44
6.4.2	Estimativas de esforço e custo.....	44
6.4.3	Cronograma do projeto.....	44
6.5	Plano de Externalização.....	45
6.6	Plano de Aceitação de Entregáveis.....	46
6.7	Plano de Transição.....	47
6.8	Plano de Implementação Operacional.....	48
6.9	Transição de Fase: RfE (Pronto para Execução).....	49
7	Fase de execução.....	51
7.1	Reunião de Arranque da Execução.....	52
7.2	Coordenação do Projeto.....	53
7.3	Garantia da Qualidade.....	54
7.4	Relatórios de Projeto.....	55
7.5	Distribuição de Informação.....	57
7.6	Transição de Fase: RfC (Pronto para Encerramento).....	58
8	Fase de Encerramento.....	59
8.1	Reunião de Avaliação Final do Projeto.....	60
8.2	Lições Aprendidas e Recomendações Pós-projeto.....	61
8.3	Relatório Final do Projeto.....	62
8.4	Encerramento Administrativo.....	63
9	Monitorização e Controlo.....	65
9.1	Monitorizar o Desempenho do Projeto.....	66
9.2	Controlar o Cronograma.....	67
9.3	Controlar o Custo.....	68
9.4	Gerir as Partes Interessadas.....	69
9.5	Gerir os Requisitos.....	70
9.6	Gerir as Alterações do Projeto.....	71
9.7	Gerir os Riscos.....	73
9.8	Gerir Incidentes e Decisões.....	74
9.9	Gerir a Qualidade.....	75
9.10	Gerir a Aceitação dos Entregáveis.....	76
9.11	Gerir a Transição.....	77
9.12	Gerir a Implementação Operacional.....	78
9.13	Gerir a Externalização.....	79

Apêndice A:	Contribuições e Reconhecimento.....	81
Apêndice B:	Planos e Registos de Gestão de Projetos	83
B.1	Plano de Gestão de Requisitos.....	83
B.2	Plano de Gestão de Alterações do Projeto.....	84
B.3	Plano de Gestão de Risco	85
B.4	Plano de Gestão de Incidentes	86
B.5	Plano de Gestão da Qualidade.....	88
B.6	Plano de Gestão da Comunicação	90
B.7	Registo de Alterações	91
B.8	Registo de Riscos	92
B.9	Registo de Incidentes	93
B.10	Registo de Decisões.....	94
Apêndice C:	Ferramentas e Técnicas de Gestão de Projetos.....	96
C.1	Análise PESTEL	96
C.2	Análise Fazer ou Comprar	96
C.3	Matriz de Interesse/Influência das Partes Interessadas.....	96
C.4	Matriz Probabilidade/Impacto	96
C.5	Estrutura de Decomposição do Trabalho (WBS).....	97
C.6	Estrutura de Decomposição de Entregáveis (DBS)	97
C.7	Estimativas de Esforço e Custo	97
C.8	Estimativas de Três Pontos	97
C.9	Árvores de Decisão	98
C.10	Cronograma do Projeto.....	98
C.11	Nivelamento de Recursos.....	98
C.12	Gráficos de Gantt.....	98
C.13	Método de Caminho Crítico (CPM).....	99
C.14	Método de Cadeia Crítica (CCM)	99
C.15	Gestão de Valor Agregado (EVM)	99
C.16	Análise de Pareto.....	99
C.17	Lições aprendidas	100
Apêndice D:	Extensões PM²	101
D.1	PM ² e a Gestão Ágil	101
D.2	A Gestão de Programas PM ² (PM ² -PGM)	102
D.2.1	Ciclo de Vida do Programa	103
D.2.2	Fase Inicial.....	103
D.2.3	Fase de Planeamento	103
D.2.4	Fase de Execução.....	104
D.2.5	Fase de Encerramento	104
D.2.6	Fase de Monitorização e controlo	104
D.3	PM ² e a Gestão de Portefólio.....	105
Apêndice E:	Recursos adicionais.....	108
E.1	Tabelas Sumário e Diagramas dos Artefactos e Atividades PM ²	108
E.2	Começar com PM ² - Dicas de Início Rápido	111
E.3	Recursos Online Úteis.....	112
Apêndice F:	Ética e Conduta.....	113
F.1	Código de Conduta Profissional PM ²	113
F.2	Virtudes Pessoais e Profissionais	114
Apêndice G:	Glossário	116

1 UMA INTRODUÇÃO AO GUIA PM²

1.1 OBJETIVOS

O presente guia apresenta uma introdução à Metodologia de Gestão de Projetos PM². Aspirando ao máximo de concisão, faculta informações suficientes para permitir uma compreensão efetiva da Metodologia PM², à medida que os profissionais começam a usá-lo.

1.2 AUDIÊNCIA ALVO

- Gestores de Projeto (PMs - Project Managers) e equipas de projeto inexperientes, que desejam aprender mais sobre gestão de projetos e a Metodologia PM².
- Gestores de Projeto (PMs) e membros de equipa experientes, que desejam aprender mais sobre a metodologia PM².
- Equipas de projeto que desejam começar a usar a Metodologia PM² nos seus projetos.

Este guia pode ser lido do princípio ao fim, para aprender sobre a metodologia, ou pode ser usado como uma referência, para ajudar na prática PM².

Fornece:

- Um vocabulário comum (glossário) que torna mais fácil para as equipas de projeto comunicarem e aplicarem conceitos de gestão de projetos.
- Melhores práticas - cabe aos Gestores de Projeto (PMs) e equipas de projeto escolher as práticas de PM² que trarão maior valor para os seus projetos.
- Uma ligação para os modelos PM² Ágil e Gestão de Portefólio de Projetos PM².
- Links para recursos PM² (recursos online, modelos e exemplos de Artefactos).

1.3 SOBRE A METODOLOGIA PM²

A PM² (leia-se “P-M-squared”) é uma metodologia de gestão de projetos desenvolvida e apoiada pela Comissão Europeia. Visa permitir que os Gestores de Projeto (PM) forneçam soluções e benefícios às suas organizações, mediante a gestão eficaz do trabalho, ao longo de todo o ciclo de vida de um projeto. Foi criada tendo em mente as necessidades das Instituições e Projetos da União Europeia, mas pode ser transferida para projetos de qualquer organização.

A PM² consiste numa metodologia simples e de fácil execução, que as equipas do projeto podem adaptar às suas necessidades específicas. A PM² é totalmente apoiada por um abrangente programa de formação (incluindo workshops e sessões de coaching), documentação on-line e uma ativa Comunidade de Prática (atualmente disponível apenas na Comissão Europeia e em várias Instituições Europeias afiliadas).

A PM² incorpora elementos de uma ampla gama de melhores práticas de gestão de projetos universalmente aceites, apreendidas em standards e metodologias. O seu desenvolvimento foi também influenciado pela experiência operacional em vários projetos, tanto nas Instituições da União Europeia como em organismos externos.

A Metodologia PM² fornece:

- uma estrutura de governo do projeto
- diretrizes de processo
- modelos de artefactos
- diretrizes para utilização dos artefactos
- um conjunto de mentalidades eficazes

O PM² melhora a eficácia da gestão de projetos por via de:

- melhorar a comunicação e a disseminação da informação
- esclarecer as expectativas o mais cedo possível no ciclo de vida do projeto
- definir o ciclo de vida do projeto (do Início ao Encerramento)
- fornecer diretrizes para o planeamento de projetos
- introdução de atividades de monitorização e controlo
- propor atividades de gestão e saídas (planos, reuniões, decisões)
- fornecer um link para práticas ágeis (Agile PM²)

1.4 O CENTRO DE EXCELÊNCIA EM PM² (COEPM²)

O Centro de Excelência em PM² tem por objetivo facultar à Comissão Europeia e às instituições da UE uma infraestrutura de gestão de projetos de elevada qualidade, bem como serviços de consultoria e apoio. O CoEPM² apoia a Metodologia PM², coordena uma Rede de Apoio a Projetos (Project Support Network – PSN) interinstitucional e promove a adoção generalizada da PM², através da Iniciativa Open PM².

1.5 A INICIATIVA OPEN PM²

A Open PM² é uma iniciativa da Comissão Europeia que aproxima a Metodologia PM² e os seus benefícios da comunidade mais vasta de utilizadores e partes interessadas.

A Iniciativa Open PM² faculta a todas instituições da União Europeia e seus contratantes, às administrações públicas dos vários Estados-Membros europeus, bem como a um leque alargado de grupos de partes interessadas da UE, acesso aberto à Metodologia de Gestão de Projetos PM² e aos recursos conexos. Tem por objetivo aumentar a eficácia na gestão e comunicação do trabalho dos projetos e contribuir assim para a concretização dos objetivos da União Europeia e a satisfação das necessidades dos Estados-Membros e dos cidadãos da UE.

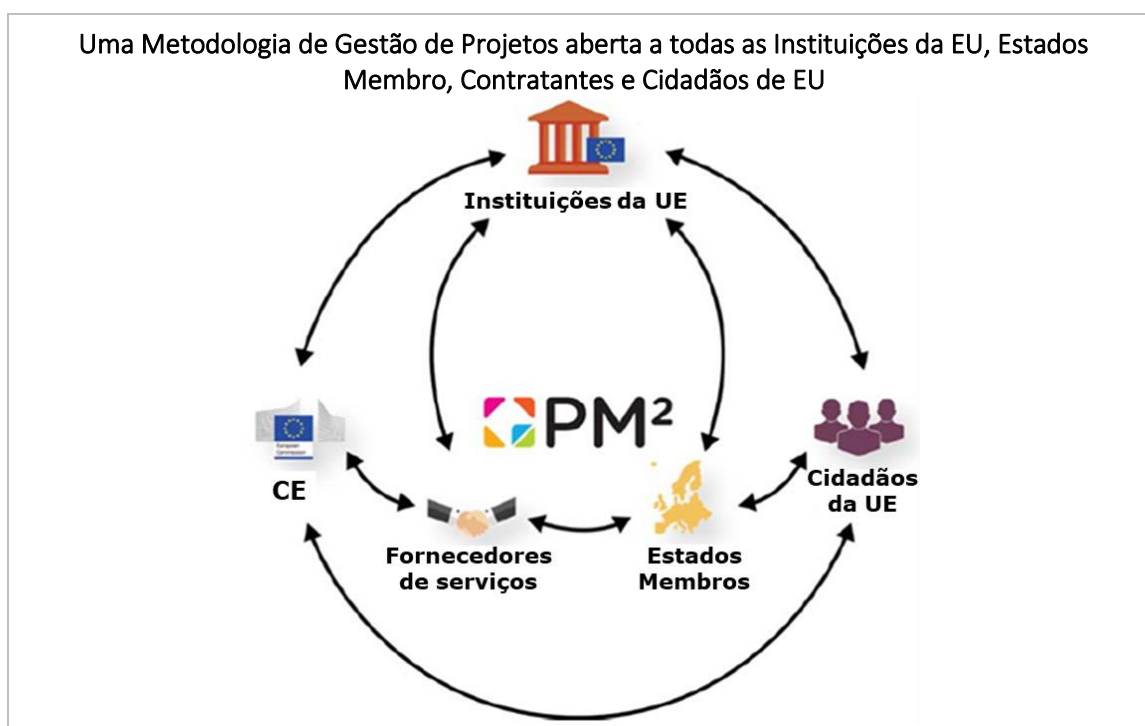


Fig.1.1 Sinergias da Open PM²

A iniciativa também procura evitar os erros do passado, como a duplicação de esforços e a promoção de abordagens divergentes de gestão de projetos, ao invés de abordagens convergentes, assentes nas *semelhanças e no interesse comum* da comunidade global da UE.

Mediante a abertura da PM², a iniciativa visa aumentar a competência em matéria de gestão de projetos na Europa, conduzindo ao aumento da eficiência e do sucesso dos projetos.

A Open PM² concretiza este objetivo na medida em que:

- racionaliza as abordagens de gestão de projetos na administração da UE e mais além;
- cria uma linguagem e processos comuns, resultando numa comunicação eficaz dos projetos;
- define uma moldura de mentalidades produtivas;
- permite a transparência e a visibilidade das colaborações em projetos interorganizacionais;
- viabiliza a gestão de projetos de elevada qualidade, melhorando a relação custo-eficácia;
- permite melhorar o acompanhamento e o controlo de subvenções e projetos financiados pela UE;
- aplica a decisão da Comissão Europeia, de 12 de dezembro de 2011 (2011/833/UE), relativa à *“reutilização de documentos da Comissão para promoção da acessibilidade e uso”*.

1.5.1 PUBLICAÇÕES OPEN PM²

O Centro de Excelência em PM² (CoEPM²) fornece uma localização central para descarregar toda a informação, publicações e outros documentos da Open PM².

- Publicações PM²: [http://europa.eu/PM²/Publications](http://europa.eu/PM2/Publications)
- Contacto: [EC-PM²@ec.europa.eu](mailto:EC-PM2@ec.europa.eu)

1.5.2 A REDE DE APOIO A PROJETOS (PSN) DA OPEN PM²

A Rede de Apoio a Projetos (Project Support Network - PSN) da PM² é uma rede de Gabinetes Locais de Apoio a Projetos (Local Project Support Offices – LPSOs) coordenados e apoiados pelo Centro de Excelência em PM² (CoEPM²). A Rede de Apoio a Projetos (PSN) da PM² aspira a tornar-se uma rede descentralizada de apoio à gestão de projetos, que faculta orientação e apoio aos utilizadores da PM², seja sobre a Metodologia PM² ou a utilização efetiva de ferramentas e técnicas de gestão de projetos, de forma mais lata.

A Rede de Apoio a Projetos (PSN):

- promove o intercâmbio e a partilha de conhecimentos, experiências e boas práticas;
- possibilita a recolha de observações para melhorar e consolidar em permanência a Metodologia PM²;
- permite que os Gabinetes Locais de Apoio a Projetos (LPSOs) se apoiem mutuamente em comunidade;
- depende do contributo de líderes da PM² (pessoas e organizações).

Para fazer parte da comunidade Open PM² e receber atualizações:

- <http://europa.eu/lgb87FF>
- [https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openPM²-contact](https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openPM2-contact)

Página propositadamente deixada em branco

2 GESTÃO DE PROJETOS

Esta secção apresenta conceitos básicos de gestão de projetos e fornece o contexto para uma melhor compreensão da Metodologia PM².

2.1 SOBRE PROJETOS

2.1.1 O QUE É UM PROJETO?

Um projeto é uma estrutura organizacional **temporária** montada para criar um produto ou serviço **único** (produto) dentro de determinadas restrições, como tempo, custo e qualidade.

- **Temporário** significa que o projeto tem início e fim bem definidos.
- **Resultado único** significa que o produto ou serviço do projeto não foi criado antes. Pode ser semelhante a outro produto, mas sempre haverá um grau de unicidade.
- O resultado de um projeto pode ser um **produto** (por exemplo, uma nova aplicação) ou um **serviço** (por exemplo, um serviço de consultoria, uma conferência ou um programa de formação).

O projeto é definido, planeado e executado sob certas **restrições** externas (ou autoimpostas). Podem relacionar-se com calendário, orçamento, qualidade, mas também com o ambiente organizacional do projeto (por exemplo, atitude de risco, aptidões, capacidade disponível, etc.)

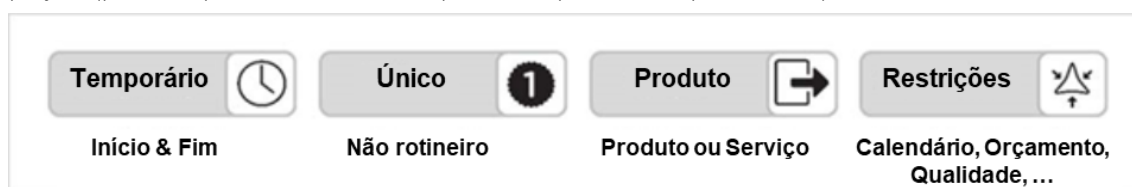


Fig 2.1 Características chave de um projeto

Um projeto de sucesso termina quando os seus objetivos foram alcançados e todos os entregáveis foram produzidos e aceites pela organização ou pessoa que solicitou o projeto (o cliente). Os entregáveis são passados ao cliente e a equipa do projeto é desfeita.

Os projetos são diferentes do trabalho diário normal (operações) e necessitam melhor gestão, com uma estrutura organizacional temporária especial, para:

- definir o âmbito do projeto e seus entregáveis (produtos ou serviços)
- criar uma justificação de negócio para o investimento (definindo o valor do projeto para a organização, delineando o contexto de negócio, identificando as soluções alternativas, etc.)
- identificar os participantes do projeto e definir uma equipa central do projeto
- criar os planos de projeto, para ajudar a orientar e gerir o projeto
- atribuir e coordenar o trabalho do projeto às equipas
- monitorizar e controlar o projeto diariamente (progresso, alterações, riscos, incidentes, qualidade, etc.)
- passar os entregáveis e encerrar administrativamente o projeto.

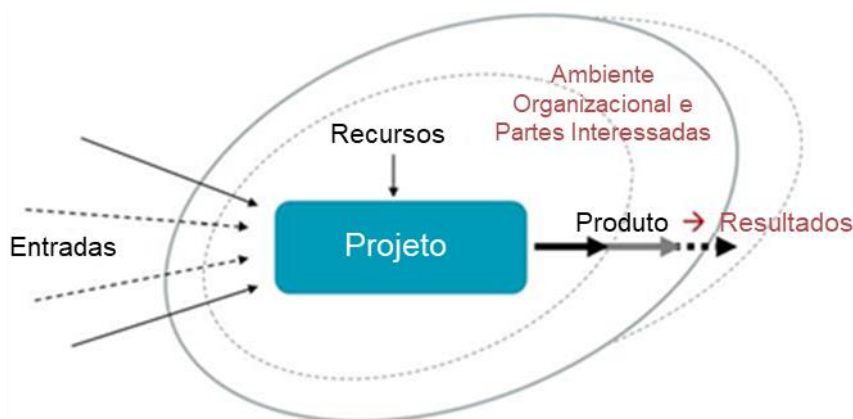


Fig 2.2 Um projeto é um processo de transformação que torna as ideias em realidade

2.1.2 PORQUE FAZEMOS PROJETOS

Qualquer projeto tem como objetivo introduzir um novo produto/serviço ou alterar um existente. Espera-se que o alcance desse objetivo traga benefícios para a organização (por exemplo, um novo sistema de gestão de documentos para toda a organização pode aumentar a produtividade, introduzindo uma nova maneira de pesquisar, ler e arquivar documentos). Um projeto também pode ser visto como um processo de transformação, que torna as ideias em realidade.

Os projetos podem ser realizados para manter as operações de negócio atuais (por exemplo, manter os atuais níveis de serviço, relacionamentos, produtividade), para transformar as operações de negócio ou para melhorar a maneira de trabalhar, para que a organização possa ser mais eficiente no futuro.

Os projetos começam por diversos motivos:

- Em resposta a uma solicitação de um cliente, para um novo produto ou serviço.
- Em resposta a uma procura do mercado ou oportunidade para um novo produto ou serviço.
- Em resposta a uma mudança na legislação ou nas necessidades organizacionais.
- Em resposta a uma auditoria, que identifica melhorias que devem ser implementadas.
- Em resposta a um novo produto ou serviço de um concorrente.
- Para utilização de uma nova tecnologia.
- Para integrar processos, à luz da fusão de dois ou mais departamentos.
- Para atualizar um processo existente.
- Para mudar para novas instalações.
- Para aumentar a consciencialização sobre um tópico.
- Para fornecer uma prova de conceito.
- Para migrar informações para um novo sistema de gestão de documentos.
- Para melhorar um serviço existente.

2.1.3 PRODUTOS, RESULTADOS E BENEFÍCIOS DO PROJETO

Embora as equipas de projeto tendam a concentrar os seus esforços na produção dos entregáveis (produtos finais), é importante lembrar que os resultados do projeto são apenas um meio para um fim. O propósito real de um projeto é alcançar determinados resultados que gerem benefícios mensuráveis.

Portanto, é importante para todos os envolvidos na gestão e execução de um projeto (gestores e membros da equipa) entenderem a relação entre os produtos de projeto, os resultados e benefícios. Eles devem ser capazes de identificar os produtos, os resultados e os benefícios dos seus projetos. Sem esse entendimento, os participantes do projeto podem perder de vista a sua finalidade original e produzir entregáveis que são de pouco (ou nenhum) valor para a organização. Assim:

- Produtos do projeto (entregáveis) são produtos/serviços, que introduzem algo novo (uma mudança).
- A mudança produzirá um resultado.
- Os benefícios são as melhorias mensuráveis resultantes deste resultado.



Fig 2.3 Produtos, resultados e benefícios de projeto

Note que os resultados e benefícios do projeto são frequentemente realizados apenas após o projeto ter fechado.

A tabela abaixo ilustra isto com um exemplo simples:

Exemplo de produtos, resultados e benefícios	
Produto do Projeto	Adoção da Metodologia PM ² dentro de uma organização
Resultados do Projeto	Aumento da qualidade do projeto. Melhoria da visibilidade dos objetivos, estado e previsões do projeto. Melhor capacidade de controlo sobre o trabalho de contratados e entregáveis.
Benefícios do Projeto	Ultrapassagem de custos dos projetos diminuiu 30% Produtividade aumentada em 30%.

2.2 SOBRE GESTÃO DE PROJETOS

2.2.1 O QUE É GESTÃO DE PROJETOS?

Gestão de Projetos pode ser descrita como as atividades de planejamento, organização, garantia, monitorização e gestão dos recursos e trabalho necessários para alcançar as metas e os objetivos específicos do projeto, de forma eficaz e eficiente.

A abordagem de gestão de projeto utilizada deve sempre ser adaptada às necessidades do projeto. Ao usar a PM², um Gestor de Projeto (PM) deve usar (se necessário, depois de personalizar) apenas as partes que contribuem para a gestão eficaz de seu projeto.

2.2.2 DOCUMENTAÇÃO DO PROJETO

Documentar o projeto é uma atividade fundamental na gestão de projetos. Ocorre desde o início de um projeto até à sua conclusão. Documentar o projeto:

- refina o pensamento, forçando as pessoas a colocar ideias e planos vagos em palavras
- cristaliza o planejamento
- define o âmbito do projeto para aprovação, assegurando que todas as partes interessadas do projeto e membros da equipa do projeto compartilhem as mesmas expectativas sobre o que deve ser entregue e quando
- fornece a todas as partes interessadas uma visão clara dos requisitos do projeto
- facilita a comunicação com grupos internos e externos
- fornece uma linha de referência base (baseline) para monitorizar e controlar o progresso de um projeto
- fornece um registo de decisões importantes
- fornece as informações exigidas pelas auditorias oficiais
- suporta a memória organizacional e atua como uma referência histórica, que pode ser usada para aumentar a probabilidade de sucesso de projetos futuros.

A documentação do projeto deve, é claro, aderir aos padrões de qualidade da organização e do projeto em relação ao formato, estilo, etc. No entanto, acima de tudo, deve agregar valor, cumprindo a sua finalidade e ser clara e fácil de entender.

2.2.3 O GABINETE DE APOIO A PROJETOS (PSO)

Um Gabinete de Apoio a Projetos (PSO) é um órgão (ou entidade) organizacional que fornece serviços que suportam a gestão de projetos. Estes podem variar desde o fornecimento de funções de suporte simples até ajudar a vincular projetos a metas estratégicas. Nem todas as organizações têm um Gabinete de Apoio a Projetos (PSO).

Um Gabinete de Apoio a Projetos (PSO) pode:

- oferecer apoio administrativo, assistência e formação aos Gestores de Projeto (PMs) e outros funcionários
- recolher, analisar e reportar dados e informação sobre o progresso do projeto
- ajudar na calendarização, planejamento de recursos e coordenação de projetos e na utilização do Sistema de Informação de Gestão de Projetos (PMIS).
- manter um repositório central de projetos (de Documentos de Projeto, Riscos, Lições Aprendidas)
- coordenar as atividades de gestão de configuração e garantia de qualidade
- monitorizar a adesão às diretrizes de metodologia e outros padrões organizacionais
- adequar a metodologia de gestão de projetos a novas boas práticas e ajudar as equipas de projeto a implementar a metodologia atualizada de forma eficaz.

2.2.4 GESTÃO DE PROGRAMAS

Um programa é definido como um conjunto de projetos relacionados e agrupados, para facilitar um nível de gestão que permita alcançar objetivos e benefícios que seriam impossíveis se os projetos fossem geridos individualmente.

Programas, como projetos, são uma maneira de atingir metas e objetivos estratégicos. No entanto, a gestão de programas é diferente da gestão de vários projetos (gerir vários projetos em paralelo). Assim, enquanto o Gestor de Programa (PgM) coordena esforços entre projetos, não gere diretamente os projetos individuais.

2.2.5 GESTÃO DE PORTEFÓLIO DE PROJETOS

Um portfólio de projetos é uma coleção de projetos, programas e outras atividades, que são agrupados para permitir um melhor controlo sobre recursos financeiros e outros e facilitar a sua gestão efetiva em termos de cumprimento dos objetivos estratégicos. Os projetos ou programas de um portfólio não são necessariamente interdependentes ou inter-relacionados. Do ponto de vista estratégico, os portfólios são componentes de nível superior aos programas e projetos. É no nível do portfólio que as decisões de investimento são tomadas, os recursos alocados e as prioridades identificadas.

É muito importante que as pessoas envolvidas na definição e gestão de projetos compreendam as diferenças entre - e os requisitos específicos de gestão de - projetos, programas e portfólios.

Devem também ser capazes de definir ou posicionar o seu trabalho no nível certo (ou seja, saber se o seu trabalho seria mais bem gerido como um programa ou uma rede de projetos), sempre tendo consciência do contexto organizacional e de gestão do seu trabalho (ver Apêndice D).



Fig.2.4 Relações entre estratégia, projeto, programa, portfólio e operações

2.2.6 PROJETOS VS OPERAÇÕES

Os projetos são temporários e, portanto, devem ter início e fim definidos. Um projeto deve ser considerado completo quando é determinado que as suas metas e objetivos foram cumpridos. Quando isso acontece, a equipa do projeto deve ser desfeita.

As operações, por outro lado, compreendem as atividades diárias recorrentes, realizadas por uma organização permanente, para fornecer serviços ou produtos.

No entanto, muitas vezes as pessoas encontram-se envolvidas nos chamados projetos que vêm acontecendo há anos, trabalhando com metas móveis ou um âmbito continuamente expandido, que às vezes inclui atividades que devem ser classificadas como manutenção ou operações. Essas são situações em que os projetos podem tornar-se incontroláveis ou devem mudar para o modo de operações (manutenção).

Na maioria dos projetos, o período de operações começa depois de os principais produtos do projeto serem produzidos e aceites pelo cliente.

Como reconhecer que um projeto entrou no modo de operações?

- Os principais entregáveis do projeto foram produzidos e aceites pelo cliente.
- O principal produto do projeto (entregável) está em uso.
- É fornecido suporte aos utilizadores.
- São realizadas atividades de manutenção.
- Atualizações menores (melhorias) são planeadas e implementadas ao longo do tempo.

2.3 AMBIENTE DO PROJETO

2.3.1 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO

Seria conveniente supor que todos os Gestores de Projeto (PMs) PM² operam dentro das suas organizações, num ambiente homogéneo e com níveis consistentes de autoridade e responsabilidade. No entanto, este não é geralmente o caso.

Normalmente, existem várias maneiras de organizar projetos dentro de uma organização, que utilizam uma das seguintes estruturas ou uma combinação delas.

A Estrutura Funcional

Numa estrutura organizacional funcional, o trabalho do projeto é integrado ao trabalho realizado pela organização permanente. Os membros do projeto e outros recursos são "emprestados" das várias secções da organização funcional. O Gestor de Projeto (PM) tende a ter autoridade limitada e precisa envolver a gestão sénior na resolução das questões importantes do projeto. O trabalho do projeto é frequentemente visto como tendo menor prioridade do que o trabalho diário.

A Estrutura Projetizada

No outro extremo do espectro, numa organização projetizada, existe apenas uma hierarquia básica (funcional) permanente, e todo o trabalho é organizado e executado dentro de organizações temporárias de projetos. Os recursos do projeto são reunidos especificamente para o propósito de um projeto e trabalham mais ou menos exclusivamente para o projeto. No final do projeto, os recursos são reatribuídos a outro projeto ou integrados numa pool de recursos.

A Estrutura Matricial

Uma organização matricial é uma estrutura organizacional combinada. São criadas organizações adicionais temporárias de projetos, juntamente com a hierarquia funcional, para atingir metas e realizar trabalho específico dos projetos. O papel do Gestor de Projeto (PM) é reconhecido como central e chave para o sucesso do projeto, e o Comité Diretivo do Projeto (PSC – *Project Steering Committee*) normalmente delega autoridade e responsabilidade suficientes ao Gestor de Projeto (PM) e ao Gestor de Negócio (BM) para gerirem o projeto e seus recursos. As organizações matriciais podem ser ainda categorizadas como organizações matriciais fracas, equilibradas e fortes, sendo a diferença o nível de autoridade e autonomia dada à organização do projeto.

2.3.2 DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos envolve muito mais do que criar cronogramas e orçamentos, e os Gestores de Projeto (PMs) devem ter uma ampla gama de habilidades técnicas e comportamentais à sua disposição.

Para desenvolver as competências necessárias para gerir projetos de forma eficaz, os Gestores de Projeto (PMs) precisam de:

- entender como os projetos são tratados dentro da organização (fale com os colegas)
- rever quaisquer metodologias, padrões e estruturas de projetos existentes na organização
- tirar um curso de gestão de projetos (por exemplo, um curso oferecido por um fornecedor reconhecido de formação PM²)
- refletir sobre a sua forma de gestão de projetos - o que é bem-sucedido, o que poderia ser melhorado?
- tornar-se um membro ativo da comunidade PM² - participar de discussões no fórum e aprender com perguntas feitas por outros Gestores de Projeto (PMs)
- conversar com Gestores de Projeto (PMs) mais experientes sobre como eles executam os seus projetos.

Cabe ao Gestor de Projeto (PM) adquirir essas aptidões e investir no seu conjunto de competências de gestão de projetos. O conhecimento de gestão de projetos vem do estudo e da prática, da discussão, partilha de experiências e reflexão sobre o que correu bem e o que pode ser melhorado.

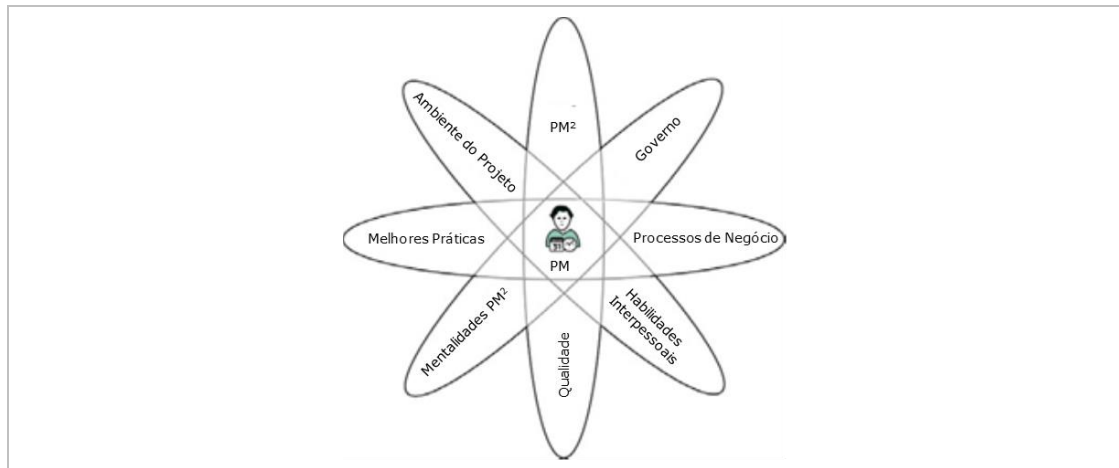


Fig.2.5 O que os Gestores de Projeto (PMs) precisam conhecer

2.3.3 COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PROJETOS

Os Gestores de Projeto (PMs) precisam:

1. entender a metodologia de gestão de projetos usada na sua organização (por exemplo, PM²)
2. ter as competências técnicas necessárias para gerir efetivamente a iniciação, planeamento, execução, controlo e encerramento de um projeto.

Acima disso, o papel requer competências para trabalhar eficazmente com as pessoas e num contexto organizacional mais amplo. Incluem-se as competências comportamentais e contextuais necessárias para gerir projetos complexos, com equipas diversas e grupos de partes interessadas que tenham prioridades diversas e conflitantes.

Por isso, os Gestores de Projeto (PMs) também precisam saber/entender:

3. como comunicar, liderar, motivar, negociar, resolver problemas e lidar com incidentes, conduzir reuniões e workshops, relatar o estado do projeto, etc.
4. o contexto de negócios e o ambiente geral do projeto (isto é, sociocultural, político, físico, etc.)
5. políticas e padrões organizacionais (por exemplo, segurança, arquitetura organizacional, auditorias, etc.)
6. como o produto final ou serviço será mantido, após a sua entrega.

Além disso, o conhecimento específico do assunto (por exemplo, TI, política, etc.) é geralmente relevante e útil para a função de Gestor de Projeto (PM).

A maioria, senão todos os pontos mencionados acima são também exigidos aos Gestores de Negócio (BM).

A tabela abaixo lista as principais competências para Gestores de Projeto (PMs) e Gestores de Negócio (BMs):

Competências interpessoais	Competências de perspetiva
<ul style="list-style-type: none"> • Autorreflexão e autogestão • Integridade pessoal e confiabilidade • Comunicação pessoal • Relacionamentos e envolvimento • Liderança • Trabalho em equipa • Gestão de conflito e crises • Desenvoltura • Negociação • Orientação aos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia • Governo, estruturas e processos • Conformidade, normas e regulamentação • Poder e interesse • Mudança e transformação • Cultura e valores

Fonte: IPMA-ICB (adaptado)

As competências acima podem não ser necessariamente independentes e cada uma pode ter impacto sobre outras. No entanto, o filtro que determina o que é mais importante (por exemplo, interesse pessoal ou comum, tempo ou qualidade, resultados ou equilíbrio, etc.) está nos nossos valores e ética. Portanto, competências relacionadas com apreço por valores e ética tem uma posição proeminente, pois é o nosso

perfil ético que nos orienta na aplicação das nossas competências e determina o que consideramos bom ou mau, certo ou errado em qualquer situação, decisão e ação.

De notar que os Gestores de Projeto (PMs) e Gestores de Negócio (BMs) devem demonstrar essas competências de forma eficaz, consistente e adequada à situação, mantendo-se alinhados aos valores e ética organizacional e profissional. O objetivo é atingir os objetivos do projeto, tomando (e agindo de acordo com) as decisões certas, no momento certo, da maneira correta e pelas razões certas. Isso pode ser um desafio para os Gestores de Projeto (PMs), que muitas vezes enfrentam tensões entre tomar decisões com base em metas e valores e atender às necessidades das várias partes interessadas.

Tais decisões e tensões tornam-se mais fáceis de gerir quando os Gestores de Projeto (PMs) desenvolvem uma disposição ética, que envolve o equilíbrio de objetivos e capacidades, integridade pessoal e virtude moral.

Embora todas as virtudes (lógicas e morais) afetem todas as competências, as virtudes de discernimento, prudência e perspicácia são (comparativamente) mais relativas à demonstração das competências de perspectiva, ao passo que as virtudes morais da honestidade, da imparcialidade, da amabilidade, da generosidade, da temperança, da coragem, do humor e da magnanimidade e magnificência estão (comparativamente) mais relacionadas com a demonstração de competências interpessoais (ver Apêndice F).

Página propositadamente deixada em branco

3 SÍNTESE DA METODOLOGIA PM²

3.1 O EDIFÍCIO DA PM²

A Metodologia PM² baseia-se em boas práticas de gestão de projetos e assenta em quatro pilares:

1. Um modelo de governo de projetos (i.e., Funções e Responsabilidades);
2. Um ciclo de vida de projeto (i.e., as Fases do Projeto);
3. Um conjunto de processos (i.e., atividades de gestão de projetos);
4. Um conjunto de artefactos do projeto (i.e., orientações e modelos de documentação).

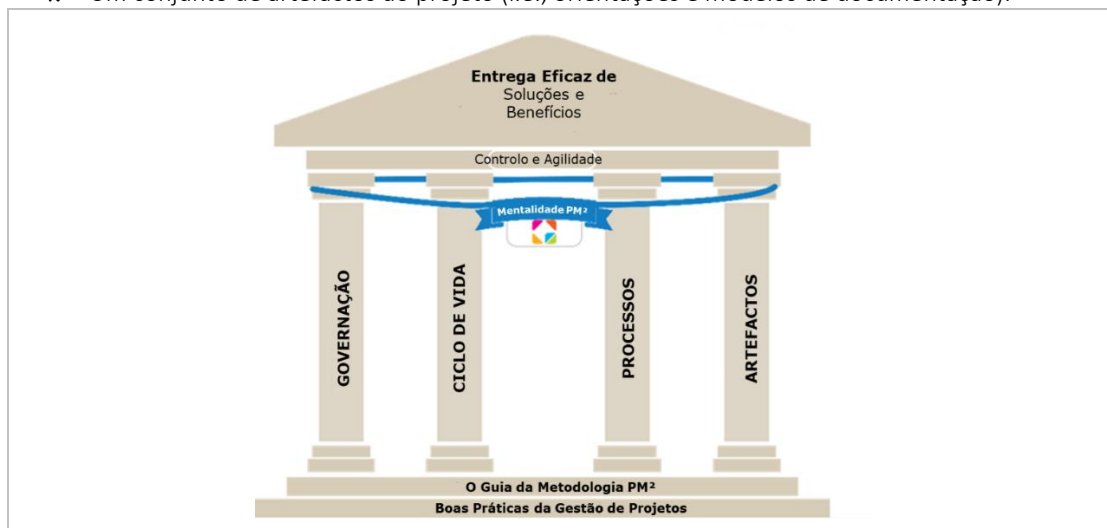


Fig.3.1 O edifício da PM²

O espírito da Metodologia PM² é definido em mais pormenor na chamada Mentalidade PM² (*PM² Mindsets*) – o cimento que mantém unidas as práticas da PM² e proporciona um conjunto comum de convicções e valores para as equipas do projeto PM².

3.2 O CICLO DE VIDA DOS PROJETOS PM²

O ciclo de vida do projeto PM² é constituído por quatro fases, com um tipo diferente de atividade predominante em cada fase (e.g. as atividades de início são predominantes na Fase Inicial, etc). No entanto, embora as atividades de um tipo tenham o seu pico numa fase específica, atividades deste tipo podem também ser executadas em fases subsequentes (por exemplo, as atividades de planeamento continuam na Fase de Execução).

Por conseguinte, um projeto transita para a fase seguinte quando os objetivos da fase corrente são considerados concluídos, como resultado de uma avaliação formal (ou menos formal) de saída de fase.

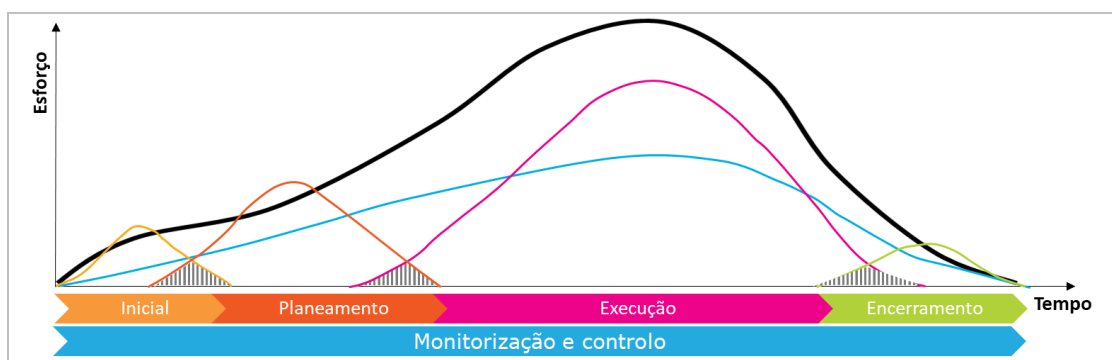


Fig.3.2. O ciclo de vida do projeto PM²: sobreposição das atividades relacionadas com as fases

O foco de um projeto muda, das atividades de início e de planeamento, no princípio, para atividades de execução, monitorização e controlo, a meio do projeto, e atividades de aceitação, transição e encerramento, no final.

Por vezes, as equipas de projeto inexperientes subestimam a importância do trabalho desenvolvido nas fases iniciais do projeto e começam a trabalhar em entregáveis que não estão adequadamente definidos ou planeados. Tal resulta, com frequência, na entrega de resultados de má qualidade e de pouco valor para

os utilizadores finais. Este é um erro comum e dispendioso, que está amiúde na raiz do insucesso de todo o projeto (nomeadamente, da não concretização dos benefícios pretendidos).

Fase do projeto	Descrição
1. Inicial	Definir os resultados pretendidos. Elaborar um Caso de Negócio. Definir o âmbito do projeto. Iniciar o projeto da melhor forma.
2. Planeamento	Constituir a Equipa Central do Projeto (PCT - <i>Project Core Team</i>). Elaborar o âmbito do projeto. Planear o trabalho.
3. Execução	Coordenar a execução dos planos do projeto. Produzir entregáveis.
4. Encerramento	Coordenar a aceitação formal do projeto. Elaborar um relatório sobre o desempenho do projeto. Retirar ensinamentos e Recomendações Pós-projeto. Encerrar o projeto administrativamente.
Monitorização & Controlo	Supervisionar todo o trabalho de projeto ao longo da sua duração: acompanhar as variáveis do projeto, medir o progresso, gerir alterações, abordar os riscos e problemas, identificar medidas corretivas.

3.2.1 FASE INICIAL



A primeira fase de um projeto PM² é a Fase Inicial.

Durante esta fase, as pessoas envolvidas formulam o objetivo do projeto, garantem o alinhamento do projeto com os objetivos estratégicos da organização, realizam um planeamento inicial, para começar bem o projeto, e reúnem as informações necessárias para obter aprovação para continuar no para a Fase de Planeamento. A entrada principal desta fase é um pedido (do cliente) para responder a uma necessidade, problema ou oportunidade.

Fazem parte da Fase Inicial as seguintes atividades:

7. Criação do Pedido de Início do Projeto, contendo informações sobre o solicitante, necessidades de negócios e resultados desejados do projeto.
8. Criação do Caso de Negócio, que fornece a justificação do projeto e define os seus requisitos orçamentais, delineados em secções que abrangem o contexto de negócios, a descrição do problema, a descrição do projeto, possíveis soluções alternativas, custos e cronograma.
9. Criação do Termo de Abertura (também conhecida como Termo de Abertura do Projeto), que fornece mais detalhes sobre a definição do projeto em termos de âmbito, custo, tempo e risco. Também define marcos, entregáveis, organização do projeto, etc.



Fig.3.3 Síntese da fase inicial

O Caso de Negócio (Business Case) e Termo de Abertura definem o âmbito e a direção do projeto. O Gestor de Projeto (PM) e a Equipa Central do Projeto (PCT) fazem-lhes referência e usam ambos ao longo do projeto.

No final da Fase Inicial, o Comité Diretivo do Projeto (PSC) ou outro Órgão de Governo Competente (AGB) revê os documentos acima e decide se permite que o projeto avance.

3.2.2 FASE DE PLANEAMENTO



A segunda fase de um projeto PM² é a Fase de Planeamento.

Durante a Fase de Planeamento, o objetivo do projeto é desenvolvido em um plano específico e viável pronto para ser executado. O Plano de Trabalho do Projeto especifica o âmbito do projeto e a abordagem apropriada, decide sobre um cronograma para as tarefas envolvidas, estima os recursos necessários e desenvolve os detalhes dos planos do projeto. Durante a Fase de Planeamento, o Plano de Trabalho do Projeto pode ser atualizado por diversas vezes. Uma vez acordado e finalizado, estabelece a linha de base.

As seguintes atividades fazem parte da Fase de Planeamento:

- Realização da Reunião de Arranque do Planeamento, para dar oficialmente início à Fase de Planeamento;
- Elaboração do Manual do Projeto, que define a abordagem de gestão do projeto;
- Desenvolvimento do Plano de Trabalho do Projeto (Decomposição do Trabalho, Esforço e Custo, Calendário);
- Atualização da Matriz das Partes Interessadas do Projeto, que identifica todas as partes interessadas do projeto;
- Definição de outros planos importantes, tais como o Plano de Gestão da Comunicação, o Plano de Transição e o Plano de Implementação Operacional.



Fig.3.4 Síntese da Fase de Planeamento

O Gestor de Projeto (PM) usa os resultados da Fase de Planeamento para solicitar aprovação para passar para a Fase de Execução. Esta decisão de seguir em frente é tomada pelo Comité Diretivo do Projeto (PSC).

3.2.3 FASE DE EXECUÇÃO



A terceira fase de um projeto PM² é a Fase de Execução. Durante a Fase de Execução, a equipa do projeto produz os entregáveis do projeto (resultados), conforme descrito no Plano de Trabalho do Projeto. Este é, normalmente, o estágio do ciclo de vida do projeto que envolve a maioria dos recursos e requer mais monitorização.

As seguintes atividades fazem parte da Fase de Execução:

- Realizar a Reunião de Arranque da Execução,
- Distribuir informação, com base no Plano de Gestão da Comunicação,
- Realizar as atividades de Garantia de Qualidade (QA), conforme definido no Plano de Gestão da Qualidade,
- Coordenar o trabalho, as pessoas e os recursos de projeto, e resolver conflitos e incidentes,
- Produzir os entregáveis do projeto, em conformidade com os planos do projeto,
- Disponibilizar os entregáveis, conforme descrito no Plano de Aceitação dos Entregáveis.

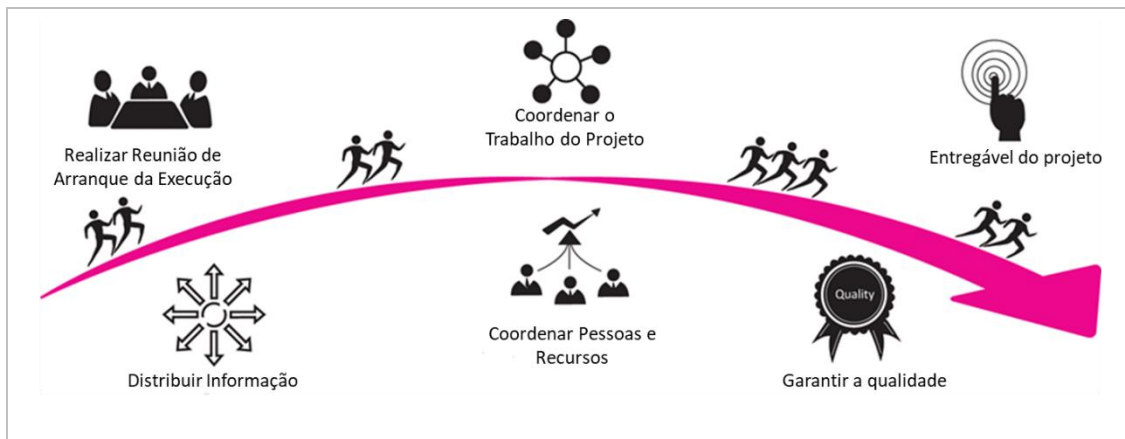


Fig.3.5 Síntese da Fase de Execução

Assim que os entregáveis do projeto tenham sido aceites pelo Dono do Projeto (PO – *Project Owner*), o Gestor de Projeto (PM) pode solicitar a aprovação para passar para a Fase de Encerramento. A decisão de seguir em frente é tomada pelo Comité Diretivo do Projeto (PSC).

3.2.4 FASE DE ENCERRAMENTO



A fase final de um projeto de PM² é a Fase de Encerramento.

Durante a Fase de Encerramento do projeto, os entregáveis terminados são oficialmente transferidas para o cuidado, custódia e controlo do Dono do Projeto (PO) e o projeto é encerrado administrativamente. São registadas informações sobre o desempenho global do projeto e Lições Aprendidas, no Relatório Final do Projeto. O Gestor de Projeto (PM) assegura que os entregáveis produzidos são aceites, que todos os documentos do projeto são corretamente registados e arquivados e que todos os recursos utilizados pelo projeto sejam formalmente libertados.

As seguintes atividades fazem parte da Fase de Encerramento:

- Finalizar todas as atividades para encerrar formalmente o projeto.
- Discutir a experiência global do projeto e as Lições Aprendidas com a equipa do projeto.
- Documentar Lições Aprendidas e melhores práticas, para projetos futuros.
- Encerrar administrativamente o projeto e arquivar todos os documentos do projeto.



Fig.3.6 Síntese da Fase de Encerramento

3.2.5 MONITORIZAÇÃO E CONTROLO



As atividades de Monitorização e Controlo ocorrem durante todo o ciclo de vida do projeto. Durante a Monitorização e Controlo, todo o trabalho é observado do ponto de vista do Gestor de Projeto (PM). Monitorizar é medir as atividades em curso e aferir o desempenho do projeto em relação aos planos do projeto. Controlar é identificar e tomar medidas corretivas para lidar com desvios aos planos e endereçar incidentes e riscos.

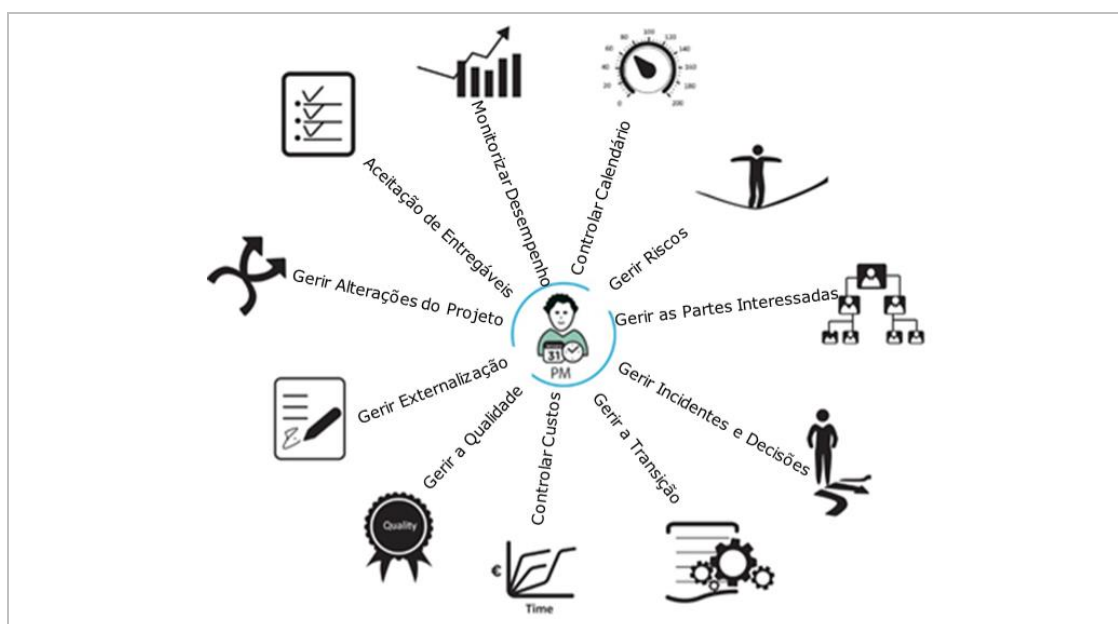


Fig.3.7 Atividades de Monitorização e Controlo

3.2.6 TRANSIÇÕES DE FASE E APROVAÇÕES

No final de cada fase, o projeto passa por um mecanismo de revisão e aprovação. Deste modo, o projeto é examinado pelas pessoas certas (i.e., o Gestor de Projeto (PM), o Dono do Projeto (PO), o Comité Diretivo do Projeto (PSC) ou outros papéis delegados), antes da sua transição para a fase seguinte. Estes pontos de controlo contribuem para a qualidade global da gestão do projeto e permitem que ele prossiga de forma controlada.

Os três mecanismos de transição de fase da PM² são os seguintes:

- Pronto para Planeamento (**Ready for Planning – RfP**) - no final da Fase Inicial;
- Pronto para Execução (**Ready for Executing – RfE**) - no final da Fase de Planeamento;
- Pronto para Encerramento (**Ready for Closing – RfC**) - no final da Fase de Execução.

3.3 AGENTES CHAVE DAS FASES PM² E PRINCIPAIS ARTEFACTOS

Os projetos dependem das pessoas para a sua definição, planeamento e execução. Os agentes chave do projeto mudam de fase para fase num projeto PM².

Durante a Fase de Início, o Dono do Projeto (PO) é o seu principal agente, dando início ao projeto e sendo responsável por toda a documentação.

Na Fase de Planeamento, o principal agente é o Gestor de Projeto (PM - *Project Manager*), responsável por coordenar a entrega de todos os planos do projeto.

A execução do Plano do Projeto e a criação dos resultados do projeto, na Fase de Execução, são conduzidos pela Equipa de Projeto (PCT).

Por último, a Fase de Encerramento é conduzida pelas partes interessadas no projeto, que avaliam os resultados do projeto, bem como o desempenho global.

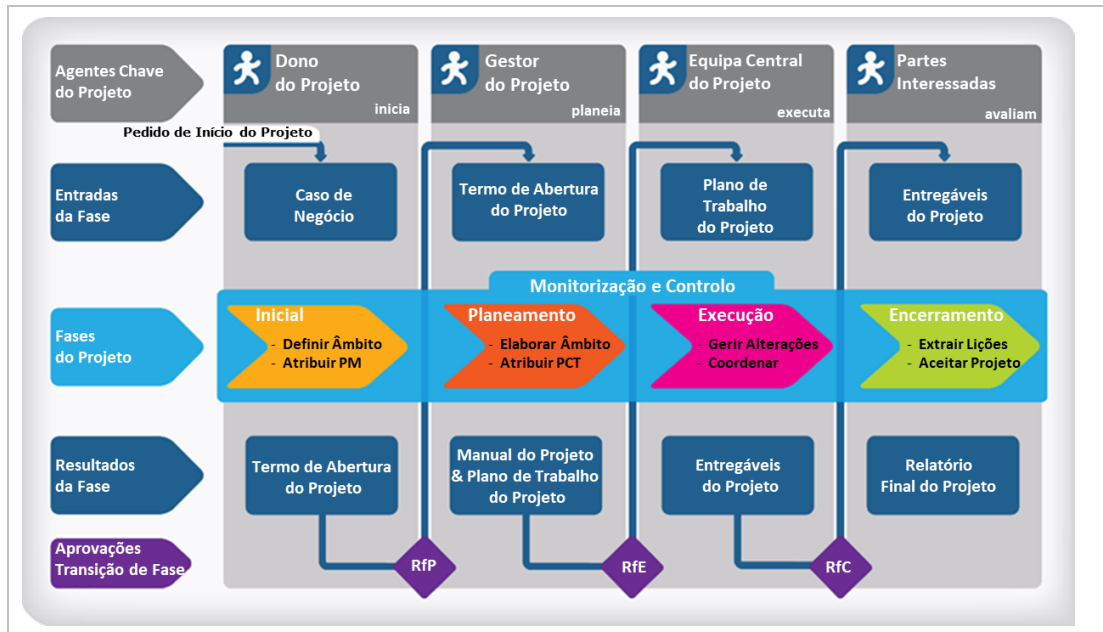


Fig.3.8 Diagrama de Raias PM²

Entrada/Saída Chave de Fase	Descrição
Pedido de Início do Projeto	Formaliza o compromisso assumido de explorar mais pormenorizadamente um problema, uma necessidade ou uma oportunidade e sintetiza o contexto.
Caso de Negócio	Explica a fundamentação subjacente ao projeto, apresenta uma justificação e estabelece as restrições orçamentais.
Termo de Abertura	Complementa o Caso de Negócio e define o âmbito, os requisitos gerais, a abordagem e os entregáveis do projeto.
Manual do Projeto	Apresenta os objetivos de gestão do projeto e a abordagem de gestão global. Documenta as funções e responsabilidades.
Plano de Trabalho do Projeto	Inclui uma decomposição do trabalho a realizar, estimativas do esforço e custos implicados, bem como o calendário do projeto.
Entregáveis do Projeto	Enumera o conjunto completo de entregáveis do projeto, tal como definidos no Termo de Abertura e no Plano de Trabalho do Projeto.
Relatório Final do Projeto	Resume a experiência e desempenho do projeto e as Lições Aprendidas (práticas de projeto bem-sucedidas e potenciais armadilhas).

3.4 O QUE É UM PROJETO PM²?

Muitas das boas práticas da PM² podem ser aplicadas a qualquer tipo de projeto ou atividade de trabalho. No entanto, para poder aplicar toda a Metodologia do PM², um projeto deve ter certas características.

Assim, um projeto PM²:

- é (acima de tudo) um projeto (ou seja, não operações, não uma atividade de trabalho, não um programa, etc.)
- tem uma duração de mais de 4-5 semanas e envolve mais de 2-3 pessoas
- funciona dentro de uma organização e pode estar sujeito a auditorias internas ou externas
- requer uma estrutura de governo claramente definida e funções e responsabilidades claramente atribuídas
- requer aprovação de seu orçamento e âmbito
- inclui mais do que apenas atividades de construção/entrega
- inclui atividades de transição e implementação operacional (no negócio)
- requer um certo nível de documentação, transparência e relatórios
- requer um certo nível de controlo e rastreabilidade
- tem uma ampla base de partes interessadas internas (e externas)
- pode exigir a colaboração de várias organizações ou unidades organizacionais
- contribui para elevar a maturidade de gestão de projetos da organização.

O número de características acima presentes num projeto, definem a adaptação e customização que deverão ser aplicadas à metodologia PM².

3.5 MENTALIDADE PM²

Os processos, Artefactos, ferramentas e técnicas PM² ajudam as equipas de projeto a tomar decisões sobre os compromissos entre as dimensões de tempo, custo, âmbito e qualidade de um projeto.

A Mentalidade PM² (Mindsets) é o conjunto de atitudes e comportamentos que ajudam as equipas do projeto a concentrarem-se no que é mais importante para atingir os objetivos do projeto. Ajudam as equipas do projeto a lidar com as complexidades da gestão de projetos nas organizações e tornam a Metodologia PM² simultaneamente mais eficaz e completa.

Assim, os Gestores de Projeto (PMs) e as equipas do projeto que praticam a Metodologia PM²:

1. Aplicam as boas práticas da PM² na gestão dos seus projetos;
2. **Estão cientes** de que as metodologias se destinam a satisfazer as necessidades dos projetos e não o contrário;
3. Mantêm uma **orientação para os resultados** em relação a todas as atividades do projeto e de gestão do projeto;
4. Estão **empenhados** em entregar os resultados do projeto com o **valor máximo**, em vez de se limitarem a seguir planos;
5. **Promovem** uma cultura de colaboração, **comunicação** clara e **responsabilização** nos projetos;
6. **Atribuem** funções, no âmbito do projeto, às pessoas mais **adequadas**, em benefício do projeto;
7. **Equilibram**, da forma mais produtiva, os muitas vezes contraditórios «Ps» da gestão de projetos: produto, propósito, processo, plano, pessoas, prazer/pesar, participação, perceção e política;
8. **Investem** no desenvolvimento das suas competências técnicas e comportamentais, para se **tornarem melhores** contribuintes para o projeto;
9. **Envolvem** as partes interessadas do projeto na **mudança organizacional** necessária para maximizar os benefícios do projeto.
10. **Partilham conhecimentos**, gerem ativamente as Lições Aprendidas e contribuem para **melhorar** a gestão de projetos nas suas organizações;
11. Procuram **inspiração** nas Orientações PM² sobre Ética e Conduta Profissional (ver Apêndice F).

Para permanecerem conscientes da Mentalidade PM², os Gestores de Projeto (PM) e as equipas do projeto que praticam PM² devem também colocar-se, periodicamente, as seguintes Questões Pouco Frequentes (IAQs):

- **Sabemos o que estamos a fazer?** Dica: Desenvolver uma visão clara e partilhada para o projeto. Gerir o projeto adotando uma abordagem holística e otimizar o projeto no todo e não apenas em parte. Seguir um processo, mas permanecer Ágil, e recordar amiúde por que motivo desempenha determinada tarefa.
- **Sabemos por que motivo o estamos a fazer? Alguém se importa com isso?** Dica: Garantir que o seu projeto é importante. Compreender os seus objetivos, valor e impacto e perceber de que modo se relaciona com a estratégia organizacional. Definir de antemão em que consiste o êxito do projeto e proporcionar valor máximo e benefícios reais, não apenas resultados.
- **Participam as pessoas certas?** Dica: As pessoas são responsáveis pelo sucesso dos projetos. O principal critério para envolver pessoas e atribuir funções no projeto deve ser a sua capacidade para satisfazer as necessidades e os objetivos do projeto – não questões de política, amizade, hierarquia funcional, proximidade ou conveniência.
- **Sabemos quem desempenha cada função?** Dica: Saber que função deve desempenhar e garantir que cada um sabe as funções que lhe competem. Definir e compreender claramente as funções, responsabilidades e linhas de responsabilização.
- **Produzir resultados a qualquer custo ou risco?** Dica: Demonstrar respeito pelo trabalho das pessoas e fundos organizacionais e evitar comportamentos e táticas de risco elevado. Nunca esquecer que não importa apenas o resultado final – o percurso também é importante, por isso deve gerir os seus projetos com base em princípios e valores positivos.
- **Isto é importante?** Dica: NEM tudo é igualmente importante. Identificar e obter acordo quanto aos Critérios Críticos de Sucesso (“o que” obter), Produto Mínimo Viável e aos Fatores Críticos de Sucesso (“como” obter) e afetar esforços e atenção, tanto a nível tático como estratégico, em benefício dos objetivos do projeto e da gestão do projeto.

- **Esta tarefa compete “a eles” ou “a nós”?** Dica: Garantir que ambos os grupos, cliente e fornecedor, trabalham em equipa para atingir um objetivo comum. O verdadeiro trabalho de equipa realmente funciona, logo, fomentar uma comunicação eficaz e frequente.
- **Deverei participar?** Dica: Contribuir de qualquer posição. Ter orgulho nas competências, valor e atitude positiva que proporciona ao projeto. Ajudar a integrar quem precisa de ser integrado. Promover e facilitar os contributos de todos os interessados.
- **Conseguimos melhorar?** Dica: Assumir o compromisso de melhorar continuamente, a nível individual e da organização, através da recolha e da partilha de conhecimento. As equipas de projeto devem refletir sobre como se podem tornar-se mais eficazes e ajustar o seu comportamento em conformidade.
- **Há vida depois do projeto?** Dica: O ciclo de vida do produto (ou serviço) só agora começou! Deve garantir que contribuiu para o seu sucesso.

A Mentalidade PM² é o cimento que mantém unidos os processos e práticas da PM². Proporciona um conjunto comum de convicções e valores para todos os praticantes PM².

A Mentalidade PM²:

- ajuda as equipas de projeto a navegar pelas complexidades das realidades do projeto.
- ajuda as equipas de projeto a (re)posicionar as metas de gestão de projetos num contexto organizacional mais amplo.
- lembra às equipas de projeto o que é importante para o sucesso do projeto.
- são lembretes úteis de atitudes e comportamentos eficazes.

3.6 ADAPTAÇÃO E PERSONALIZAÇÃO

Para garantir que a Metodologia PM² satisfaz de forma eficaz as necessidades do projeto, pode ser necessário algum nível de adaptação e/ou personalização.

A adaptação diz respeito à alteração de partes específicas da metodologia, como etapas do processo, conteúdos dos artefactos, distribuição de responsabilidades entre os vários papéis, etc. As organizações recorrem a este processo para adaptar a metodologia às necessidades específicas da sua estrutura e cultura e alinhar a metodologia às políticas e processos organizacionais.

A adaptação faz mais sentido a nível organizacional/departamental, mas também pode ocorrer a nível do projeto, baseando-se, por exemplo, na complexidade, tamanho ou tipo de projeto. Para lá da adaptação, pode ser necessária personalização adicional, a nível do projeto, para refletir necessidades específicas de gestão. Exemplos desta personalização incluem níveis para escalada de decisão, tolerância a riscos, baseada no apetite de riscos das partes interessadas, etc.

Todas as adaptações e personalizações devem ser documentadas no Manual do Projeto.

As seguintes orientações devem ser tomadas em consideração na adaptação ou personalização da Metodologia PM²:

- Primeiro, entender o propósito e valor do elemento metodológico a adaptar e só depois prosseguir com a adaptação;
- Evitar desvios significativos da metodologia, uma vez que esta foi concebida como um todo integrado;
- Equilibrar os níveis de controlo de que um projeto necessita com os esforços adicionais que esse controlo exige;
- Eliminar desperdícios (abordagem de restrição de custos), mas manter o espírito da Metodologia PM², que se reflete nos seus quatro pilares e mentalidade;
- Recordar que a metodologia foi desenhada como um todo integrado, por isso evitar desvios desnecessários.

3.7 PM² E GESTÃO ÁGIL

O PM² reconhece a natureza complexa e incerta de muitos tipos de projetos e a contribuição positiva do modo de pensar Ágil para a sua gestão efetiva.

As abordagens Ágeis respondem a vários desafios, que geralmente crescem com o tamanho das organizações em que são aplicadas. Esses desafios podem incluir a coordenação entre equipas Ágeis e não-

Ágeis, a conformidade com vários requisitos de governo organizacional e auditoria, restrições de arquitetura organizacional e interoperabilidade.

O que é Ágil?

Ágil é uma abordagem para gerir projetos com base num conjunto específico de princípios e práticas, que promovem o planeamento adaptativo, o desenvolvimento evolutivo, a rápida entrega incremental e a melhoria contínua. Estimula respostas rápidas e flexíveis à mudança.

A abordagem Ágil tem em conta a incerteza inerente ao ambiente do projeto e cria uma organização altamente adaptável. Usa ciclos de feedback curtos para permitir respostas rápidas a mudanças nos requisitos do produto e melhorias contínuas nos processos.

As principais características Ágil são:

- foco na entrega de valor desde o início e com frequência ao longo de um projeto
- tomada de decisões com base no que é conhecido
- estreita cooperação entre todas as partes envolvidas
- envolvimento contínuo das partes interessadas em todos os níveis
- envolvimento dos membros da equipa no planeamento
- desenvolvimento incremental, com ciclos curtos
- gestão de âmbito através da (re)priorização contínua de tarefas
- aceitação da mudança, aprendizagem e melhoria contínuas
- minimização da documentação e controlo.

O PM² fornece uma estrutura que ajuda as equipas Ágeis a atingir a agilidade desejada, enquanto acomoda requisitos rígidos para aquisições e auditoria, boa coordenação com níveis de programa e portefólio e colaboração com outros projetos, contratados, outras unidades organizacionais e organizações externas (consultar o Apêndice D).

Página propositadamente deixada em branco

4 ORGANIZAÇÃO E FUNÇÕES DO PROJETO

4.1 PARTES INTERESSADAS NO PROJETO

As partes interessadas no projeto são pessoas (ou grupos) que podem afetar ou ser afetadas pelas atividades realizadas durante o ciclo de vida de um projeto e/ou pelos produtos e resultados do projeto. As partes interessadas podem participar diretamente num projeto, ou ser membros de outras organizações, internas ou externas à organização (e.g., subcontratados, fornecedores, utilizadores ou o público em geral).

O número de partes interessadas varia em função da complexidade e do âmbito de um projeto. No entanto, à medida que aumenta o número de pessoas afetadas pelo projeto, também aumenta a probabilidade de afetar pessoas com algum poder ou influência sobre o projeto. Dado que estas pessoas podem ser apoiantes úteis do projeto ou podem optar por bloqueá-lo, a participação e a gestão eficazes das partes interessadas no projeto podem ser cruciais para o êxito de um projeto.

4.2 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO: NÍVEIS E FUNÇÕES

O diagrama abaixo apresenta uma síntese dos níveis e principais funções na organização de um projeto do ponto de vista da gestão de projetos. Cada um destes níveis é explicado, de forma sucinta, abaixo.

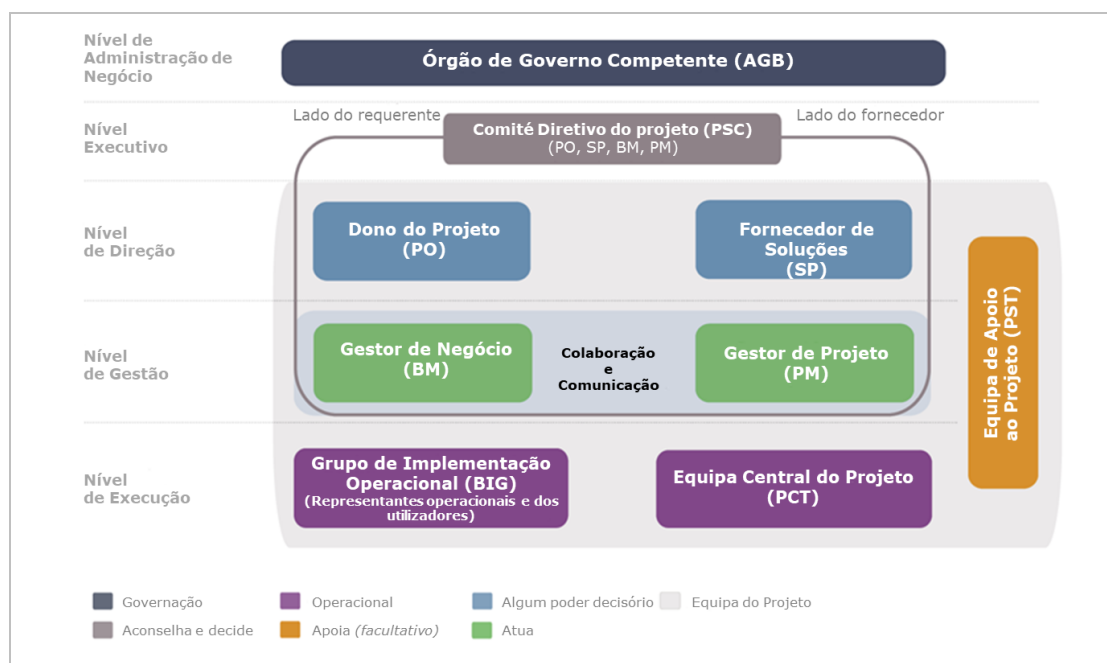


Fig.4.1 Organização do projeto

Importa salientar que existe apenas uma equipa do projeto, constituída por pessoas que assumem os papéis e funções definidas nos níveis de Execução, Gestão e Direção. Para que o projeto seja bem-sucedido, é necessário que estas pessoas trabalhem em equipa.

Nível de Administração de Negócio

O Nível de Administração de Negócio é constituído por um ou mais comités executivos que funcionam ao mais alto nível de Administração. É neste nível que se definem as prioridades, tomam as decisões de investimento e afetam os recursos.

Nível Executivo

O Nível Executivo proporciona direção e orientação gerais do projeto. Mantém o projeto centrado nos seus objetivos e reporta ao Órgão de Governo Competente (*Appropriate Governance Body* – AGB). O Nível Executivo é constituído pelas funções definidas nos Níveis de Direção e Gestão, bem como por outras funções facultativas.

Nível de Direção

O Nível de Direção lidera o projeto e é responsável pelo seu Caso de Negócio. Mobiliza os recursos necessários e acompanha o desempenho do projeto, a fim de concretizar os seus objetivos. O Nível de Direção inclui as funções de Dono do Projeto (PO) e de Fornecedor de Soluções (*Solution Provider* – SP).

Nível de Gestão

O Nível de Gestão incide nas operações quotidianas do projeto. Organiza, acompanha e controla o trabalho desenvolvido para criar os produtos pretendidos e aplicá-los na organização. Os membros do Nível de Gestão prestam contas ao Nível de Direção. O Nível de Gestão inclui as funções de Gestor de Negócio (BM - *Business Manager*) e Gestor do Projeto (PM). É de extrema importância para o sucesso do projeto garantir uma estreita colaboração e boa comunicação entre o Administrador Responsável (BM) e o Gestor do Projeto (PM).

Nível de Execução

O Nível de Execução reporta ao Nível de Gestão e realiza o trabalho do projeto. O Nível de Execução inclui as funções de Equipa Central do Projeto (PCT) e de Grupo de Implementação Operacional (BIG - *Business Implementation Group*), que produz os entregáveis do projeto e os implementa na organização.

4.3 ÓRGÃO DE GOVERNO COMPETENTE (AGB)

O Órgão de Governo Competente (AGB) é a entidade responsável pelo planeamento estratégico e pela gestão de portefólio. Em termos de projetos, este é o órgão com autoridade para aprovar um projeto, concordar com o seu objetivo declarado e libertar o financiamento necessário para implementá-lo. Como principal órgão de tomada de decisões, esse grupo integra membros do lado do solicitante e fornecedor do projeto.

Responsabilidades:

- Define a estratégia e domínio de negócios corporativo.
- Estabelece e implementa uma estrutura de gestão de portefólio para atingir os objetivos estratégicos.
- Identifica, avalia e autoriza programas e projetos para implementação.
- Monitoriza e controla o desempenho da entrega do portefólio.
- Otimiza e gere os recursos e benefícios do portefólio.

4.4 COMITÉ DIRETIVO DO PROJETO (PSC)

O Comité Diretivo do Projeto (PSC - *Project Steering Committee*) é constituído pelas quatro Funções dos Níveis de Gestão e Direção, proporcionando um equilíbrio adequado entre os representantes do requerente e do fornecedor. Outras funções também poderão participar no Comité Diretivo do Projeto (PSC), consoante as necessidades do projeto.

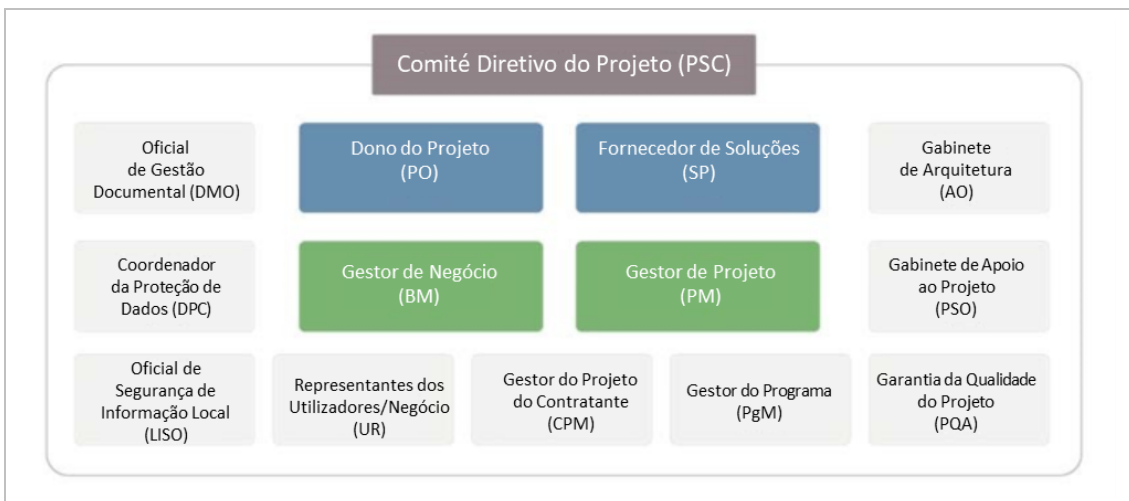


Fig.4.2 Exemplo da composição de um Comité Diretivo do Projeto (PSC): funções permanentes e facultativas

O Comité Diretivo do Projeto (PSC) é presidido pelo Dono do Projeto (PO) e é o principal órgão decisório e de resolução de incidentes do projeto. Todas as decisões significativas, suscetíveis de afetar o projeto ou a capacidade da equipa para cumprir os objetivos, serão transmitidas ao Comité Diretivo do Projeto (PSC). Este comité debate e decide sobre a aprovação dos principais documentos, os problemas com que a equipa se depara ou pedidos de alterações significativas.

Responsabilidades:

- Defende o projeto e aumenta a consciência sobre a mesma a nível sénior.
- Orienta e promove a execução bem-sucedida do projeto a nível estratégico, mantendo o projeto focado nos seus objetivos.
- Garante a adesão às políticas e regras da organização (por exemplo, governo de TI, proteção de dados, segurança da informação, gestão documental, etc.).
- Assegura a monitorização e controlo de alto nível do projeto.
- Autoriza a transição entre as fases (a menos que isso seja realizado pelo Órgão de Governo Competente (AGB)).
- Autoriza desvios e alterações de âmbito com alto impacto no projeto e tem a palavra final sobre as decisões.
- Lida com a escalada de incidentes e conflitos.
- Conduz e gere mudanças organizacionais relacionadas com os resultados do projeto.
- Aprova e assina todos os principais artefactos de gestão (ou seja, Caso de Negócio, Termo de Abertura, Plano de Trabalho do Projeto).

Membros opcionais do Comité Diretivo do Projeto (PSC):

Pessoas com outras funções também podem participar do Comité Diretivo do Projeto (PSC), de acordo com as necessidades do projeto. Alguns papéis indicativos estão listados na tabela abaixo.

Funções	Descrição
Representante dos Utilizadores (UR)	Representa os interesses dos usuários do projeto, garantindo que as entregas do projeto sejam adequadas ao objetivo.
Gestor de Projeto do Contratado (CPM)	Responsável pelas partes terceirizadas do projeto.
Gabinete de Arquitetura (AO)	Desempenha um papel consultivo em aspetos arquitetónicos de projetos de TI.
Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO)	Administra reuniões do Comité Diretivo do Projeto (PSC) e documentação do projeto. Produz relatórios consolidados para grandes projetos.
Garantia de Qualidade do Projeto (PQA)	Responsável pela garantia de qualidade e auditoria.
Oficial de Gestão Documental (DMO)	Garante a implementação coerente das funções de gestão documental.
Coordenador de Proteção de Dados (DPC)	Consulta e aconselha sobre questões de proteção de dados.
Oficial de Segurança da Informação Local (LISO)	Consulta e aconselha sobre questões de segurança.

4.5 DONO DO PROJETO (PO)

O Dono do Projeto (PO) é o cliente do projeto, como tal, define os objetivos para o negócio e garante que os resultados do projeto estão em consonância com os objetivos e as prioridades operacionais. Como função principal do Nível de Direção, do lado do solicitante, o Dono do Projeto (PO) é responsável pelo sucesso global do projeto e torna-se posteriormente o dono dos produtos do projeto (produto ou serviço).

Responsabilidades:

- Atua como o campeão do projeto, promovendo o sucesso do projeto.
- Preside ao Comité Diretivo do Projeto (PSC).
- Assegura a liderança e direção estratégica para o Gestor de Negócio (BM) e o Gestor de Projeto (PM).
- Estabelece os objetivos de negócio e define o Caso de Negócio para o projeto.
- É o titular dos riscos do projeto e garante que os resultados do projeto estão alinhados com os objetivos e prioridades do negócio.
- Mobiliza os recursos necessários para o projeto, de acordo com o orçamento acordado.
- Monitoriza regularmente o progresso do projeto.
- Coordena a escalada da resolução de incidentes e conflitos.
- Conduz as mudanças organizacionais e monitoriza a implementação adequada da evolução e das mudanças.

- Aprova e subscreve os principais artefactos de gestão (Manual do Projeto, Planos de Gestão de Projeto, Plano de Implementação Operacional, etc.).

4.6 FORNECEDOR DE SOLUÇÕES (SP)

O Fornecedor de Soluções (SP) assume a responsabilidade global pelos entregáveis e representa os interesses daqueles que projetam, gerem e implementam (ou externalizam) os entregáveis do projeto. Como função principal de Camada de Direção, do lado do fornecedor, o Fornecedor de Soluções (SP) geralmente tem uma posição de gestão na hierarquia funcional da organização que está executando o projeto e, portanto, geralmente trabalha com o Dono do Projeto (PO) na definição dos objetivos de negócios do projeto.

Responsabilidades:

- Assume responsabilidade geral pelos entregáveis e serviços do projeto solicitados pelo Dono do Projeto (PO).
- Mobiliza os recursos necessários do lado do fornecedor e nomeia o Gestor de Projeto (PM).
- Aprova os objetivos de quaisquer atividades e entregáveis terceirizados e torna-se responsável pelo desempenho dos subcontratados.

4.7 GESTOR DE NEGÓCIO (BM)

O Gestor de Negócio (BM - *Business Manager*) representa o Dono do Projeto (PO) quotidianamente no âmbito do projeto, ajudando-o a definir os objetivos operacionais do projeto. Trabalha em estreita colaboração com o Gestor do Projeto (PM) em muitas atividades de gestão do projeto e coordena as várias funções e atividades do lado do cliente (por exemplo, representantes organizacionais ou dos utilizadores), garantindo que os resultados do projeto cumprem as necessidades operacionais e dos utilizadores.

Responsabilidades:

- Garante a cooperação e um canal de comunicação eficiente com o Gestor de Projeto (PM).
- Coordena o Grupo de Implementação Operacional (BIG) e atua como um elo de ligação entre os Representantes dos Utilizadores (URs) e a organização fornecedora.
- Garante que os produtos entregues pelo projeto satisfazem as necessidades dos utilizadores.
- Gere as atividades do projeto, do lado do negócio, e garante que os recursos de negócio necessários sejam disponibilizados.
- Decide a melhor maneira de introduzir mudanças ou ações de reengenharia de negócio, quando necessário.
- Garante que a organização comercial esteja pronta para acomodar as entregas do projeto quando elas forem disponibilizadas pelo Fornecedor de Soluções (SP).
- Lidera a implementação das mudanças no negócio, dentro da comunidade de utilizadores.
- Coordena o calendário e entrega de qualquer formação de utilizadores (e produção de material relacionado).

4.8 GESTOR DE PROJETO (PM)

O Gestor de Projeto (PM) gere o projeto diariamente e é responsável por entregar resultados de alta qualidade, dentro dos objetivos e restrições identificados, garantindo o uso efetivo dos recursos alocados. Mais amplamente, a responsabilidade do Gestor de Projeto (PM) também inclui gestão de riscos e incidentes, comunicação do projeto e gestão das partes interessadas.

Responsabilidades:

- Executa os planos do projeto conforme aprovados pelo Comité Diretivo do Projeto (PSC).
- Coordena a Equipa Central do Projeto (PCT), garantindo o uso efetivo dos recursos alocados.
- Garante que os objetivos do projeto sejam alcançados, dentro das restrições identificadas, tomando medidas preventivas ou corretivas, quando necessário.
- Gere as expectativas das partes interessadas.
- Supervisiona a criação de todos os artefactos de gestão (exceto o Pedido de Início de Projeto, o Caso de Negócio e o Plano de Implementação Operacional) e assegura a aprovação do Dono do Projeto (PO) ou do Comité Diretivo do Projeto (PSC).
- Garante a evolução controlada dos produtos entregues, através de adequada gestão da mudança.
- Executa atividades de gestão de riscos para riscos relativos ao projeto.

- Monitoriza o estado do projeto e reporta ao Comité Diretivo do Projeto (PSC) sobre o progresso do projeto em intervalos regulares pré-definidos.
- Encaminha as questões de projeto não resolvidos para o Comité Diretivo do Projeto (PSC).
- Estabelece a ligação entre os níveis de Direção e de Execução do projeto.

4.9 GRUPO DE IMPLEMENTAÇÃO OPERACIONAL (BIG)

O Grupo de Implementação Operacional (BIG - *Business Implementation Group*) está do lado do solicitante e integra representantes de grupos de negócio e dos utilizadores. Coordenado pelo Gestor de Negócio (BM), é responsável pelo planeamento e implementação das mudanças que precisam ser feitas a nível do negócio para que a organização integre efetivamente os entregáveis do projeto no seu trabalho diário.

Responsabilidades:

- Analisa o impacto da implementação do projeto nas operações regulares, nos processos de negócio existentes, na equipa e na cultura organizacional.
- Participa do desenho e atualização dos processos de negócio afetados.
- Prepara a área de negócio afetada para a mudança.
- Aconselha o Gestor de Negócio (BM) sobre a prontidão da organização para a mudança.
- Incorpora os entregáveis do projeto nas operações de negócio e implementa as atividades de mudança organizacional que se enquadram no âmbito do projeto.

4.10 REPRESENTANTES DOS UTILIZADORES (UR)

Os Representantes dos Utilizadores (UR - *User Representatives*) fazem parte do Grupo de Implementação Operacional (BIG) e representam os interesses dos utilizadores finais do projeto. É importante contar com a participação de Representantes dos Utilizadores (UR) ao longo de todo o projeto e mantê-los atualizados, confere-lhes um sentimento de propriedade e motiva-os. Os Representantes dos Utilizadores (UR) ajudam a definir os requisitos do projeto e validam-nos periodicamente, o que garante a adequação dos entregáveis à sua finalidade operacional.

Responsabilidades:

- Ajudar a definir as necessidades e os requisitos do negócio.
- Garantir que as especificações e entregáveis do projeto respondem às necessidades de todos os utilizadores.
- Rever a especificação do projeto e os critérios de aceitação, em nome dos utilizadores.
- Comunicar e priorizar as opiniões dos utilizadores no Comité Diretivo do Projeto (PSC) e garantir que essas opiniões são tidas em conta quando forem tomadas decisões sobre a implementação ou não de uma alteração proposta.
- Participar em demonstrações e fases piloto, quando necessário.
- Executar testes de aceitação dos utilizadores.
- Assinar documentos relativos ao utilizador (documento de requisitos, teste de aceitação de entregáveis, etc.).
- Garantir a estabilidade do negócio durante a transição para o novo estado operacional.

4.11 EQUIPA CENTRAL DO PROJETO (PCT)

A Equipa Central do Projeto (PCT - *Project Core Team*) é constituída pelas funções especializadas responsáveis pela criação dos entregáveis do projeto. A sua composição e estrutura variam em função da dimensão e do tipo de projeto e são definidas pelo Gestor do Projeto (PM), com base nas necessidades do projeto.

Responsabilidades:

Coordenada pelo Gestor de Projeto (PM), a Equipa Central do Projeto (PCT):

- Participa no desenvolvimento do âmbito do projeto e no planeamento das atividades do projeto.
- Realiza as atividades do projeto, com base no Plano de Trabalho de Projeto e no cronograma.
- Produz os entregáveis do projeto.
- Fornece ao Gestor de Projeto (PM) informações sobre o progresso das atividades.
- Participa de reuniões do projeto, conforme as necessidades e ajuda a resolver incidentes.
- Participa na Reunião de Avaliação Final do Projeto durante a recolha das Lições Aprendidas.

Além das funções especializadas que criam os entregáveis do projeto, há duas funções específicas da Equipa Central do Projeto (PCT) que merecem ser discutidas com mais detalhes, do ponto de vista da gestão de projetos: o Gestor de Projeto do Contratado (CPM) e o Gestor de Projeto Adjunto (APM).

Gestor do Projeto do Contratado (CPM - Contractor's Project Manager)

O Gestor de Projeto do Contratado (CPM) lidera a equipa subcontratada que trabalha no projeto, planeando, controlando e reportando sobre a produção de entregáveis terceirizados. Trabalhando em estreita colaboração com o Gestor de Projeto (PM), o Gestor de Projeto do Contratado (CPM) garante que todo o trabalho seja executado atempadamente e nos padrões acordados, garantindo a conclusão e entrega bem-sucedidas das atividades subcontratadas.

Gestor do Projeto Adjunto (APM - Assistant Project Manager)

Nos projetos de grande dimensão, o Gestor do Projeto (PM) pode considerar útil delegar algumas tarefas de gestão do projeto num adjunto. O Gestor do Projeto Adjunto (APM) pode trabalhar numa variedade de tarefas de coordenação e suporte, conforme designado pelo Gestor de Projeto (PM) e agir em substituição do Gestor do Projeto (PM), por exemplo, em reuniões. Contudo, importa salientar que o Gestor de Projeto (PM) continua a ser responsável por todas as tarefas de gestão e entregáveis do projeto.

4.12 EQUIPA DE APOIO AO PROJETO (PST)

A Equipa de Apoio ao Projeto (PST - *Project Support Team*) é uma função opcional que consiste nas pessoas responsáveis por fornecer suporte ao projeto. A sua composição e estrutura dependem das necessidades do projeto. A Equipa de Apoio ao Projeto (PST) é frequentemente composta por representantes de vários serviços ou unidades horizontais.

Responsabilidades:

- Fornece suporte administrativo ao projeto.
- Define os requisitos para relatórios e comunicação.
- Administra as reuniões do Comité Diretivo do Projeto (PSC) e elabora relatórios relacionados.
- Suporta o Gestor de Projeto (PM) no planeamento, monitorização e controlo do projeto.
- Assessoria em ferramentas de gestão de projetos e serviços administrativos.
- Gere a documentação do projeto (controlo de versões, arquivamento, etc.).

Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO – Project Support Office)

O Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO) é uma função opcional que presta apoio de gestão de projeto às equipas de projeto em temas como a aplicação da metodologia, o uso de artefactos, de sistemas de informação, etc.

Garantia da Qualidade do Projeto (PQA – Project Quality Assurance)

Atribuído pelo Comité Diretivo do Projeto (PSC) e trabalhando independentemente do Gestor de Projeto (PM), a Garantia da Qualidade do Projeto (PQA) assegura a alta qualidade do projeto e seus entregáveis, revendo processos e artefactos, identificando não-conformidades com os padrões de qualidade estabelecidos e recomendando ações corretivas. Esta é uma função opcional na organização, reportando diretamente ao Comité Diretivo do Projeto (PSC), e pode assumir a forma de um grupo ou membro individual.

Outras Funções

Dependendo da natureza e das características do projeto, a Equipa de Apoio ao Projeto (PST) pode ser ainda mais ampliada e incluir representantes de outros departamentos/unidades, por exemplo, Jurídico, Compras, Proteção de Dados, etc.

4.13 RAM (RASCI) — DOCUMENTAR A ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES

A Matriz de Atribuição de Responsabilidades (RAM) é uma forma de representar e esclarecer os papéis e responsabilidades de uma determinada atividade. A RAM também é conhecida como uma tabela RASCI (pronuncia-se rasky), que significa:

RASCI		Descrição
R	Responsável	Faz o trabalho. Outros podem ser solicitados a ajudar em um papel de apoio. Há apenas uma pessoa responsável por qualquer tarefa.
A	Imputável (Accountable)	É, em última análise, imputável pela conclusão correta e completa do trabalho. Há apenas uma pessoa imputável por qualquer tarefa.
S	Suporte	Como parte da equipa, os papéis com uma função de suporte trabalham com a pessoa responsável. A função de suporte ajuda a concluir a tarefa.
C	Consultado	Aqueles cujas opiniões são solicitadas e com quem há comunicação nos dois sentidos. O papel consultado não ajuda a completar a tarefa.
I	Informado	Aqueles que são mantidos informados do progresso.

As partes interessadas devem ser lembradas dos seus papéis e responsabilidades durante o projeto. Este Guia PM² inclui uma tabela RAM (RASCI) para cada artefacto nas Fases Inicial, Planeamento e Encerramento e para cada uma das atividades na Fase de Execução e de Monitorização & Controlo (consulte o Apêndice E).

Exemplo: A RAM para as funções Standard PM² envolvidas na criação do documento Caso de Negócio.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Caso de Negócio	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

Notas:

- **Responsável:** O Gestor de Negócio (BM) é responsável pela criação do Caso de Negócio.
- **Imputável:** O Dono do Projeto (PO) é imputável (fornece os recursos adequados).
- **Suporte:** O Fornecedor de Soluções (SP) e o Gestor de Projeto (PM) trabalham com o Gestor de Negócio (BM) para desenvolver o Caso de Negócio. A responsabilidade final, no entanto, é do Gestor de Negócio (BM).
- **Consultado:** O Comité Diretivo do Projeto (PSC) e os Representantes dos Utilizadores (URs) são consultados.
- **Informado:** O Órgão de Governo Competente (AGB) será informado sobre o resultado ou o estado da tarefa (será provido com informações).

Página propositadamente deixada em branco

5 FASE INICIAL

A primeira fase de um projeto PM² é a Fase Inicial. Começa com a identificação de uma necessidade, problema ou oportunidade, e termina com o estabelecimento dos planos e processos necessários para levar o projeto adiante. Um início adequado do projeto é fundamental para o planeamento e execução bem-sucedidos do projeto. Envolve definir os objetivos e restrições do projeto e receber o patrocínio organizacional formal para o projeto.

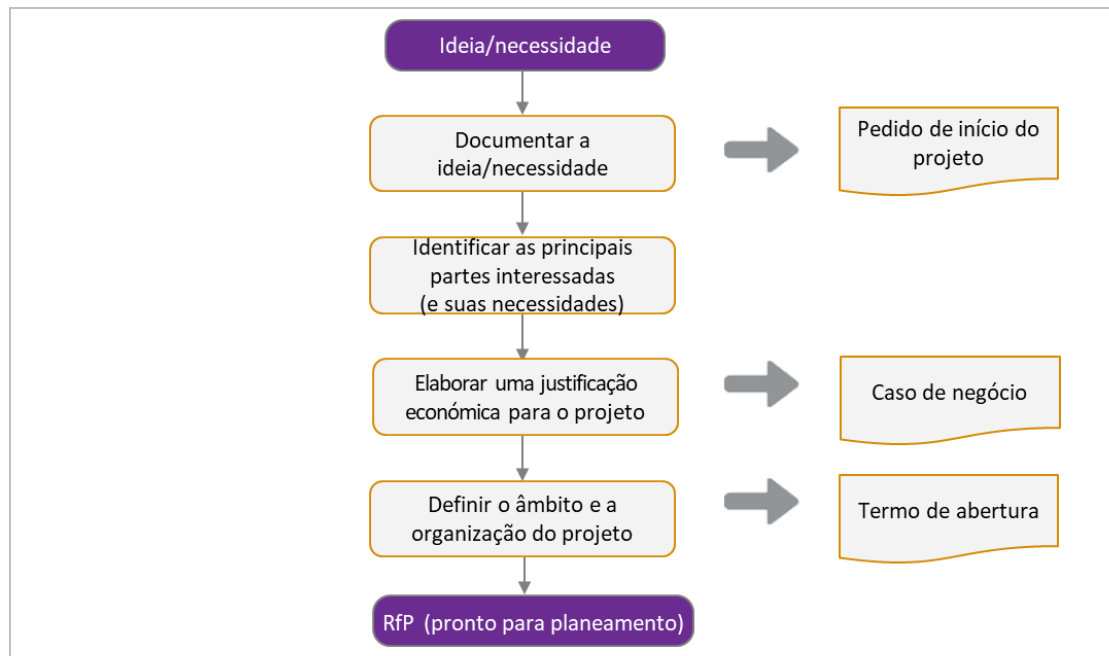


Fig.5.1 Fase Inicial: atividades e principais produtos

São três os principais artefactos do projeto criados durante a Fase Inicial: o Pedido de Início do Projeto, o Caso de Negócio e o Termo de Abertura. Alguns dos Registos do Projeto (e.g. o Registo de Riscos, o Registo de Incidentes e o Registo das Decisões) também são criados nesta fase, enquanto o Registo de Alterações é normalmente criado durante a Fase de Planeamento.

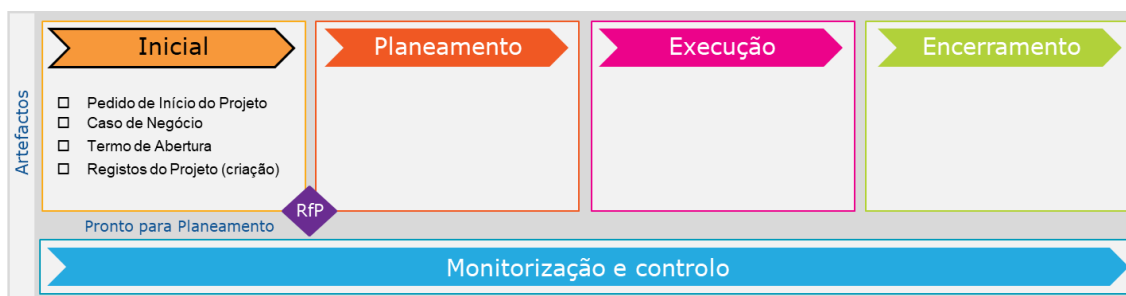


Fig.5.2 Artefactos da Fase Inicial

5.1 REUNIÃO INICIAL

Trata-se de uma reunião informal, normalmente entre o iniciador do projeto, o Dono do Projeto (PO) e outros que possam contribuir para a elaboração dos documentos da Fase Inicial. O objetivo desta reunião consiste em introduzir todas as informações prévias ao projeto e debater os passos seguintes.

O resultado desta reunião é um melhor entendimento do contexto do (futuro) projeto, bem como uma decisão de avançar com a criação do Pedido de Início do Projeto. Os ensinamentos obtidos de projetos anteriores semelhantes também contribuem para esta reunião.

5.2 PEDIDO DE INÍCIO DO PROJETO

O Pedido de Início do Projeto é o ponto de partida do projeto e formaliza o seu início. Através da criação de um Pedido de Início do Projeto, o iniciador do projeto assegura que tanto o contexto/a situação atual

(ou seja, o problema, a necessidade ou oportunidade) e os resultados pretendidos do projeto são formalmente definidos e podem ser utilizados como base para análise e elaboração mais pormenorizadas.

O Pedido de Início do Projeto contém informações básicas sobre o esforço e custo estimados de realização do projeto, bem como o prazo para sua conclusão e o tipo de entrega. Especificamente, o documento descreve o impacto esperado do projeto e resume os critérios de sucesso com os quais ele será avaliado. Além disso, o Pedido de Início do Projeto descreve a relevância do projeto para a direção estratégica da organização e destaca as principais premissas, restrições e riscos avaliados nesta fase.

Principais participantes	Descrição
Iniciador	Qualquer pessoa pode apresentar um Pedido de Início do Projeto.
Dono do Projeto (PO)	O principal beneficiário dos resultados do projeto geralmente nomeia um Dono do Projeto (PO).
Fornecedor de Soluções (SP)	A unidade organizacional que executará o trabalho do projeto nomeia um Fornecedor de Soluções (SP).
Aprovador	Dependendo do projeto, o Dono do Projeto (OP) ou um Órgão de Governo Competente (AGB) de nível superior pode aceitar o Pedido de Início do Projeto e autorizar a produção de um Caso de Negócio mais elaborado.

Entrada

- Um problema, uma necessidade ou uma oportunidade expressa pelo iniciador.

Diretrizes

- Observe que, embora qualquer um possa iniciar um Pedido de Início do Projeto, em muitos casos, o Dono do Projeto (PO) delega a sua criação ao Gestor de Negócio (BM).
- Conheça o seu público: Dependendo do tamanho do projeto e do processo de aprovação da organização, a aprovação pode ser informal (ou seja, o Dono do Projeto (PO) aceita) ou formal (ou seja, um Órgão de Governo Competente revê e aprova).
- Assegure-se de que todas as informações relevantes estejam incluídas, mas, neste ponto, limite os detalhes a informação de alto nível - pontos mais subtis serão adicionados na forma de Caso de Negócio e no Plano de Trabalho do Projeto.

Etapas (para iniciação de um projeto)

1. O Pedido de Início do Projeto é elaborado.
2. O Pedido de Início do Projeto é submetido, para aprovação, ao papel relevante do Nível de Administração ou Executivo.
3. Uma vez que o Pedido de Início do Projeto seja aprovado, o projeto é definido com mais detalhes, com uma descrição preliminar do âmbito do projeto no Caso de Negócio e posteriormente elaborado no Termo de Abertura.
4. O Fornecedor de Soluções (SP) designa o Gestor de Projeto (PM) e a Equipa Central de Projeto (PCT). O Gestor de Projeto (PM) é normalmente designado após a aprovação do Caso de Negócio (ou, o mais tardar, antes da conclusão do Termo de Abertura), enquanto a Equipa Central do Projeto (PCT) é normalmente atribuída antes da Reunião de Arranque de Planeamento.

O ciclo de vida do Pedido de Início do Projeto termina com a criação do Caso de Negócio e do Termo de Abertura (PC). Todas as informações incluídas no Pedido de Início do Projeto são copiadas, atualizadas e melhor elaboradas nesses dois documentos, que permanecem “ativos” até ao final do projeto.

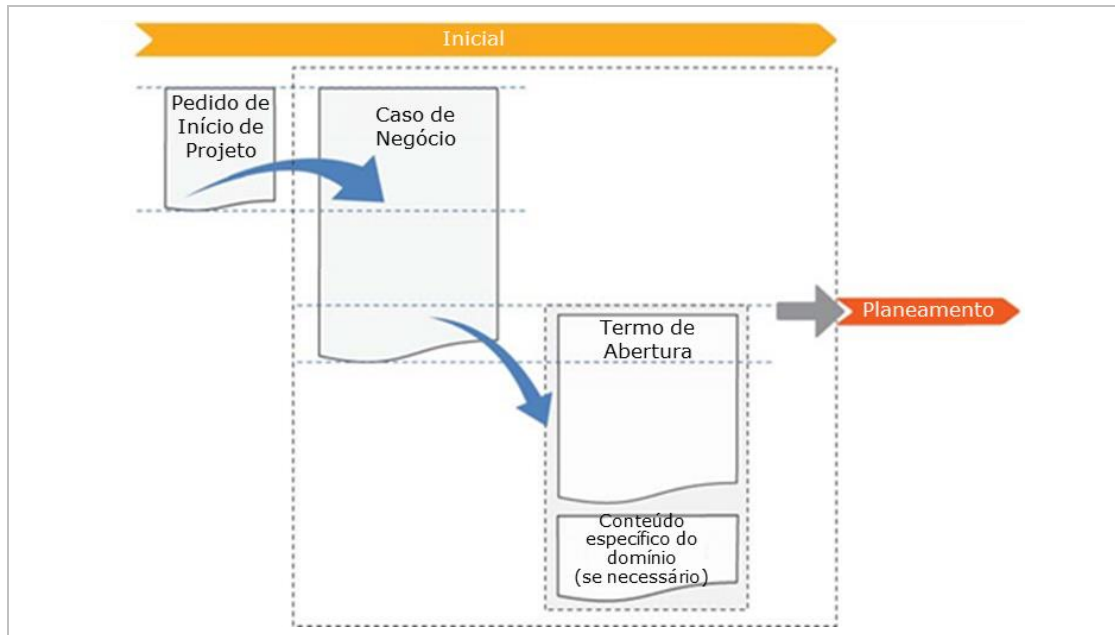


Fig 5.3 Relação entre os artefactos criados durante a Fase Inicial

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Pedido de Início do Projeto	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.

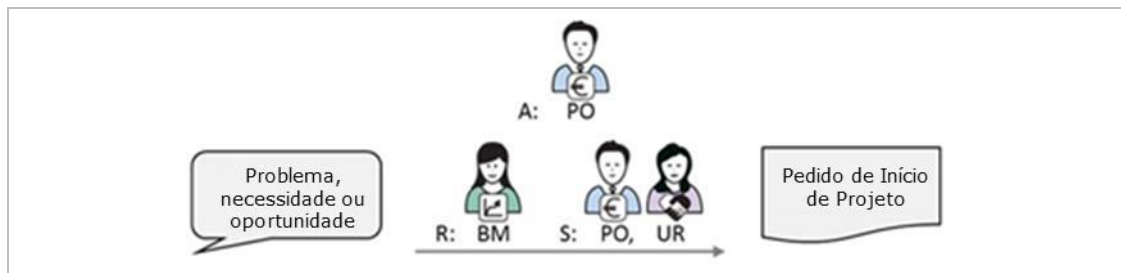


Fig 5.4 Entradas/saídas e funções principais do Pedido de Início do Projeto

Saídas

- Pedido de Início do Projeto

Modelo PM²?

-

5.3 CASO DE NEGÓCIO

O objetivo do Caso de Negócio (Business Case) é captar o raciocínio por trás do projeto, descrever o alinhamento do projeto com os objetivos estratégicos da organização, fornecer uma justificativa para o investimento em tempo e esforço e definir as necessidades orçamentais. Para grandes projetos estratégicos, o Caso de Negócio pode incluir também uma avaliação do impacto e riscos, assim com uma análise detalhada de custo-benefício.

O Caso de Negócio fornece aos decisores a informação de que necessitam para determinar se vale a pena avançar com o projeto. O Caso de Negócio é um documento dinâmico, que deve ser revisto em momentos fundamentais do projeto (marcos) para determinar se os benefícios previstos continuam a ser concretizáveis, se o custo/calendário cabem dentro do orçamento/prazo e se o projeto permanece relevante para a organização e, por conseguinte, deve ser prosseguido.

Principais participantes	Descrição
Dono do Projeto (PO)	Imputável pelo Caso de Negócio
Gestor de Negócio (BM)	Cria o Caso de Negócio, suportado pelo Fornecedor de Soluções (SP) e pelo Gestor de Projeto (PM) (se conhecido)
Outras partes interessadas do projeto	Consultados na definição do Caso de Negócio do projeto
Aprovador	Um Comitê Diretivo do Projeto (PSC) preliminar ou um Órgão de Governo Competente (AGB) de nível superior

Entradas

- Pedido de Início do Projeto

Diretrizes

- Note que a forma e a profundidade de análise necessárias para este artefacto dependem do nível de investimento necessário para o projeto.
- Considere várias soluções que respondam à necessidade do negócio e recomende uma delas.
- Descreva a abordagem geral de como o projeto será executado (estratégia do projeto).
- Identifique critérios mensuráveis que serão usados para determinar o sucesso do projeto.
- Para projetos realizados sob contrato (por exemplo, como resultado de um contrato de concessão), crie o Caso de Negócio com base no Pedido de Proposta, na resposta ao pedido e no próprio contrato.

Passos

1. O Gestor de Negócio (BM) elabora o Caso de Negócio com base nas informações capturadas no Pedido de Início do Projeto. Os principais aspetos do projeto a serem analisados e apresentados são:
 - justificação e impacto do projeto
 - o posicionamento do projeto na estratégia organizacional geral
 - uma avaliação de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (Análise SWOT) de várias soluções, uma das quais é proposta para implementação
 - uma análise custo-benefício, por solução identificada, detalhada até ao limite
 - sinergias e interdependências com outros projetos e iniciativas
 - roteiro de alto nível do projeto, incluindo marcos principais.
2. O Dono do Projeto (PO) envia o Caso de Negócio para o Órgão de Governo Competente (AGB)
3. O Órgão de Governo Competente (AGB) avalia o Caso de Negócio e decide aprová-la ou rejeitá-la.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Caso de Negócio	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

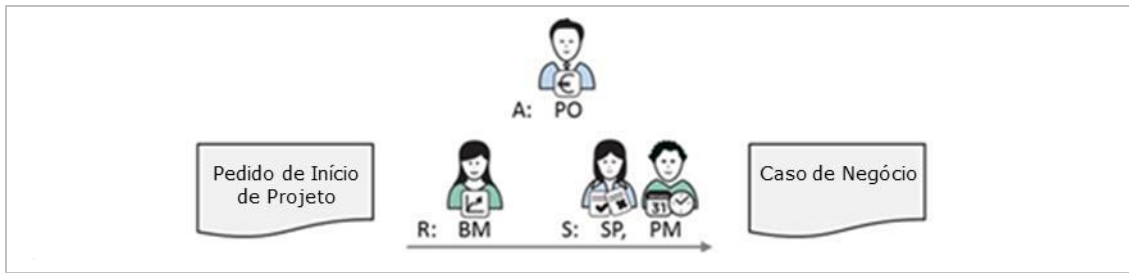


Fig 5.5 Entradas/saídas e funções principais do Caso de Negócio

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Benefícios	Caso de Negócio	Plano de Implementação Operacional	Relatórios de Projeto	Lista de Verificação de Implementação Operacional	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Caso de Negócio



5.4 TERMO DE ABERTURA

O Termo de Abertura constitui uma base para o planeamento mais detalhado do projeto. Define os objetivos do projeto (i.e., âmbito, tempo, custo e qualidade), os requisitos gerais, riscos e restrições, marcos e entregáveis finais do projeto.

É um dos principais elementos do processo de aprovação do projeto (juntamente com o Caso de Negócio). Inclui «o quê, o como e quando» do projeto e estabelece uma referência, relativamente à qual todo o progresso pode ser medido. Embora o Termo de Abertura possa ser iniciado pelo Gestor de Negócio (BM), em última análise, é da responsabilidade do Gestor de Projeto (PM) a sua elaboração e apresentação para aprovação.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Desenvolve o Termo de Abertura. Deve ser assistido pelo Gestor de Negócio (BM) e pelo Fornecedor de Soluções (SP).
Dono do Projeto (PO)	Aceita o Termo de Abertura.
Órgão de Tomada de Decisão	Um Comité Diretivo do Projeto (PSC) preliminar ou um Órgão de Governo Competente (AGB) de nível superior é responsável por assinar o Termo de Abertura.

Entradas

- Solicitação de Iniciação do Projeto
- Caso de Negócio

Diretrizes

- O Termo de Abertura deve ser curta, para que possa ser enviada às partes interessadas do projeto o quanto antes e para que lhes seja fácil rever e entender.
- Evite apresentar requisitos detalhados. Em vez disso, apresentar necessidades e recursos de alto nível.
- Os requisitos detalhados podem ser elencados em outros artefactos (por exemplo, num Documento de Requisitos) ou num apêndice do Termo de Abertura a ser elaborado durante a fase de planeamento.
- Garantir que é considerada a contribuição de todas as partes interessadas do projeto.
- Assegure-se de que, uma vez criado, o Termo de Abertura seja atualizado e distribuído, quando necessário.

Passos

1. O Gestor de Negócio (BM) consultará primeiro as principais partes interessadas do projeto e participará da elaboração do Termo de Abertura.
2. O Gestor de Projeto (PM) é responsável pela entrega do documento.
3. As principais partes interessadas do projeto validam o Termo de Abertura e o Dono do Projeto aceita-o.
4. O Dono do Projeto (PO) envia o Caso de Negócio e o Termo de Abertura para o órgão de tomada de decisão apropriado, para aprovação.
5. O órgão de decisão avalia e aceita ou rejeita o Termo de Abertura.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Termo de Abertura	I	C	A	S	C	S	R	C

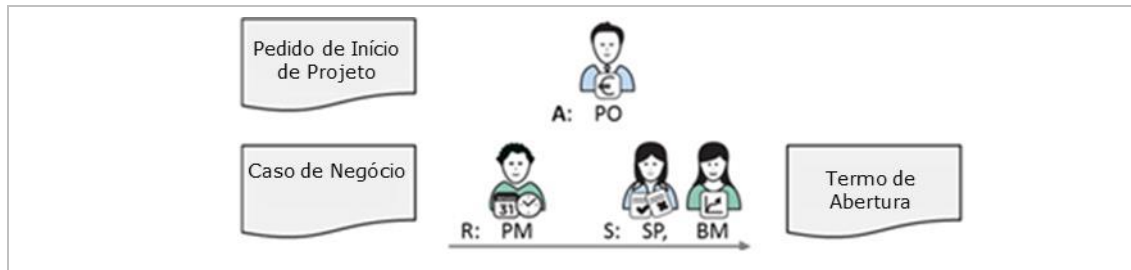


Fig 5.6 Entradas/saídas e funções principais do Termo de Abertura

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Âmbito	Caso de Negócio	Plano de Trabalho de Projeto	Registo de Alterações Relatórios de Projeto	Registos de Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Termo de Abertura



5.5 TRANSIÇÃO DE FASE: RFP (PRONTO PARA PLANEAMENTO)

Esta é a primeira transição da fase. Recomenda-se uma revisão e aprovação antes da transição formal do projeto para a fase seguinte. O Gestor do Projeto (PM) avalia se o projeto está em condições de transitar para a Fase de Planeamento e procura a aprovação do Comité Diretivo do Projeto (PSC) para o Caso de Negócio e Termo de Abertura. Se o Caso de Negócio ou o Termo de Abertura forem rejeitadas, o projeto segue diretamente para a Fase de Encerramento, para a retirada de Ensinamentos e a arquivamento adequado do projeto.

A PM² fornece um modelo para a Lista de Verificação de Saída de Fase para cada fase, que pode ser usada pelo Gestor de Projeto (PM) para orientar a avaliação, juntamente com uma revisão das metas específicas da fase.

6 FASE DE PLANEAMENTO

A segunda fase de um projeto de PM² é a Fase de Planeamento. Começa com a Reunião de Arranque de Planeamento e termina quando todos os planos do projeto tiverem sido desenvolvidos e estabelecidos, e uma abordagem apropriada de gestão e implementação tiver sido estabelecida. A maior parte dos artefactos de um projeto é elaborada durante a Fase de Planeamento.

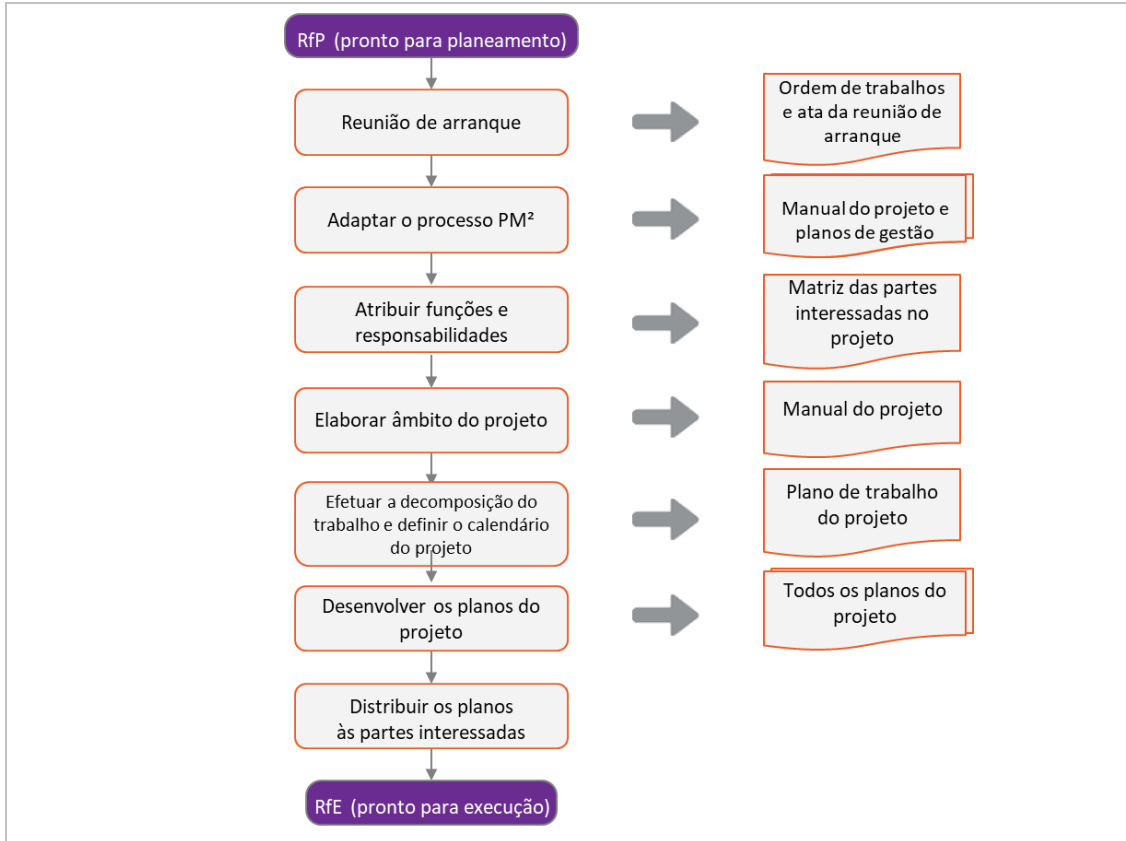


Fig.6.1 Fase de Planeamento: atividades e principais produtos

Tipo de Artefacto	Descrição
Planos de Gestão (normalizados)	Estes planos definem os processos a utilizar (e.g. para Gestão de Riscos). A PM ² fornece modelos de Planos de Gestão, em conjunto com orientações sobre como adaptar e personalizar, em função das necessidades e do contexto do projeto.
Planos do Projeto (específicos)	Estes planos são específicos do projeto (e.g. o Plano de Trabalho do Projeto) e são elaborados de acordo com as necessidades do projeto e o contributo e análise da equipa. A PM ² faculta modelos e orientações para estes planos.
Outros (específicos do domínio)	Estes artefactos são específicos do domínio abordado pelo projeto (e.g. modelos para projetos de sistemas IT). A PM ² não faculta modelos para estes planos.

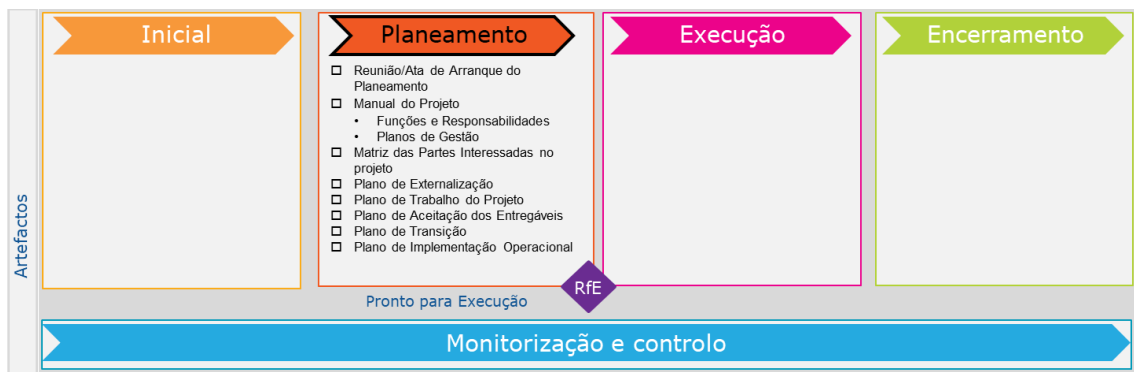


Fig.6.2 Artefactos da Fase de Planeamento

6.1 REUNIÃO DE ARRANQUE DO PLANEAMENTO

A Fase de Planeamento tem início com uma Reunião de Arranque do Planeamento, oficial, cujo objetivo é o seguinte:

- Assegurar que todos compreendem o âmbito do projeto;
- Esclarecer as expectativas das principais partes interessadas no projeto;
- Identificar os riscos do projeto;
- Discutir os planos de projeto.

Nesta fase precoce, as experiências passadas e especialmente as Lições Aprendidas de projetos anteriores semelhantes, contribuirão significativamente para ajudar a equipa de projeto.

Esta Reunião de Arranque do Planeamento deve ser planeada e realizada de forma eficaz, pois é fundamental que os objetivos do projeto sejam devidamente compreendidos. A PM² fornece modelos para a Agenda da Reunião e a Ata da Reunião (MoM - Minutes of Meeting).

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Organiza a reunião.
Equipa Central do Projeto (PCT) Grupo de Implementação Operacional (BIG) Representantes dos Utilizadores (URs) Fornecedor de Soluções (SP) Dono do Projeto (PO) Gestor de Negócio (BM)	Participantes obrigatórios.
Gestor de Projeto Adjunto (PMA) Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO)	Necessária a participação (se parte do projeto).
Outras funções ou partes interessadas no projeto	Participação opcional (conforme as necessidades do projeto).

Entradas

1. Caso de Negócio
2. Termo de Abertura

Passos

Antes da Reunião de Arranque do Planeamento:

1. Planear a reunião.
2. Elaborar a Agenda da Reunião, indicando claramente os pontos a serem discutidos.
3. Enviar a Agenda da Reunião com antecedência.
4. Assegurar a presença dos participantes obrigatórios.
5. Abordar todas as necessidades logísticas e preparar documentação para a reunião.

Durante a Reunião de Arranque do Planeamento:

1. Apresentar os participantes da reunião.
2. Assegurar-se da indicação de um participante para fazer anotações, identificando itens de ação. Estes serão compilados e enviados aos participantes, após a reunião.
3. Apresentar aos participantes o Termo de Abertura, para que eles entendam o âmbito do projeto.
4. Descrever as metas, expectativas e atividades da Fase de Planeamento e discutir o calendário de planeamento.
5. Descrever e discutir as funções e responsabilidades do projeto.
6. Discutir o calendário do projeto.
7. Discutir a abordagem geral do projeto. Essa discussão pode ser uma sessão de brainstorming, dentro dos limites estabelecidos pelo Termo de Abertura.
8. Discutir os planos de projeto necessários para o projeto. O conjunto final de planos de projeto requeridos será documentado no Manual do Projeto.
9. Discutir riscos, restrições e pressupostos.
10. Discutir ou apresentar quaisquer ferramentas de suporte ao projeto (com informação do Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO)).
11. Permitir tempo para qualquer outro assunto (perguntas e respostas).
12. Resumir a discussão (decisões, ações e riscos).

13. Comunicar os próximos passos.

Após a Reunião de Arranque do Planeamento:

1. Distribuir a Ata da Reunião (MoM) para as partes interessadas apropriadas (conforme identificado no Termo de Abertura)
2. A Ata da Reunião (MoM) deve incluir um resumo das questões levantadas, riscos identificados, decisões tomadas e alterações propostas. Notar que os incidentes, riscos, decisões e alterações do projeto também devem ser registados nos registos relevantes.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Reunião de Arranque do Planeamento	I	A	C	S	C	C	R	C

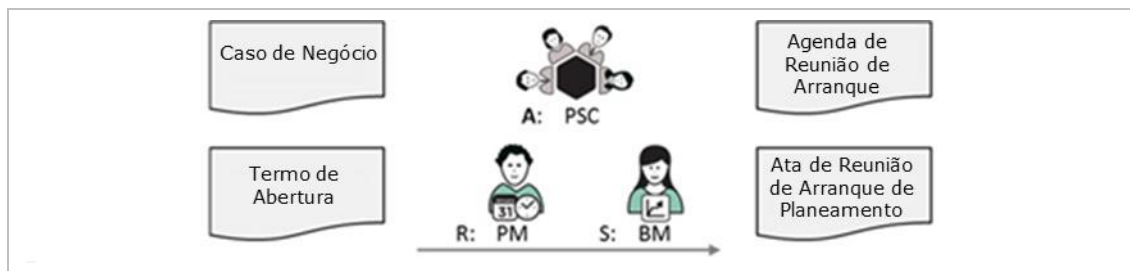


Fig 6.3 Entradas/saídas e funções principais da Reunião de Arranque do Planeamento

Saídas

Modelo PM²?

- Agenda da Reunião de Arranque
- Ata da Reunião de Arranque do Planeamento

6.2 MANUAL DO PROJETO

O Manual do Projeto resume os objetivos do projeto e documenta a abordagem selecionada para a concretização dos objetivos do projeto. Documenta os Fatores Críticos de Sucesso (CSFs – Critical Success Factors), define os principais processos de controlo, o procedimento de resolução e escalada de conflitos, as políticas e regras, bem como as motivações do projeto.

O Manual do Projeto também descreve as funções de governo do projeto e suas responsabilidades, assim como os planos necessários para a gestão do projeto e as decisões relativas a personalização/alteração da metodologia. Os objetivos e âmbito do projeto (identificados na documentação da Fase Inicial) são um contributo fundamental para este artefacto.

O Manual do Projeto é um importante documento de referência para todos os membros e partes interessadas do projeto e, em conjunto com o Plano de Trabalho do Projeto, constitui a base sobre a qual assenta a gestão e execução do projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Prepara o Manual do Projeto.
Gestor de Negócio (BM)	Envolvido na definição dos principais elementos do documento.
Outras partes interessadas no projeto	Reveem o Manual do Projeto.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Consultada no desenvolvimento do documento.

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Ata da Reunião de Arranque do Planeamento (MoM)

Diretrizes

- Usar a Ata da Reunião de Arranque do Planeamento como base para definir o Manual do Projeto.
- O Manual do Projeto deve ser mantido atualizado durante a vida do projeto.
- Todos os Planos de Gestão do Projeto devem ser considerados parte do Manual do Projeto.

- Durante a Fase de Encerramento, o Manual do Projeto é um importante ponto de referência para a Reunião de Avaliação Final do Projeto e deve ser arquivado adequadamente.

Passos

1. Procurar documentação de projetos semelhantes e identificar possíveis componentes reutilizáveis - isso pode reduzir o esforço, o custo e o tempo necessários.
2. Resumir os objetivos, dependências, restrições, pressupostos e listar as partes interessadas do projeto.
3. Identificar Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e definir objetivos importantes de gestão de projeto.
4. Discutir adaptações/personalizações possíveis/necessárias da Metodologia PM².
5. Descrever a abordagem de entrega selecionada e seu ciclo de vida (incluindo os estágios específicos do projeto).
6. Definir as regras específicas de gestão de projeto que serão aplicadas ao projeto (acordar as *regras de conduta* que facilitarão a melhor gestão e execução do projeto).
7. Definir um procedimento de resolução e escalada de conflitos para o projeto.
8. Realçar os principais processos de controlo do projeto, como gestão de alterações/risco/qualidade.
9. Definir a abordagem selecionada para acompanhamento e reporte de progresso. Determinar quais os artefactos de projeto (planos e outros documentos) necessários para o projeto.
10. Documentar os papéis envolvidos no projeto, juntamente com as suas respetivas responsabilidades.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Manual de Projeto	I	I	A	S	C	I	R	C

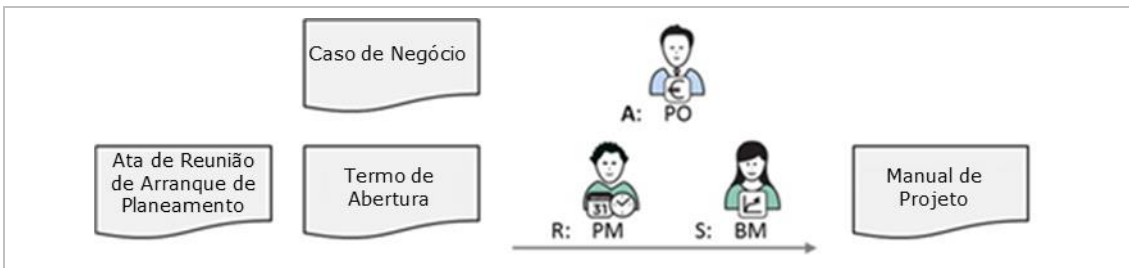


Fig 6.4 Entradas/saídas e funções principais do Manual de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Manual de Projeto



6.2.1 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DO PROJETO

O objetivo principal da secção Funções e Responsabilidades do Projeto, no Manual do Projeto, é obviamente documentar as funções e responsabilidades do projeto. Quaisquer desvios ao padrão dos Papéis e Responsabilidades PM² devem ser justificados e documentados, e quaisquer outras/novas funções devem ser definidas, com as suas responsabilidades claramente descritas. Com base nisso, a Matriz de Partes Interessadas do Projeto pode ser adaptada ao projeto e designadas pessoas específicas para todas as funções do projeto (informações preliminares são extraídas do Termo de Abertura).

6.2.2 PLANOS DE GESTÃO DO PROJETO

A PM² fornece vários Planos de Gestão de Projeto (artefactos), que definem diferentes processos de gestão do projeto. Estes planos identificam de que forma uma organização gere processos relativamente padrão. Estes planos são os seguintes:

1. Plano de Gestão de Requisitos;
2. Plano de Gestão de Alterações do Projeto;
3. Plano de Gestão de Riscos;
4. Plano de Gestão da Qualidade;

5. Plano de Gestão de Incidentes;
6. Plano de Gestão da Comunicação.

Os níveis de detalhe necessários da documentação dependem da organização e do projeto. Quando for suficiente, uma breve descrição de cada processo ou plano de gestão pode ser inscrita no Manual do Projeto. Quando o contexto requer uma descrição mais extensa e detalhada, é possível elaborar planos de gestão distintos, com base nos modelos e linhas orientadores facultados pela PM².

6.2.3 PLANOS ESPECÍFICOS DO PROJETO

A PM² define um conjunto de planos de projeto recomendados, que podem ser usados para qualquer tipo de projeto e fornece modelos e diretrizes para cada um. No entanto, em contraste com os Planos de Gestão padrão, que exigem apenas uma leve personalização e adaptação, os Planos Específicos do Projeto geralmente exigem mais esforço, pois o seu conteúdo é específico do projeto.

O nível ideal de detalhes incluído nos Planos Específicos do Projeto depende do tipo, tamanho e complexidade do projeto, do contexto e do ambiente de gestão do projeto e da experiência e das competências da equipa do projeto.

Todos os Planos Específicos do Projeto a serem usados num projeto devem ser listados no Manual do Projeto.

6.2.4 ARTEFACTOS ESPECÍFICOS DE DOMÍNIO

Estes artefactos são característicos do domínio do projeto e são muitas vezes parte integrante do planeamento do projeto e da documentação global do projeto. Nenhum modelo é fornecido pela PM².

No entanto, estes artefactos também devem ser identificados e enumerados no Manual do Projeto, uma vez que fazem parte dos produtos (da fase) do planeamento do projeto. O Desenho do Sistema (projetos IT), os Planos de Arquitetura (projetos de renovação/deslocação) e Legislação/Políticas (projetos de políticas) constituem exemplos destes artefactos.

6.2.5 OUTROS

Procedimento de Escalada: Deve ser definido (e adaptado) um procedimento de escalada e as tolerâncias adequadas, no Manual do Projeto, o qual deve ser claramente referenciado pelos Planos de Gestão, para garantir que é aplicada uma abordagem consistente.

O objetivo do procedimento de escalada é fornecer uma maneira acordada e eficaz de encaminhar incidentes e decisões, quando tal for necessário. Por exemplo, ele documenta como as questões importantes podem ser remetidas para um nível superior de gestão, para resolução. Isso garante que o nível apropriado de gestão seja envolvido (ou pelo menos informado) se um problema não puder ser resolvido num nível inferior.

Necessidades de Recursos: O Manual do Projeto também deve definir como os recursos (pessoas e equipamentos) alocados para o projeto serão usados, para responder aos melhores interesses do projeto.

À medida que o trabalho a ser feito se tornar mais claro, as habilidades necessárias para realizar o trabalho também terão que ser registadas no Manual do Projeto. Pode ser anexado um Plano de Formação ao Manual do Projeto, se as pessoas precisarem de formação para colmatar ausência de competências. Se for necessário contratar mais pessoas com essas competências, o processo de contratação deve ser descrito na mesma secção do Manual. Finalmente, o modo como os recursos serão libertados no final do projeto (ou quando o trabalho estiver concluído) também deve ser formalizado aqui.

6.3 MATRIZ DAS PARTES INTERESSADAS NO PROJETO

A Matriz das Partes Interessadas no Projeto enumera todas as (principais) partes interessadas no projeto e os seus contactos e clarifica as suas funções no projeto. Também pode incluir uma classificação ou categorização de cada parte interessada. As informações constantes da Matriz das Partes Interessadas no Projeto devem ser adaptadas às necessidades do projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Prepara a Matriz de Partes Interessadas do Projeto.
Gestor de Negócio (BM)	Auxilia o Gestor de Projeto (PM), em particular com a identificação de partes interessadas no lado do cliente.
Outras partes interessadas no projeto	Consultadas sobre a identificação de partes interessadas.

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Minutas de lançamento do planeamento (MoM)

Diretrizes

O PM² fornece um modelo de Matriz de Partes Interessadas do Projeto. O modelo inclui as funções padrão do projeto, organizadas nos seguintes grupos:

- Equipas - e.g. Comité Diretivo do Projeto (PSC).
- Funções - e.g. Dono do projeto (PO), Fornecedor de Soluções (SP), Representantes dos Utilizadores (URs).
- Suporte - e.g. Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO), Gestor de Projeto Adjunto (PMA).
- Funções específicas do domínio ou operacionais - e.g. utilizador, arquiteto funcional, analista.

Passos

1. Usando a estrutura organizacional do projeto, identificar todos que terão um papel no projeto.
2. Atribuir a cada pessoa uma função específica para toda a duração do projeto, com base nos Papéis e Responsabilidades padrão do PM².

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Matriz das Partes Interessadas	I	I	A	S	C	I	R	C

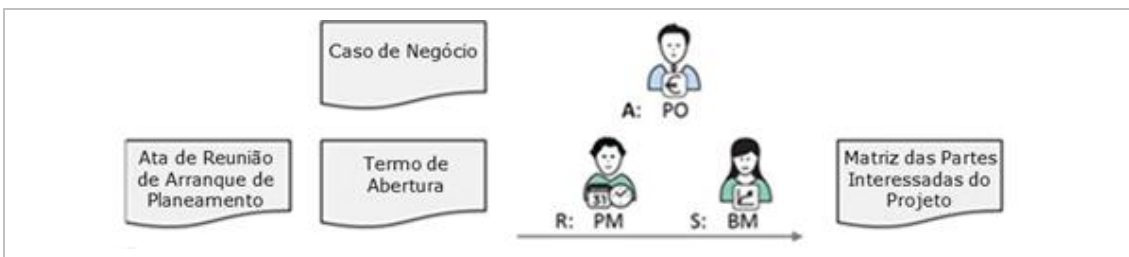


Fig 6.5 Entradas/saídas e funções principais da Matriz das Partes Interessadas

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão das Partes Interessadas	Caso de Negócio Termo de Abertura	Manual de Projeto Plano de Externalização Plano de Gestão da Comunicação	Relatórios de Projeto	Registos de Projeto Lista de Verificação de Partes Interessadas	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Matriz das Partes Interessadas

6.4 PLANO DE TRABALHO DO PROJETO

O Plano de Trabalho do Projeto identifica e organiza as atividades e entregáveis necessários para atingir os objetivos do projeto. Estabelece uma base a partir da qual é possível estimar a duração do projeto, calcular os recursos necessários e calendarizar o trabalho. Após a calendarização das tarefas, o Plano de Trabalho do Projeto é utilizado como base para acompanhar a evolução e controlar o projeto. O Plano de Trabalho do Projeto deve ser preservado como referência (*baselined*), mas permanecer atualizado durante a vida do projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Coordena todas as atividades no desenvolvimento do Plano de Trabalho do Projeto.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Assiste o Gestor de Projeto (PM).
Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO)	Pode fornecer aconselhamento técnico (e.g., para calendarização).

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura

Passos

O Plano de Trabalho do Projeto é constituído por três seções principais:

1. Desenvolver a **Decomposição do Trabalho**: Produzir uma divisão hierárquica (subdivisão) de todo o trabalho que deve ser feito, para atender às necessidades do cliente. Identificar as tarefas permite uma estimativa de seus requisitos de esforço e custo.
2. Desenvolver as **Estimativas de Esforço e Custo**: Documentar as expectativas de recursos e tempo necessários para concluir cada tarefa do projeto, dentro das restrições de disponibilidade e capacidades dos recursos. As estimativas de esforço e duração são usadas para criar o cronograma e o orçamento do projeto.
3. Desenvolver o **Calendário do Projeto**: O objetivo é identificar dependências entre tarefas, indicar as respetivas datas iniciais e finais e determinar a duração total do projeto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plano de Trabalho do Projeto	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C

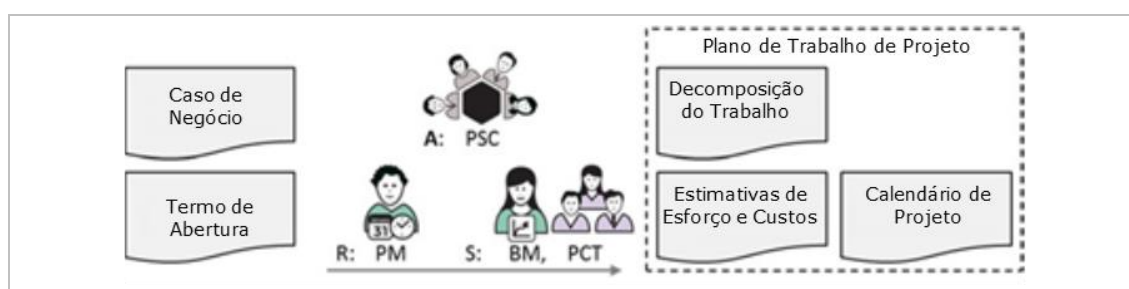


Fig 6.6 Entradas/saídas e funções principais da Plano de Trabalho do Projeto

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Custo e Cronograma	Caso de Negócio Termo de Abertura	Plano de Trabalho de Projeto (Decomposição do Trabalho, Esforço e Custo, Calendário)	Relatórios de Projeto	Plano de Trabalho do Projeto Registos de Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Plano de Trabalho do Projeto

6.4.1 DECOMPOSIÇÃO DO TRABALHO

O objetivo desta secção do Plano de Trabalho do Projeto é dividir o projeto em componentes menores e mais geríveis, como entregáveis, pacotes de trabalho, atividades e tarefas. A divisão tem vários níveis, cada um com entregáveis e trabalho progressivamente mais detalhados. Em conjunto, definem o(s) produto(s) do projeto e o trabalho envolvido na sua produção (ver Apêndice C).

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Requisitos do Projeto

Saídas

- Decomposição do Trabalho (parte do Plano de Trabalho do Projeto)

6.4.2 ESTIMATIVAS DE ESFORÇO E CUSTO

O objetivo desta secção do Plano de Trabalho do Projeto é estimar o esforço necessário para cada tarefa do projeto identificada na Decomposição do Trabalho, com base na disponibilidade e nas capacidades dos recursos. Quando uma tarefa é atribuída a um recurso (ou a um perfil de recurso), também é possível calcular o seu custo. As estimativas serão uma entrada para a criação do cronograma (consulte o Apêndice C).

Entradas

- Plano de Trabalho do Projeto (Decomposição do Trabalho)

Saídas

- Estimativas de Esforço e Custo (parte do Plano de Trabalho do Projeto)

6.4.3 CRONOGRAMA DO PROJETO

O objetivo desta secção do Plano de Trabalho do Projeto é documentar as dependências entre as tarefas, identificar as suas datas de início e fim e calcular a duração total do projeto. O cronograma detalhado pode ser feito antecipadamente para todo o projeto ou, alternativamente, elaborada (com detalhes adequados) apenas para algumas partes iniciais da Fase de Execução, e depois progressivamente desenvolvido em detalhe. O Gestor de Projeto (PM) usa o cronograma para autorizar, coordenar e aceitar o trabalho do projeto e monitorizar o progresso global (consulte o Apêndice C).

Entradas

- Termo de Abertura
- Plano de Trabalho do Projeto (Decomposição do Trabalho, Estimativas de Esforço e Custos)

Saídas

- Cronograma do Projeto (parte do Plano de Trabalho do Projeto)

6.5 PLANO DE EXTERNALIZAÇÃO

O Plano de Externalização define o “como” e “quando” para quaisquer produtos ou serviços externalizados. Descreve o âmbito dos produtos e/ou serviços a adquirir ou contratar, identifica as estratégias de contratação que serão seguidas, assim como as responsabilidades relevantes para todo o ciclo de vida da externalização. Salienta-se que quaisquer regras ou procedimentos de aquisição relevantes na organização prevalecem sobre este plano.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Prepara o Plano de Externalização.
Fornecedor de Soluções (SP)	Revê o plano.

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Plano de Trabalho do Projeto
- Manual do Projeto
- Regras e procedimentos organizacionais relevantes sobre aquisições

Passos

1. Identificar os entregáveis e atividades que precisam ser externalizados, juntamente com os prazos em que tal deve ocorrer.
2. Decidir quem pode interagir com os subcontratados e quem é responsável pela assinatura do contrato. Notar que pode haver regras, a nível de organização, a serem seguidas na contratação.
3. Listar os critérios de avaliação para contratos. Isso garante que um fornecedor seja selecionado com base em critérios pré-estabelecidos e que nenhuma pessoa ou grupo influencie a decisão. Os critérios podem incluir: capacidade, experiência anterior em projetos semelhantes, qualquer outra coisa relevante.
4. Identificar quaisquer restrições que possam afetar o processo de compras (os acordos pré-existentes na organização ou fornecedores preferenciais podem exigir que a equipa do projeto trabalhe com fornecedores ou subcontratados específicos).
5. Identificar o(s) método(s) pelo(s) qual(is) os novos produtos podem ser obtidos (i.e., aluguer/compra, processo de licitação). Fatores como restrições de tempo/capacidade também podem influenciar a escolha do método.
6. Identificar as pessoas, dentro da organização, que devem aprovar as compras.
7. Fornecer um cronograma para todas as atividades e entregáveis contratados. Isso garantirá o compromisso do contratado em disponibilizar recursos para cumprir o cronograma pré-acordado.
8. Identificar quaisquer entregáveis de documentação esperados dos contratados (e.g., manuais, etc.).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plano de Externalização	A	C	C	C	I	S	R	I

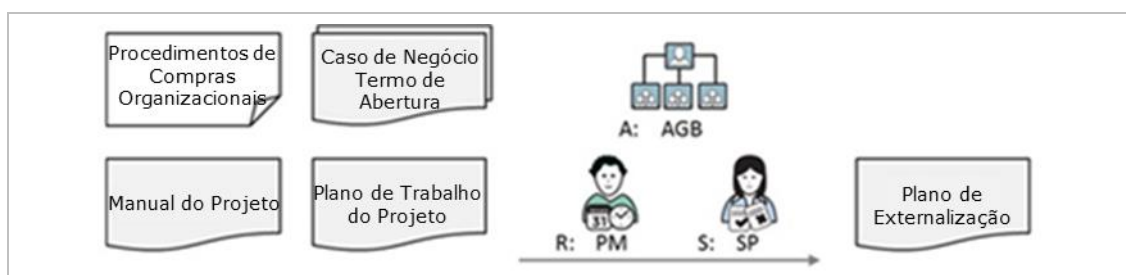


Fig 6.7 Entradas/saídas e funções principais da Plano de Externalização

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Externalização	Termo de Abertura	Manual do Projeto Plano de Externalização	Relatórios de Projeto	Registos de Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Plano de Externalização

6.6 PLANO DE ACEITAÇÃO DE ENTREGÁVEIS

O Plano de Aceitação dos Entregáveis visa aumentar a probabilidade de os mesmos serem aceites pelo cliente e de os recursos envolvidos na aceitação serem utilizados de forma eficiente.

O Plano de Aceitação dos Entregáveis documenta os critérios e abordagem acordados para aceitação dos mesmos. Descreve também as principais responsabilidades, incluindo todas as atividades e esforço necessário, assim como os requisitos de prazo e as competências exigidas para tal, de forma a que o(s) produto(s) possam ser formalmente aceites, com base em critérios objetivos e prazos previamente definidos.

Principais participantes	Descrição
Comité Diretivo do Projeto (PSC)	Aprova o Plano de Aceitação de Entregáveis.
Gestor de Projeto (PM)	Prepara o Plano de Aceitação de Entregáveis. Pode ser apoiado por outras funções, como a Garantia de Qualidade do Projeto (PQA), o Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO) e outras partes interessadas do projeto.
Gestor de Negócio (BM)	Revê e valida os requisitos de aceitação de entregáveis, atividades e métricas associadas.

Entradas

- Termo de Abertura e Documentos de Requisitos
- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto
- Plano de Gestão de Requisitos
- Plano de Gestão da Qualidade

Diretrizes

- Garantir que não haja duplicação de informação contida em outros planos (o Plano de Gestão de Requisitos, o Plano de Gestão da Qualidade, o Plano de Trabalho do Projeto, etc.). Alinhar o processo de aceitação de entregáveis com as atividades de validação de requisitos, bem como com outras atividades de teste e controlo de qualidade.
- Garantir que todos os entregáveis do projeto sejam contabilizados, incluindo qualquer material de suporte (manuais do utilizador, etc.).
- Notar que as atividades de aceitação dos entregáveis podem não acontecer (apenas) no final da Fase de Execução, mas podem seguir o cronograma de entregas do projeto.
- Incluir as atividades de aceitação dos entregáveis (e recursos necessários) no Plano de Trabalho do Projeto.
- As diretrizes definidas no modelo de Plano de Aceitação de Entregáveis podem ser usadas para ajudar a adaptar um Processo de Aceitação de Entregáveis para qualquer projeto.

Passos

1. Definir a abordagem e o cronograma geral de aceitação, bem como as ferramentas a serem usadas.
2. Definir os critérios de aceitação e tolerâncias para os entregáveis do projeto e definir as atividades necessárias para alcançar a sua validação.
3. Definir o processo e cronograma para lidar com a não aceitação (ou aceitação parcial).
4. Definir o nível de formalidade do processo de aceitação (por exemplo, se é necessária uma Nota de Aceitação de Entregáveis assinada, etc.).
5. Definir papéis e responsabilidades claros para a aceitação de cada entregável:
 - Determinar quem é responsável pelas atividades que levam à aceitação do produto final.
 - Determinar quem é responsável por fornecer os recursos necessários.
 - Identificar as partes interessadas que validarão o produto e definirão os conhecimentos e competências específicas de que necessitam.
 - Identifique a pessoa/grupo responsável pela aceitação final do produto.
6. Adaptar a Lista de Verificação de Aceitação de Entregáveis, com base nas atividades de aceitação definidas.
7. No caso de trabalho terceirizado, o Processo de Aceitação de Entregáveis deve ser documentado no contrato.
8. Garantir que o Plano de Aceitação de Entregáveis seja comunicado às partes interessadas relevantes do projeto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plano de Aceitação de Entregáveis	I	A	C	S	I	C	R	C

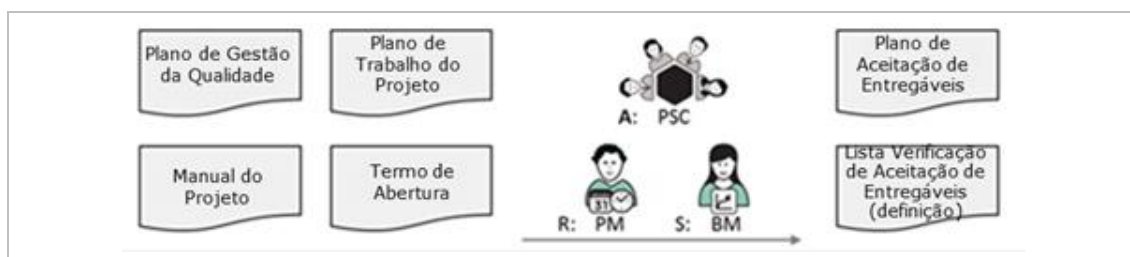


Fig 6.8 Entradas/saídas e funções principais do Plano de Aceitação de Entregáveis

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Aceitação	Termo de Abertura	Plano de Aceitação de Entregáveis	Nota de Aceitação de Entregáveis	Decisões de Aceitação de Entregáveis	Relatório Final de Projeto

Saídas

- Plano de Aceitação de Entregáveis
- Lista de Verificação de Aceitação de Entregáveis (definição)

Modelo PM²?

6.7 PLANO DE TRANSIÇÃO

O Plano de Transição define os objetivos, pré-requisitos, atividades e responsabilidades associados à transição do estado anterior (pré-projeto) para o novo estado (pós-projeto). Visa minimizar o impacto de quaisquer interrupções no negócio durante o período de transição, assim como facilitar a implantação dos resultados do projeto de forma tranquila e atempada, permitindo a sua utilização eficiente e sem incidentes graves na transição.

Uma transição bem-sucedida constitui um pré-requisito importante para atingir os benefícios associados à realização do projeto. Todas as atividades de transição passam a fazer parte do Plano de Trabalho do Projeto e são controladas no âmbito do projeto global.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projetos (PM)	Prepara o Plano de Transição.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Consultada na preparação do plano.
Outras partes interessadas do projeto	Reveem e aprovam o Plano de Transição.

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Plano de Trabalho do Projeto
- Plano de Gestão de Alterações do Projeto
- Plano de Implementação Operacional

Passos

1. Identificar os papéis e responsabilidades ligados a todos os aspetos do processo de transição.
3. Documentar o que deve ser concluído antes que a transição possa começar e terminar.
4. Determinar se alguma alteração precisa ser feita nos ambientes físicos (ou virtuais) nos quais os produtos do projeto serão entregues.
5. Identificar possíveis interrupções do negócio e garantir que elas sejam comunicadas a todas as partes interessadas afetadas atempadamente.
6. Determinar a coordenação.
7. Determinar as necessidades entre os vários interessados (por exemplo, clientes, utilizadores, etc.).
8. Assegurar-se de que as necessidades operacionais de suporte e manutenção estejam definidas.
9. Definir e programar a transferência de responsabilidade, para os entregáveis, do Fornecedor de Soluções (SP) para o Dono do Projeto (PO).
10. Assegurar-se de que seja planeado o anúncio formal do início e do final da transição.
11. Incluir todas as atividades de transição no Plano de Trabalho do Projeto.
12. Assegurar-se de que o Plano de Transição seja comunicado às partes interessadas relevantes do projeto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plano de Transição	I	A	C	C	C	C	R	C

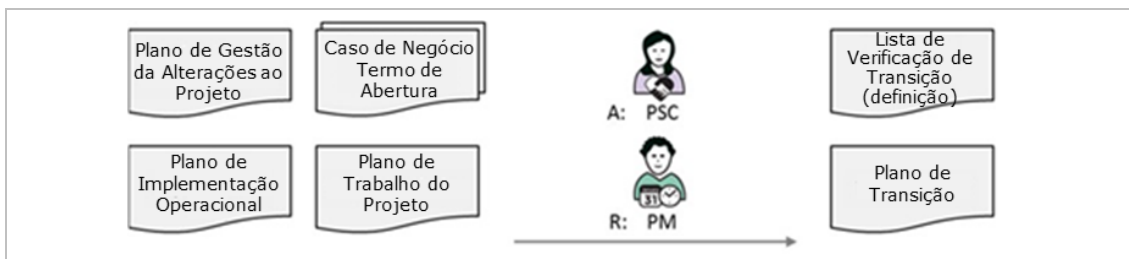


Fig 6.9 Entradas/saídas e funções principais do Plano de Transição

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Implementação	Termo de Abertura	Plano de Implementação Operacional Plano de Transição Plano de Trabalho de Projeto	Relatórios de Projeto	Lista de Verificação de Transição Lista de Verificação de Implementação	Relatório Final de Projeto

Saídas **Modelo PM²?**

- Plano de Transição
- Lista de Verificação de Transição (definição)

6.8 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO OPERACIONAL

O Plano de Implementação Operacional visa aumentar a probabilidade de atingir os objetivos e benefícios do projeto. Estabelece uma avaliação do impacto do projeto nos processos, cultura e pessoas na organização e descreve as atividades de gestão da mudança e comunicação que devem ser implementadas para garantir que os resultados do projeto são integrados de forma eficaz no contexto da organização.

Estas atividades passam a fazer parte do Plano de Trabalho do Projeto e são calendarizadas e controladas no âmbito do projeto global.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Negócio (BM)	Prepara o Plano de Implementação Operacional.
Gestor de Projeto (PM)	Auxilia o Gestor de Negócio (BM). Atualiza o Plano de Trabalho do Projeto para incluir todas as atividades de implementação operacional que se enquadram no âmbito e no cronograma do projeto.
Grupo de Implementação Operacional (BIG) e outras partes interessadas	Consultado durante a análise de impacto e envolvido nas atividades de implementação operacional.
Dono do Projeto (PO)	Revê e aprova o Plano de Implementação Operacional.

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Manual do Projeto e Plano de Trabalho do Projeto
- Plano de Transição
- Plano de Gestão da Qualidade

Passos

1. Entender os estados pré e pós-projeto e analisar o impacto do projeto nos processos, pessoas e cultura da organização.
13. Planear qualquer atualização ou redesenho de processos de negócios afetados.
14. Desenvolver uma estratégia de comunicação e definir as atividades de gestão da mudança necessárias.
15. Identificar possíveis fontes de resistência à(s) alteração(ões) desejada(s), analisar a atitude das principais partes interessadas e planear o seu envolvimento em atividades de gestão da mudança.
16. Determinar as necessidades de formação das pessoas na organização.

17. Incluir todas as atividades de implementação operacional relacionadas com o projeto no Plano de Trabalho do Projeto global.
18. Identificar as atividades de implementação da mudança (e sustentação da mudança) a serem executadas pela organização após o término do projeto, possivelmente como projetos futuros/de seguimento.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plano de Implementação Operacional	I	I	A	R	C	I	S	I

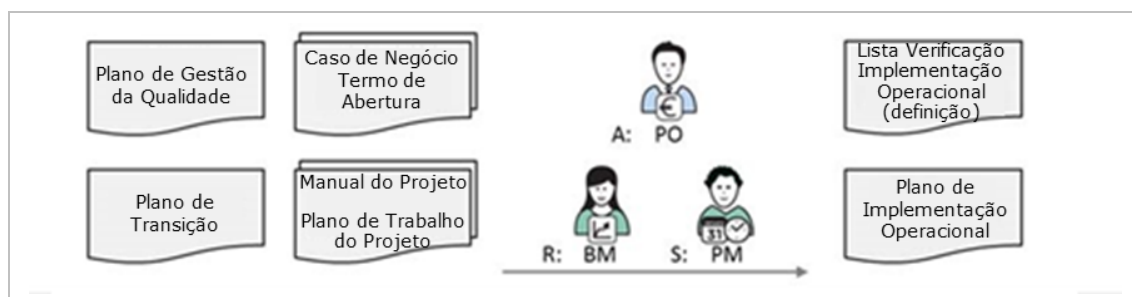


Fig 6.10 Entradas/saídas e funções principais do Plano de Implementação Operacional

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Implementação	Termo de Abertura	Plano de Implementação Operacional Plano de Transição Plano de Trabalho de Projeto	Relatórios de Projeto	Lista de Verificação de Transição Lista de Verificação de Implementação Operacional	Relatório Final de Projeto (Recomendações Pós-projeto)

Saídas

Modelo PM²?

- Plano de Implementação Operacional
- Lista de Verificação de Implementação Operacional (definição)

6.9 TRANSIÇÃO DE FASE: RFE (PRONTO PARA EXECUÇÃO)

Esta é a segunda transição de fase. Recomenda-se uma revisão e aprovação do projeto antes de evoluir formalmente para a fase seguinte. O Gestor de Projeto (PM) baseia-se nos resultados da Fase de Planeamento para avaliar se os objetivos da fase corrente foram alcançados e solicita a aprovação do Comité Diretivo do Projeto (PSC) para avançar para a Fase de Execução.

Caso se identifiquem desvios significativos relativamente ao Caso de Negócio e/ou do Termo de Abertura aprovados, o Comité Diretivo do Projeto (PSC) deve receber uma aprovação adicional por parte do Órgão de Governo Competente (AGB) antes de o projeto poder transitar para a fase de execução.

A PM² faculta uma Lista de Verificação de Saída da Fase para cada fase, que pode ser usada pelo Gestor de Projeto (PM) para conduzir a validação, em conjunto com a revisão dos objetivos específicos da fase.

Página propositadamente deixada em branco

7 FASE DE EXECUÇÃO



A terceira fase de um projeto PM² é a Fase de Execução. Durante esta fase, os entregáveis do projeto são produzidos e a organização do requerente prepara-se para a sua introdução. A Fase de Execução começa com uma Reunião de Arranque e termina com a aceitação (final ou provisória – conforme Plano de Aceitação de Entregáveis) pelo lado do requerente.

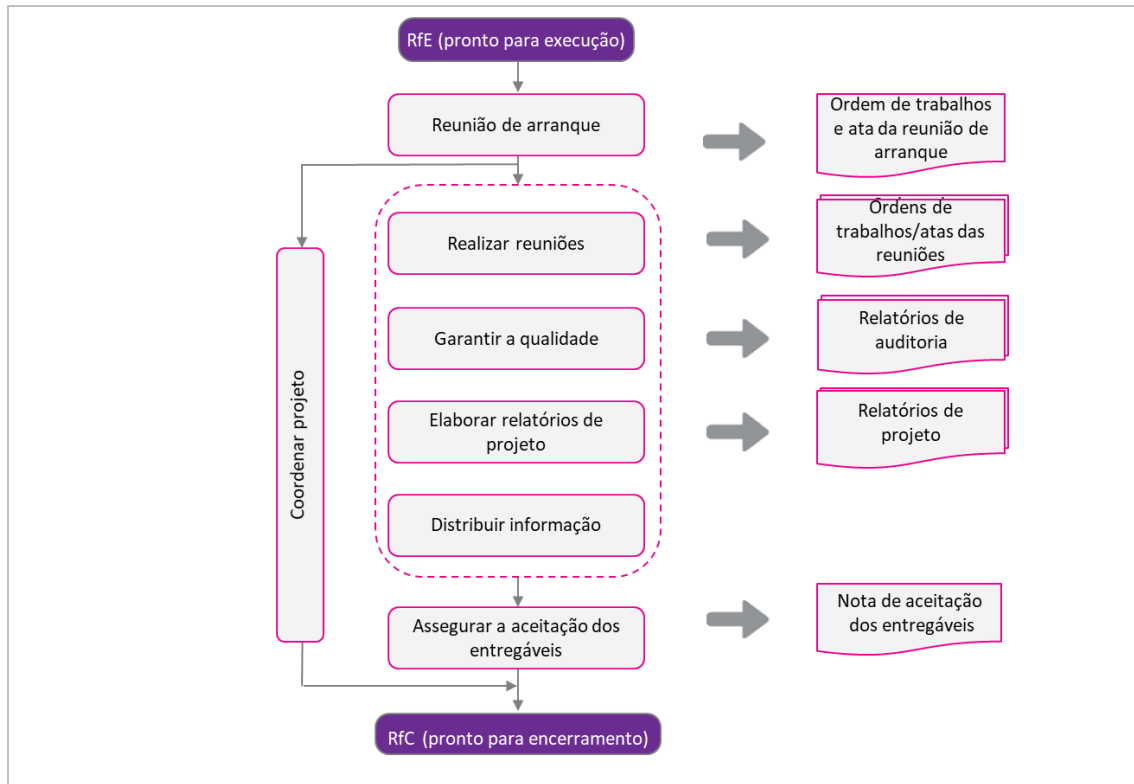


Fig.7.1 Fase de Execução: atividades e principais produtos

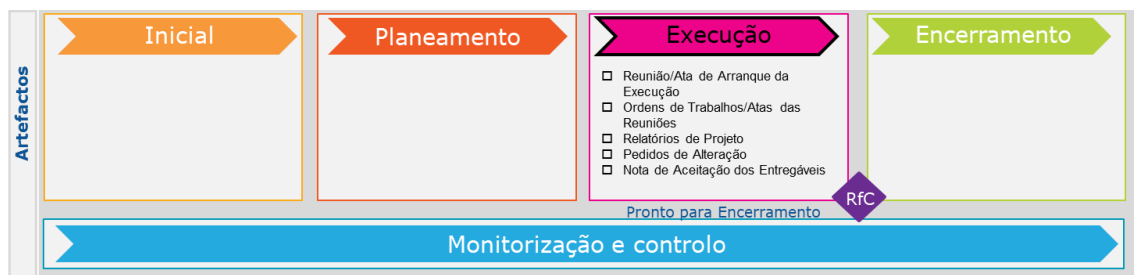


Fig.7.2 Artefactos da Fase de Execução

7.1 REUNIÃO DE ARRANQUE DA EXECUÇÃO

A Fase de Execução tem início com a Reunião de Arranque da Execução. Esta reunião assegura que toda a Equipa Central do Projeto (PCT) tem conhecimento dos principais elementos e regras inerentes ao projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Organiza a reunião
Equipa Central de Projeto (PCT)	Participação obrigatória.
Gestor de Projeto Adjunto (PMA) & Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO)	Participação obrigatória (se fizerem parte do projeto).
Outras funções e partes interessadas do projeto	Participação opcional (conforme as necessidades do projeto).

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto
- Todos os planos e registos do projeto
- Quaisquer documentos de requisitos

Passos

Antes da Reunião de Arranque da Execução:

- Planear a reunião.
- Elaborar a Agenda da Reunião, indicando claramente os principais pontos a serem discutidos.
- Enviar a Agenda da Reunião com antecedência.
- Assegurar a presença dos participantes obrigatórios.
- Abordar todas as necessidades logísticas e preparar documentação de suporte para a reunião.

Durante a Reunião de Arranque de Execução:

1. Assegurar-se de que alguém esteja designado para fazer a Ata da Reunião (MoM), incluindo pontos de ação.
2. Apresentar o Manual do Projeto e o Plano de Trabalho do Projeto com o nível apropriado de detalhe.
3. Apresentar o Plano de Gestão de Comunicação.
4. Acordar o processo de resolução de conflitos e apresentar o procedimento de escalada.
5. Apresentar a Matriz de Partes Interessadas do Projeto.
6. Apresentar os processos de Gestão de Riscos, Gestão de Incidentes e Gestão de Alterações do Projeto, bem como as atividades de Garantia e Controlo de Qualidade.
7. Esclarecer as expectativas da Equipa Central do Projeto (PCT).
8. Acordar as regras básicas da equipa

Após a Reunião de Arranque Executada:

1. Enviar a Ata da Reunião (MoM) para as partes interessadas relevantes. As atas devem incluir um resumo das questões levantadas, riscos identificados, decisões tomadas e alterações propostas ao projeto. Observe que os incidentes, riscos, decisões e alterações do projeto devem também ser registados nos registos relevantes.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Realizar Reunião de Arranque de Execução	I	A	C	S/C	C	C	R	C

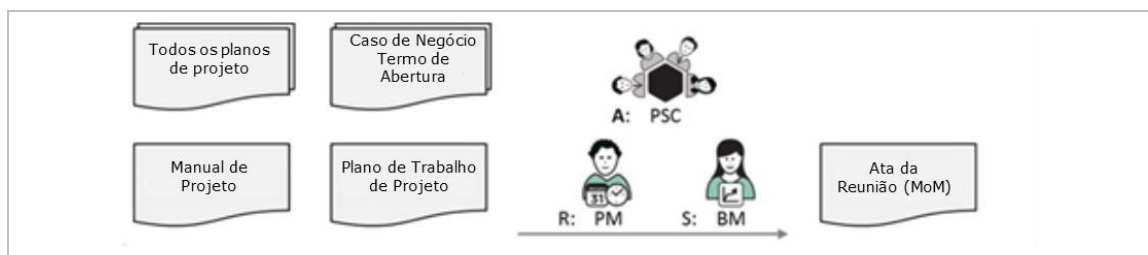


Fig 7.3 Entradas/saídas e funções principais da Reunião de Arranque da Execução

Saídas

Modelo PM²?

- Ata da Reunião (MoM)

7.2 COORDENAÇÃO DO PROJETO

O objetivo da coordenação do projeto consiste em facilitar a evolução do projeto através do fornecimento contínuo de informação à Equipa Central do Projeto (PCT) e do apoio à conclusão do trabalho atribuído.

A coordenação do projeto inclui a afetação dos recursos do projeto a atividades, a realização de verificações periódicas da qualidade dos resultados provisórios, a manutenção de comunicação contínua com todos os membros da equipa do projeto, bem como a manutenção da motivação de todos os participantes no projeto através da liderança, negociações, resolução de conflitos e a aplicação de técnicas adequadas em matéria Gestão de Pessoas.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Coordena todas as atividades do projeto.
Gestor de Projeto Adjunto (PMA)	Auxilia o Gestor de Projeto (PM).
Gestor de Negócio (BM)	Pode apoiar (ou contribuir para) a coordenação do projeto, dependendo do contexto do projeto.

Entradas

- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto

Nota: A coordenação do projeto começa oficialmente com o início do projeto e termina com o seu fechamento. No entanto, a intensidade da coordenação do projeto aumenta durante a fase de execução.

Passos

1. Gerir e dirigir as atividades do projeto e as partes interessadas.
2. Atribuir tarefas à Equipa Central do Projeto (PCT) e coordenar a sua execução de acordo com o Plano de Trabalho do Projeto.
3. Fornecer informações à Equipa Central do Projeto (PCT), conforme necessário para o progresso do projeto.
4. Verificar a conclusão das tarefas e aceitar os entregáveis do trabalho intermédios, de acordo com os critérios de aceitação predefinidos.
5. Garantir a liderança e motivar a equipa do projeto.
6. Gerir a dinâmica da equipa do projeto.
7. Usar técnicas de negociação, resolução de conflitos e gestão de pessoas para assegurar a colaboração harmoniosa entre os membros da equipa e o progresso efetivo do trabalho do projeto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Coordenação do Projeto	I	I	A	S	I	I	R	I

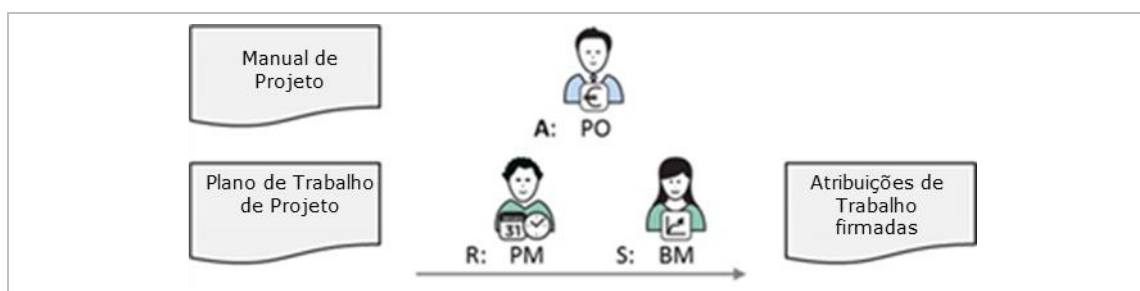


Fig 7.4 Entradas/saídas e funções principais da Reunião de Arranque da Execução

Saídas

Modelo PM²?

- Atribuições de Trabalho firmadas -

7.3 GARANTIA DA QUALIDADE

A Garantia de Qualidade é a atividade de recolha de evidências que atestam que o trabalho do projeto segue normas de elevada qualidade, metodologias e melhores práticas. Visa assegurar que o projeto corresponderá aos requisitos de âmbito e qualidade pretendidos, respeitando as restrições do projeto.

As atividades de Garantia de Qualidade consistem em avaliar se estão em vigor controlos adequados do projeto, confirmar a sua aplicação e avaliar a sua eficácia.

As atividades de Garantia de Qualidade são documentadas no Plano de Gestão de Qualidade. Podem ser realizadas pelo Gestor de Projeto (PM), pela função de Garantia de Qualidade do Projeto (PQA) ou por outras funções do projeto, nomeadamente a Equipa Central do Projeto (PCT), o Gestor de Negócio (BM) ou o Fornecedor de Soluções (SP). Podem também ser realizadas auditorias externas, por entidades fora do projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Responsável pela realização de todas as atividades de Garantia da Qualidade.
Garantia de Qualidade do Projeto (PQA)	Estabelece padrões de Garantia de Qualidade e analisa as saídas e entregáveis do projeto.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Adere aos padrões de Garantia de Qualidade do projeto.

Entradas

- Plano de Gestão da Qualidade
- Plano de Trabalho do Projeto

Diretrizes

- Estas atividades de Garantia da Qualidade devem fazer parte do Plano de Trabalho do Projeto.
- A Equipa Central do Projeto (PCT) deve fornecer evidências de adesão aos padrões e procedimentos de Garantia da Qualidade.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Garantia de Qualidade	I	I	I	S	C	I	A	R

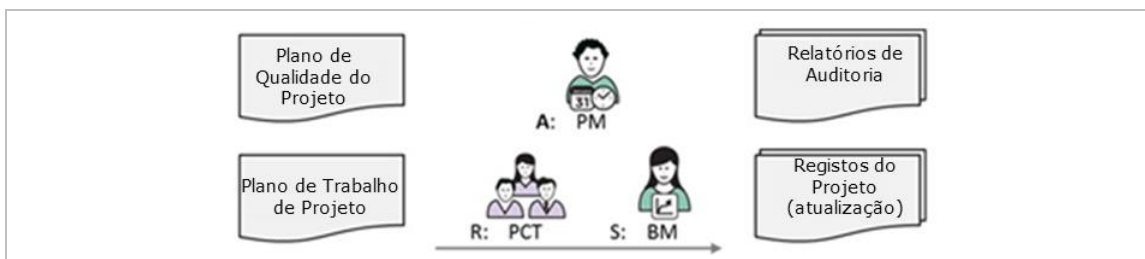


Fig 7.5 Entradas/saídas e funções principais da Garantia de Qualidade

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Qualidade	Termo de Abertura	Plano de Gestão da Qualidade	Relatórios de Revisão de Qualidade Auditorias de Qualidade	Lista de Verificação da Qualidade Lista de Verificação de Saída de Fase	Relatório Final de Projeto Notas de Aceitação do Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Relatórios de Auditoria -
- Registos de Projeto (atualização)
- Relatório de Revisão de Qualidade -

7.4 RELATÓRIOS DE PROJETO

A finalidade dos Relatórios de Projeto consiste em documentar e sintetizar o estado de várias dimensões da evolução do projeto, a fim de manter as partes interessadas pertinentes do projeto informadas. Em regra, os relatórios sobre o projeto fornecem informação sobre o âmbito, o calendário, os custos e a qualidade, mas também sobre riscos, incidentes, alterações do projeto e questões relativas à gestão de contratos. Esta informação deve ser apresentada, às várias partes interessadas, no formato adequado (e.g., texto ou gráficos) e com o devido nível de detalhe.

Os Relatórios de Projeto podem também conter indicadores e métricas de projeto aceites para a avaliação do progresso. Os relatórios são formalmente apresentados e debatidos durante as várias reuniões de projeto e divulgados através das atividades de distribuição de informação descritas no Plano de Gestão da Comunicação.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Responsável por todos os Relatórios do Projeto (exceto os relatórios de auditoria externa).
Outras partes interessadas do projeto	Rever os relatórios.

Entradas

- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto
- Plano de Gestão da Comunicação
- Registos do Projeto
- Listas de Verificação do Projeto
- Saídas da atividade Monitorizar o Desempenho do Projeto

Diretrizes

- Os Relatórios de Projeto são uma saída da monitorização do projeto e uma contribuição importante para o controlo e a tomada de decisões do projeto. Contribuem também para a Revisão Final do Projeto e são uma importante forma de apreender informações históricas. Devem, por isso, ser adequadamente arquivados durante a fase de encerramento.
- Os Relatórios de Projeto devem ser adaptados às necessidades do projeto, uma vez que existem para responder às necessidades de informação e comunicação das partes interessadas do projeto.

Passos

1. Listar todos os relatórios a serem usados no projeto no Manual do Projeto ou, mais especificamente, no Plano de Gestão da Comunicação. O PM² fornece modelos para relatórios de estado e de progresso.
2. Certificar-se de que os modelos de relatório usados estão adequados à finalidade.
3. Garantir que o conteúdo, o nível de detalhe e o formato dos relatórios sejam bem pensados e apropriados para o público-alvo (partes interessadas).
4. Se necessário, crie relatórios Ad Hoc para responder às necessidades específicas de reporte (e.g., no caso de uma crise de projeto).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Relatórios de Projeto	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C

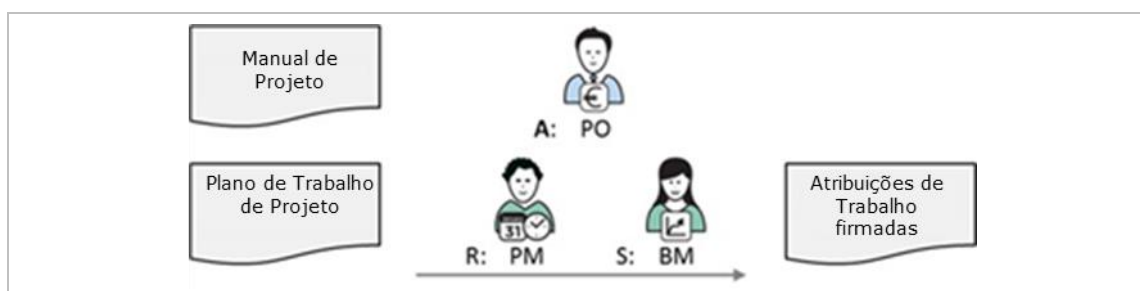


Fig 7.6 Entradas/saídas e funções principais do Elaboração de Relatórios de Projetos

Alguns exemplos de relatórios de PM² seguem:

- Relatório de Estado do Projeto
- Relatório de Progresso do Projeto
- Relatório de Revisão de Qualidade
- Relatório de Estado do Contratado
- Relatórios personalizados ou Ad Hoc

Relatório de Estado do Projeto

O Relatório de Estado do Projeto é produzido pelo Gestor de Projeto (PM) e é regularmente submetido ao Comitê Diretivo do Projeto (PSC) e outras partes interessadas, conforme o Plano de Gestão da Comunicação.

Deve fornecer um resumo do desempenho do projeto (em vez de informações detalhadas no nível da tarefa). Deve incluir informações de rastreamento de custos, cronograma, âmbito/alterações, riscos e incidentes, informar sobre o estado de marcos importantes para o período do relatório atual e fornecer previsões para períodos de relatório futuros.

Relatório de Progresso do Projeto

O Relatório de Progresso do Projeto fornece uma visão geral de alto nível do projeto e do seu estado. Inclui uma visão geral do projeto (partes interessadas do projeto, marcos e entregáveis, plano do projeto, orçamento e custos) e detalhes adicionais do projeto (alterações de âmbito, principais riscos/incidentes e ações executadas, conquistas).

Se se trata de um projeto plurianual e sua visão/âmbito geral não mudou, o Relatório de Progresso do Projeto pode ser usado para garantir a aprovação do projeto para o ano seguinte. No entanto, se a visão/âmbito do projeto for alterada, deverá ser submetida um Termo de Abertura atualizado.

Relatório de Revisão de Qualidade

O Gestor de Projeto (PM) produz um Relatório de Revisão de Qualidade após avaliar os resultados das atividades de garantia de qualidade e a eficácia do processo de gestão de qualidade do projeto (âmbito, tempo, custo, qualidade, organização do projeto, comunicação, riscos, contratos, satisfação do cliente, etc.).

O Relatório de Revisão de Qualidade deve fornecer uma visão geral do estado de todas as atividades de gestão de qualidade do projeto e apresentar os principais resultados de garantia e controle de qualidade, não conformidades, oportunidades de melhoria, recomendações e ações de remediação/melhoria, seu impacto e estado. Deve também informar sobre o estado das atividades relevantes de configuração do projeto (garantia e controle). A entrada principal para o Relatório de Revisão de Qualidade é a Lista de Verificação da Qualidade.

Relatório de Estado do Contratado

O Relatório de Estado do Contratado é preenchido pelo contratado (se houver) e deve ser submetido ao Gestor de Projeto (PM) de acordo com o cronograma acordado. O relatório apresenta o estado do projeto para o período do relatório atual e fornece previsões para futuros períodos de relatório, juntamente com informações sobre quaisquer novos riscos, disputas e incidentes. O Gestor de Projeto (PM) deve incluir um resumo/destaques dos Relatórios de Estado do Contratado no Relatório de Estado do Projeto.

Relatórios personalizados ou Ad Hoc

Os relatórios devem responder às necessidades do projeto. Se for decidido que é necessário um relatório personalizado, tal deve ser definido durante a fase de planejamento e documentado no Manual do Projeto. Os relatórios personalizados podem ser específicos do domínio (e.g., relativos às TI) ou específicos do projeto (i.e., relativos às particularidades da organização do projeto ou à abordagem de gestão do projeto).

Da mesma forma, se surgir uma necessidade específica de comunicação/relatório durante o projeto, um Relatório Ad Hoc pode ser produzido para atender a essa necessidade.

Saídas

Modelo PM²?

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| • Relatórios de Estado do Projeto | <input checked="" type="checkbox"/> |
| • Relatório de Progresso de Projeto | <input checked="" type="checkbox"/> |
| • Relatório de Revisão de Qualidade | <input checked="" type="checkbox"/> |
| • Relatório de Estado do Contratado | <input type="checkbox"/> |
| • Relatórios personalizados ou Ad Hoc | <input type="checkbox"/> |

7.5 DISTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÃO

A distribuição de informação refere-se aos métodos utilizados para manter as partes interessadas pertinentes informadas sobre os detalhes relevantes do projeto, através da distribuição regular de relatórios de projeto, de acordo com o Plano de Gestão da Comunicação e as necessidades das partes interessadas.

Principais participantes	Descrição
Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO)	Gere a comunicação interna e auxilia em atividades como controlo de alterações de documentos, linhas de base de planos, etc.
Gestor de Projeto (PM)	Garante que a Equipa Central (PCT) tem toda a informação necessária para realizar as suas tarefas.
Outras partes interessadas do projeto	Mantem informadas sobre o projeto já que, por sua vez, mantêm a equipa do projeto informada sobre fatores externos que possam influenciar o projeto.

Entradas

- Plano de Gestão da Comunicação
- Plano de Trabalho do Projeto
- Relatórios de Projeto e Registos do Projeto
- Atas de Reuniões (MoMs)

Diretrizes

- Informações relevantes resultantes da execução dos planos do projeto devem ser comunicadas às partes apropriadas no momento certo e no formato apropriado.
- Se as reuniões forem usadas para distribuir informação, garantir que elas sejam suficientemente frequentes para atender às necessidades de comunicação das partes interessadas do projeto.
- Manter as partes interessadas informadas, enviando-lhes relatórios regulares de estado e progresso que mapeiam o progresso do projeto em relação às linhas de base de cronograma e orçamento.

Passos

1. Executar as tarefas detalhadas no Plano de Gestão da Comunicação.
2. Informar as partes interessadas sobre as atualizações do Plano de Trabalho do Projeto.
3. Comunicar quaisquer alterações/atualizações a quaisquer documentos e registos importantes do projeto.
4. Enviar os Relatórios do Projeto conforme o Plano de Gestão da Comunicação.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Distribuição de Informação	I	I	A	C	I	I	R	C

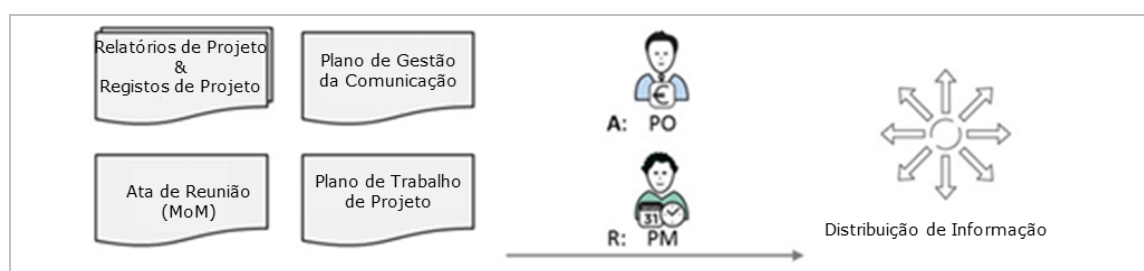


Fig 7.7 Entradas/saídas e funções principais da Distribuição de Informação

7.6 TRANSIÇÃO DE FASE: RFC (PRONTO PARA ENCERRAMENTO)

O projeto deve ser alvo de uma avaliação e aprovação, antes de passar para a próxima fase. O Gestor de Projeto (PM) valida se todos os objetivos da Fase de Execução foram alcançados, verifica se todas as atividades previstas foram realizadas, todos os requisitos foram cumpridos e os produtos do projeto foram totalmente entregues. O Gestor de Projeto (PM) certifica-se que o Dono do Projeto (PO) aceita, pelo menos a título provisório, os entregáveis do projeto, antes de finalizar a transição e disponibilizar os produtos aos utilizadores finais.

Assim que estas condições sejam conseguidas, o Comité Diretivo do Projeto (PSC) pode autorizar o Gestor de Projeto (PM) a passar o projeto para a Fase de Encerramento.

A PM² faculta um modelo de Lista de Verificação de Saída de Fase para cada fase, que pode ser utilizado pelo Gestor de Projeto (PM) para guia na verificação, para além de validar os objetivos específicos da fase.

8 FASE DE ENCERRAMENTO

A fase final de um projeto PM² é a Fase de Encerramento. A Fase de Encerramento tem início com a Reunião de Avaliação Final do Projeto e termina com a aprovação final pelo Dono do Projeto (PO), que assinala o encerramento administrativo do projeto. Durante a Fase de Encerramento, as atividades do projeto são concluídas, o estado final do projeto é documentado, os entregáveis concluídos são aceites e oficialmente transferidos para a custódia e o controlo do Dono do Projeto (PO).

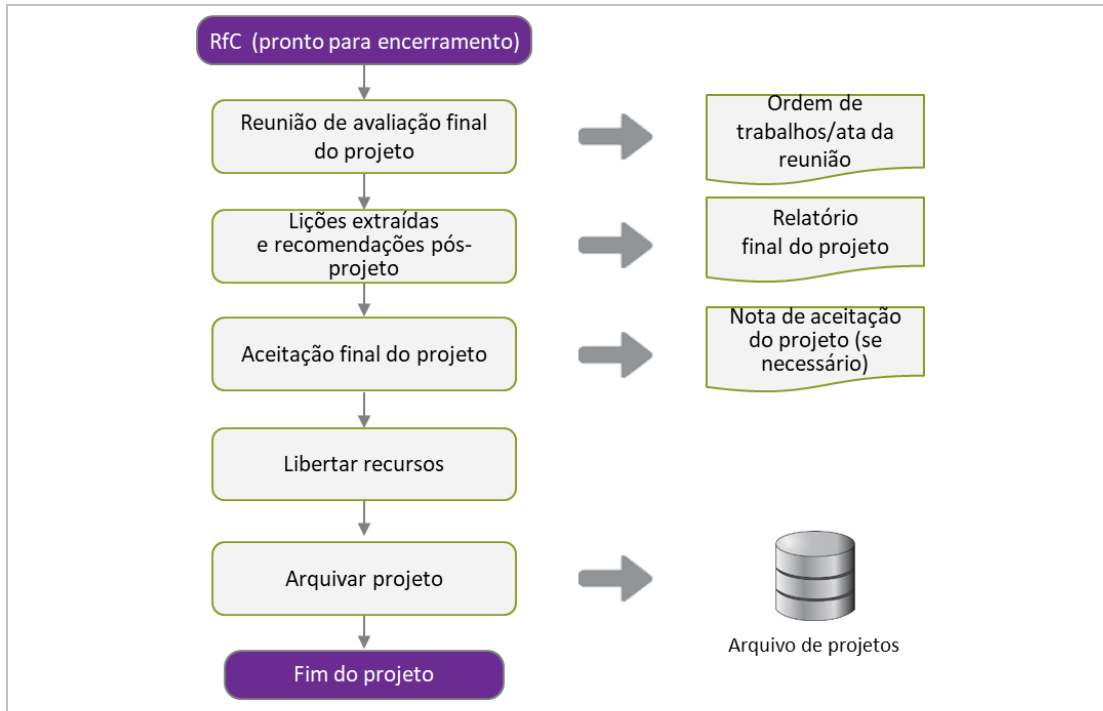


Fig.8.1. Fase de Encerramento: atividades e principais produtos

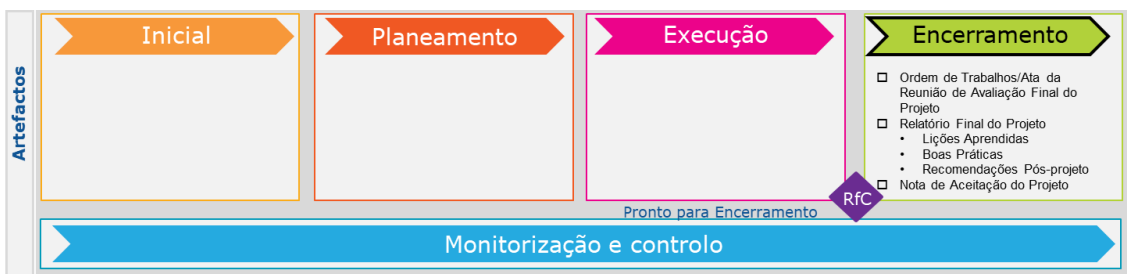


Fig.8.2. Artefactos da Fase de Encerramento

Reunião de Avaliação Final do Projeto

- A Fase de Encerramento começa com uma Reunião de Avaliação Final do Projeto oficial.
- O desempenho do projeto é discutido, o desempenho da equipa e do subcontratado são avaliados e as lições aprendidas são registadas.

Relatório Final do Projeto

- O Relatório Final do Projeto é criado, após a Reunião de Avaliação Final do Projeto.
- O relatório documenta as Melhores Práticas, as dificuldades e as soluções para problemas encontrados, para uso como base de conhecimento para projetos futuros.

Encerramento Administrativo

- O Gestor de Projeto (PM) garante que o projeto é aprovado e aceite pelas partes interessadas relevantes. Os entregáveis concluídos são transferidas para o cuidado, custódia e controlo do Dono do Projeto (PO) e da organização solicitante/cliente.
- Toda a documentação e registos são revistos, organizados e arquivados em segurança, com a ajuda do Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO). Os recursos são libertados e o projeto é fechado.

8.1 REUNIÃO DE AVALIAÇÃO FINAL DO PROJETO

A Reunião de Avaliação Final do Projeto inicia a Fase de Encerramento do projeto, após conclusão da Fase de Execução. O objetivo desta reunião é garantir que os membros do projeto debatem a sua experiência no projeto, de modo a capturar as Lições Aprendidas e boas práticas. O desempenho da equipa e do contratado é avaliado, e as ideias e recomendações para o trabalho pós-projeto também são debatidas.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Organiza a reunião.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Participação obrigatória
Dono do Projeto (PO)	Participação obrigatória
Garantia de Qualidade do Projeto (PQA)	Deve participar.
Gestor de Negócio (BM)	Representa o lado do negócio e as partes interessadas.
Outras partes interessadas	Contribuições de outras funções de apoio ou opcionais também podem ser valiosas.

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Manual do Projeto e Plano de Trabalho do Projeto
- Todos os Planos do Projeto (particularmente os Planos de Transição e Implementação Operacional)
- Relatórios e Registos de Projeto Relevantes

Passos

Antes da Reunião de Avaliação Final do Projeto:

1. Planear a reunião
2. Elaborar a Agenda da Reunião, com os pontos a serem discutidos.
3. Enviar a Agenda da Reunião com antecedência.
4. Endereçar as necessidades logísticas e preparar documentação de suporte para a reunião.
5. Certificar-se de que os participantes estarão presentes e totalmente preparados.

Durante a Reunião de Avaliação Final do Projeto:

1. O Dono do Projeto (PO) normalmente expressará a apreciação da organização para toda a equipa do projeto e principais interessados do projeto.
2. Assegurar-se de que alguém seja designado para fazer a Ata da Reunião (MoM).
3. Apresentar estatísticas e dados do projeto, sobre desempenho e realizações.
4. Discutir a experiência geral do projeto.
5. Discutir os problemas e desafios enfrentados durante o projeto e a maneira como eles foram abordados.
6. Discutir Lições Aprendidas e Melhores Práticas que podem ser úteis para projetos futuros.

Após a Reunião de Avaliação Final do Projeto:

1. Compilar Lições Aprendidas e Recomendações Pós-projeto.
2. Produzir o Relatório Final do Projeto.
3. Comunicar os resultados da reunião às partes interessadas relevantes.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Reunião de Avaliação Final do Projeto	I	A	C	S	C	C	R	C

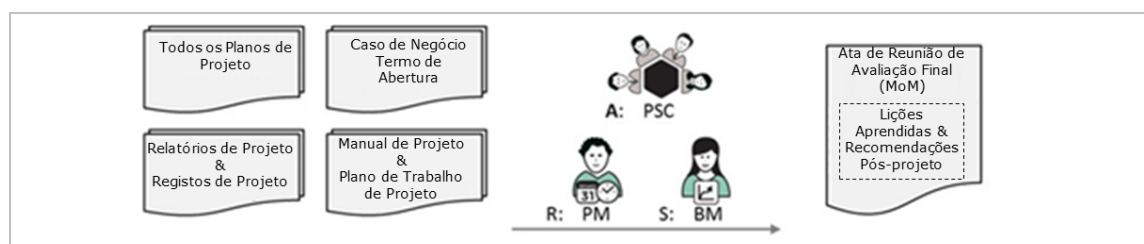


Fig 8.3 Entradas/saídas e funções principais da Reunião de Avaliação Final do Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Ata da Reunião de Avaliação Final do Projeto

8.2 LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES PÓS-PROJETO

A finalidade da definição formal das Lições Aprendidas e das Recomendações Pós-projeto consiste em permitir que as equipas do projeto e a organização permanente em geral beneficiem da experiência adquirida durante o projeto. Também é importante recolher ideias e recomendações para o trabalho pós-projeto relativo ao funcionamento do produto/serviço entregue, como extensões, manutenção e ideias para projetos de seguimento.

Nota: as oportunidades de melhoria e as Recomendações Pós-projeto devem ser recolhidas de alguma forma, uma vez que surgem durante o projeto. Caso contrário, especialmente em projetos mais longos, as ideias podem perder-se até ao momento em que o projeto atinge a Fase de Encerramento.

Existem muitas vantagens na formalização das Lições Aprendidas e das Recomendações Pós-projeto. Quando os membros da equipa do projeto partilham as suas perspetivas e devolvem feedback, proporcionam-se visões úteis que o lado do cliente/requerente pode utilizar para gerir as atividades pós-projeto de modo mais eficaz.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Organiza a recolha das Lições Aprendidas.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Contribui com experiências e perspetivas.
Gestor de Negócio (BM)	Representa o ponto de vista do solicitante.
Outras partes interessadas	Conforme necessário.

Como todos os projetos são diferentes, o processo de Lições Aprendidas não pode ser genérico. No entanto, os projetos têm aspetos comuns, que podem ser discutidos: definição e planeamento do projeto (âmbito, entregáveis, recursos, etc.), comunicação do projeto, documentação do projeto, controlo de alterações, gestão de riscos/incidentes, tomada de decisões, sucessos, erros e falhas, dinâmica de equipa, desempenho geral do projeto.

Diretrizes:

- A sessão sobre Lições Aprendidas deve fazer parte da Reunião de Avaliação Final do Projeto (embora possam ser organizadas sessões separadas no final das fases do projeto ou principais marcos).
- Pode ser preferível que a sessão sobre Lições Aprendidas seja facilitada por alguém que não tenha estado intimamente envolvido no projeto, permitindo que o Gestor de Projeto (PM) contribua como participante.
- A discussão deve ser estruturada (usando as fases do projeto, as categorias de atividades, etc., como princípio organizacional) para cobrir todos os aspetos do projeto.
- As ideias de melhoria devem ser organizadas em grupos, para ajudar a equipa a visualizar melhor os próximos passos necessários para implementá-las.
- Em alguns casos, pode fazer sentido abordar as Lições Aprendidas em várias sessões, cada uma dedicada a um tópico diferente (problemas técnicos, implementação operacional, etc.).
- O Comité Diretivo do Projeto (PSC) deve ser convidado para a(s) sessão(ões) de Lições Aprendidas, pois isso permitirá que os seus membros transfiram as Lições Aprendidas para outros projetos.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Lições Aprendidas e Recomendações Pós-projeto	I	A	C	S	C	C	R	C

Saídas

Modelo PM²?

- Relatório Final do Projeto

8.3 RELATÓRIO FINAL DO PROJETO

Na sequência da Reunião de Avaliação Final do Projeto, a experiência global do projeto é resumida num relatório que documenta as boas práticas, as Lições Aprendidas, as dificuldades e as soluções para os problemas. O relatório deve ser utilizado como base de conhecimentos para projetos futuros.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Escreve o relatório.
Garantia de Qualidade do Projeto (PQA)	Fornece dados e assistência.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Fornece dados e assistência.

Entradas

- Minutas da Reunião de Avaliação Final do Projeto (MoM)
- Outras informações úteis podem ser encontradas em:
 - Atas de Reunião (MoMs) das várias reuniões do projeto
 - Relatórios do projeto
 - Resultados da Garantia de Qualidade e Controlo de Qualidade

Diretrizes

- Embora escrito pelo Gestor de Projeto (PM), deve ser obtida a ajuda de partes interessadas relevantes, para produzir uma avaliação completa e abrangente do projeto.
- O relatório deve abordar cada um dos seguintes assuntos:
 - Eficácia do projeto.
 - Custo, cronograma, âmbito e gestão da qualidade.
 - Gestão de riscos.
 - Gestão de Incidentes.
 - Gestão de Alterações do Projeto.
 - Gestão da Comunicação.
 - Gestão de recursos humanos e das partes interessadas.
 - Aceitação de Entregáveis.
 - Implementação Operacional e Transição de Projeto.
 - O desempenho da Equipa Central de Projeto (PCT) e da organização participante.
 - Melhores práticas e lições aprendidas.
 - Recomendações pós-projeto.
- Este documento deve fazer parte de um repositório central de projetos ou base de dados de conhecimento descrevendo experiências de projetos, melhores práticas e dificuldades comuns.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Relatório Final de Projeto	I	A	C	S	C	C	R	C

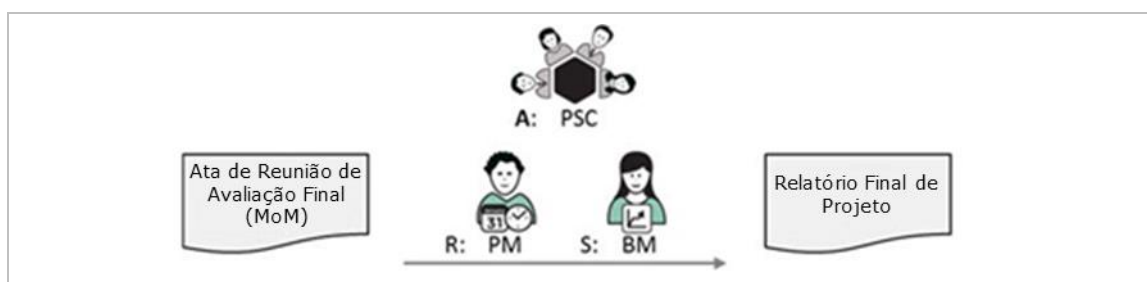


Fig 8.4 Entradas/saídas e funções principais do Relatório Final do Projeto

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Comunicação		Planos de Gestão da Qualidade e da Comunicação	Relatórios do Projeto	Listas de Verificação Registos do Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Relatório Final do Projeto

8.4 ENCERRAMENTO ADMINISTRATIVO

O Gestor de Projeto (PM) garante que todos os entregáveis foram aceites pelas partes interessadas pertinentes e, com a ajuda do Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO), que todos os registos e documentação do projeto são atualizados, revistos, organizados e arquivados de forma segura. A Equipa de Projeto é oficialmente extinta e todos os recursos são libertados.

O projeto é oficialmente encerrado após a conclusão de todas as atividades da Fase de Encerramento e a aprovação do projeto pelo Dono do Projeto (PO). O encerramento formal do projeto conclui o «modo de projeto» e permite o início do «modo operacional».

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Supervisiona todas as atividades de encerramento e a libertação de recursos do projeto.
Outras partes interessadas	Aprovam e aceitam o projeto.
Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO)	Auxilia na revisão, organização e arquivamento de toda a documentação do projeto.
Dono do Projeto (PO)	Tem a aprovação final do projeto.

Entradas

- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto
- Plano de Gestão da Qualidade
- Todos os outros planos e documentos do projeto

Passos

1. Assegurar-se de que toda a documentação e registos sejam revistos, organizados e arquivados.
2. Libertar todos os recursos.
3. Garantir que o projeto seja aprovado e aceite pelas partes interessadas do projeto.
4. Assegurar-se de que o Dono do Projeto (PO) dê a aprovação final do projeto e feche o projeto.
5. Verificar se todas as obrigações contratuais foram cumpridas.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Encerramento Administrativo	I	C	A	C	I	C	R	I

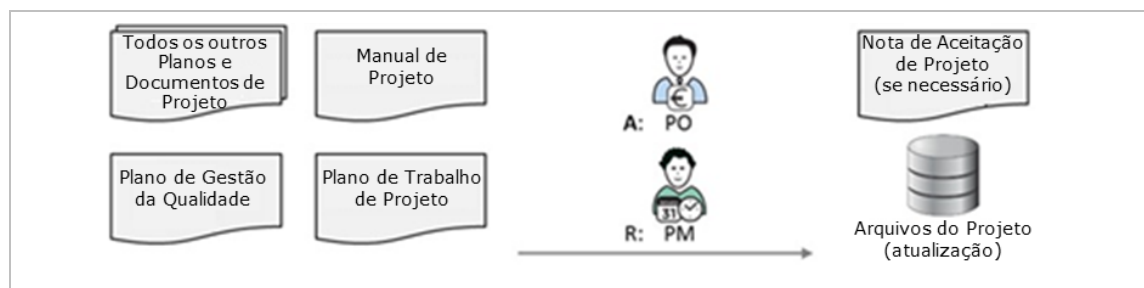


Fig 8.5 Entradas/saídas e funções principais do Encerramento Administrativo

Saídas

- Arquivos do Projeto (atualização)
- Nota de Aceitação do Projeto (se necessário)

Modelo PM²?

-
-

Página propositadamente deixada em branco

9 MONITORIZAÇÃO E CONTROLO

As atividades de Monitorização e Controlo ocorrem ao longo de toda a duração do projeto, com maior relevância durante a Fase de Execução. Todos os processos de gestão de projeto são executados como parte do grupo de processos de Monitorização e Controlo.

As atividades de Monitorização e Controlo são realizadas com base nos processos descritos nos Planos de Gestão de Projeto desenvolvidos durante a Fase de Planeamento. A execução efetiva destes processos é, em última análise, da responsabilidade do Gestor de Projeto (PM).

Gestão

- Executar todos os processos de gestão definidos nos Planos de Gestão de Projeto e coordenar as atividades de externalização, transição, implementação operacional e aceitação de entregáveis, conforme os Planos Específicos do Projeto relevantes.

Monitorização

- Monitorizar as atividades do projeto, assim como o desempenho global do mesmo;
- Acompanhar o desempenho do projeto em relação às linhas de base (*baselines*), para facilitar a geração de relatórios e o controlo.

Controlo

- Definir, planear, propor e implementar ações corretivas, para responder a riscos e problemas existentes ou potenciais, com atualização dos planos e registos relevantes para o projeto.



Fig.9.1 Monitorização e Controlo: atividades e principais artefactos

Os artefactos de Monitorização e Controlo incluem o Plano de Trabalho do Projeto, bem como uma variedade de Registos e Listas de Verificação do Projeto.

Os **Registos do Projeto** são atualizados regularmente, à medida que nova informação é disponibilizada (por exemplo, novos incidentes podem surgir e nova informação pode ser adicionada ao Registo de Incidentes).

Existem várias **Listas de Verificação** que podem ser usadas para ajudar o Gestor de Projeto (PM) a controlar melhor o projeto.

A PM² fornece as seguintes Listas de Verificação:

- Lista de Verificação de Saída de Fase
- Lista de Verificação da Qualidade
- Lista de Verificação de Aceitação de Entregáveis
- Lista de Verificação de Transição
- Lista de Verificação das Partes Interessadas
- Lista de Verificação de Implementação Operacional

9.1 MONITORIZAR O DESEMPENHO DO PROJETO

Monitorizar o desempenho do projeto visa recolher informação sobre o estado do projeto e situação global do mesmo. O Gestor do Projeto (PM) acompanha as dimensões âmbito, calendário, custos, qualidade, riscos, incidentes e alterações do projeto e elabora previsões sobre a sua evolução, a fim de comunicar o progresso global do projeto.

Esta informação é subsequentemente transmitida às partes interessadas pertinentes, de acordo com o Plano de Gestão da Comunicação.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Realiza todas as atividades de monitorização do projeto.
Equipa Central de Projeto (PCT)	Contribui com informações sobre o progresso do projeto.

Entradas

- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto
- Registos de Projeto (Registo de Riscos, Registo de Incidentes, Registo de Decisões, Registo de Alterações do Projeto)
- Lista de Verificação da Qualidade
- Atas de Reuniões (MoMs)
- Informações do Gestor de Projeto do Contratado (CPM), se aplicável

Passos

1. Usar a linha de base do Plano de Trabalho do Projeto como referência, para monitorizar o desempenho do projeto.
19. Trocar regularmente informações sobre o estado atual do projeto e as próximas etapas com a Equipa Principal do Projeto (PCT), em reuniões formais e informais.
20. Reunir informações e monitorizar o progresso de:
 - **Tarefas** – i.e., o estado das tarefas críticas e próximas do caminho crítico.
 - **Principais saídas** - i.e., entregáveis concluídos e verificadas e marcos alcançados, como planeado.
 - **Utilização de recursos** - i.e., recursos utilizados, como planeado, e custos, como orçamento.
 - **Registos** - i.e., o estado e evolução dos riscos e incidentes, alterações e decisões.
 - **Pessoas** - i.e., moral da equipa, envolvimento das partes interessadas, dinâmica geral do projeto e produtividade.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Monitorizar o Desempenho do Projeto	I	I	A	C	C	I	R	C

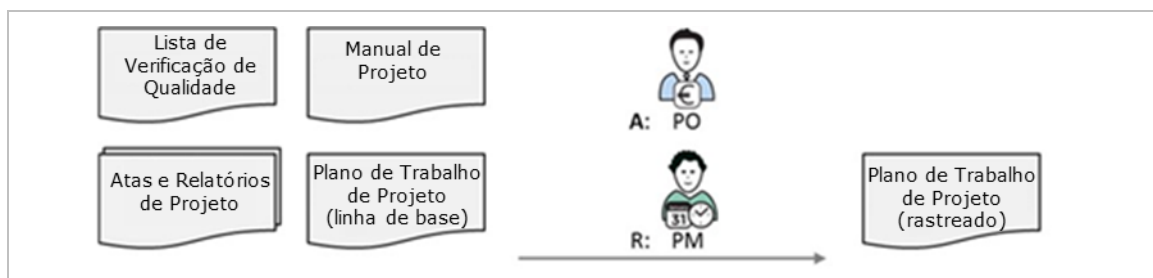


Fig 9.2 Entradas/saídas e funções principais da Monitorização do Desempenho do Projeto

Saídas

- Plano de Trabalho de Projeto (rastreado)

Modelo PM²?

9.2 CONTROLAR O CRONOGRAMA

A finalidade de controlar o calendário é garantir que as tarefas do projeto são realizadas de acordo com o calendário e que as datas limite do projeto são cumpridas. O Gestor do Projeto (GP) acompanha regularmente o cronograma e regista a diferença entre as atividades/datas planeadas, reais e previstas.

As alterações ao projeto (e.g. inclusão de novas tarefas, alterações no esforço necessário ou das datas de início/fim) que afetam o cronograma global do projeto são integradas no Plano de Trabalho do Projeto (cronograma atualizado). Se o cronograma estiver em risco ou se previrem atrasos significativos, deve informar-se o Comité Diretivo do Projeto (PSC) e devem ser definidas, acordadas e aplicadas medidas corretivas. Caso tal se verifique, as partes interessadas do projeto afetadas também devem ser notificadas.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Monitoriza e controla o cronograma do trabalho.
Equipa Central de Projeto (PCT)	Trabalha para respeitar a linha de base do cronograma e os padrões de qualidade. Reporta o estado do seu trabalho, periodicamente ou a pedido.

- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto
- Registo de Alterações (e outros Registos de Projeto relevantes)
- Atas de Reunião (MoMs) e Relatórios de Projeto de períodos anteriores de reporte

Passos

1. Acompanhar a evolução das tarefas do projeto, conforme definido no Manual do Projeto.
2. Atualizar o cronograma do projeto, para refletir o estado real das tarefas.
3. Rever o Plano de Trabalho do Projeto regularmente, para identificar potenciais fontes de atraso.
4. Acompanhar as alterações, incidentes e riscos do projeto e monitorizar o seu impacto no cronograma do projeto.
5. Elaborar, acordar e implementar ações corretivas se o estado do cronograma tiver desvios significativos (ou críticos) ao cronograma planeado.
6. Informar todas as partes envolvidas do projeto sobre alterações no cronograma e/ou tarefas do projeto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Controlar Cronograma	I	I	A	C	C	I	R	C

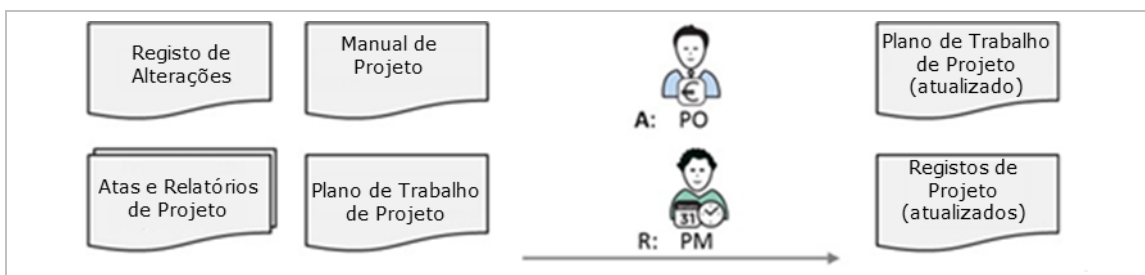


Fig.9.3 Entradas/saídas e funções principais da Monitorização do Cronograma do Projeto

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Cronograma	Termo de Abertura	Manual de Projeto Plano de Trabalho de Projeto	Relatórios do Projeto	Plano de Trabalho de Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Plano de Trabalho de Projeto (atualizado)
- Registos de Projeto (atualizados)

9.3 CONTROLAR O CUSTO

Controlo o custo tem como objetivo gerir os custos do projeto, para que estejam em conformidade com a linha de base, em termos de custo/esforço e com as restrições orçamentais globais do projeto. O Gestor do Projeto (PM) monitoriza regularmente o orçamento e regista as diferenças entre os custos orçamentados, reais e previstos.

Se o orçamento do projeto estiver em risco, Comité Diretivo do Projeto (PSC) deve ser informado e imediatamente definidas, acordadas e aplicadas medidas corretivas. Caso se prevejam custos excessivos significativos, é necessário justificá-los e comunicá-los ao Dono do Projeto (PO) ou ao Órgão de Governo Competente (AGB), que tem de os aprovar.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Monitoriza e controla o orçamento.
Dono do Projeto (PO)	Detém e aprova os custos orçamentados.

Entradas

- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto
- Plano de Externalização (se aplicável)
- Registo de Alterações (e outros Registos de Projeto relevantes)
- Atas de Reunião (MoMs) e Relatórios de Projeto de períodos anteriores de reporte

Passos

1. Acompanhar o esforço do projeto/consumo geral do orçamento, conforme definido no Manual do Projeto.
2. Rever regularmente o orçamento do projeto com o Dono do Projeto (PO).
3. Avaliar e comunicar quaisquer diferenças entre os custos orçados e reais do projeto, assegurando a aprovação de diferenças significativas do Dono do Projeto (PO).
4. Elaborar e planear a implementação de ações corretivas que trarão o orçamento de volta aos trilhos.
5. Se o orçamento do projeto precisar ser consideravelmente revisto, isso deve ser justificado e documentado (por exemplo, no Relatório de Progresso do Projeto). A aprovação formal do Órgão de Governo Competente (AGB) é necessária antes que os planos afetados possam ser recalibrados.
6. Se houver um impacto no cronograma, riscos ou qualidade do projeto, isso deve ser revisto e aprovado pelo Dono do Projeto (PO) e comunicado aos interessados do projeto afetados.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Controlo de Custos	I	I	A	C	C	I	R	C

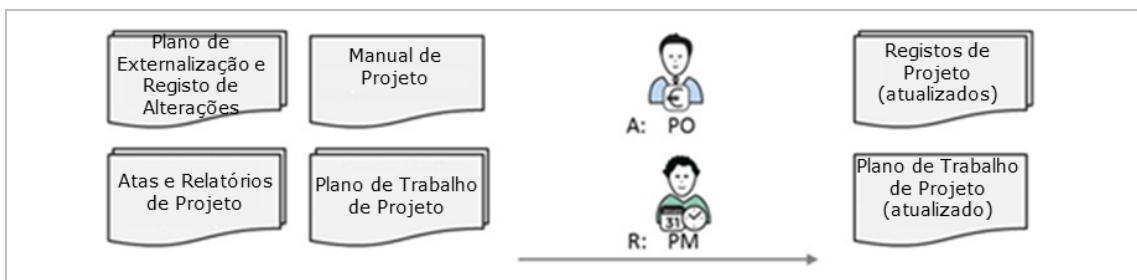


Fig 9.4 Entradas/saídas e funções principais do Controlo de Custos

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Custos	Caso de Negócio Termo de Abertura	Manual de Projeto Plano de Trabalho de Projeto	Relatórios do Projeto	Plano de Trabalho de Projeto Registos do Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Plano de Trabalho de Projeto (atualizado)
- Registos de Projeto (atualizados)

9.4 GERIR AS PARTES INTERESSADAS

Gerir as partes interessadas do projeto é uma atividade crítica de gestão de projeto que tem início na Fase Inicial do projeto, aquando da identificação das expectativas e dos requisitos do projeto, e termina na Fase de Encerramento, quando são registadas a experiência e a satisfação geral das partes interessadas.

O Gestor do Projeto (GP) é responsável por esta atividade. No entanto, o Comité Diretivo do Projeto (PSC) também deve participar neste processo, nomeadamente o Gestor de Negócio (BM), que deve ajudar a gerir as partes interessadas do lado do requerente (e.g. os utilizadores).

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Gere as partes interessadas do projeto.
Gestor de Negócio (BM)	Auxilia o Gestor de Projeto (PM) nesta atividade.

Entradas

- Manual do Projeto
- Matriz das Partes Interessadas do Projeto
- Plano de Gestão da Comunicação
- Planos de Transição e Aceitação de Entregáveis
- Plano de Implementação Operacional

Passos

1. Analisar as expectativas, atitudes, nível de interesse e influência das principais partes interessadas do projeto. Cuidado com as partes interessadas que são menos entusiastas ou opostas ao projeto.
2. Conceber estratégias de comunicação e gestão que encorajem as partes interessadas a envolverem-se e contribuírem.
3. Monitorizar continuamente as reações ou mudança de atitudes das partes interessadas e gerir adequadamente. Um exercício de análise única não é suficiente, especialmente para projetos de longo prazo e/ou complexos. Usar a Lista de Verificação de Partes Interessadas para identificar ações específicas a serem tomadas em momentos específicos do projeto.
4. Assegurar-se que todas as atividades planeadas de gestão de partes interessadas estejam limitadas no tempo e focadas. Recordar que a contribuição/envolvimento das várias partes interessadas pode ser diferente em cada fase do projeto.
5. Alinhar o Plano de Gestão da Comunicação com as necessidades de Gestão das Partes Interessadas, particularmente nas áreas de aceitação, transição e implementação operacional do projeto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gerir as Partes Interessadas	I	I	A	S/C	I	C	R	I

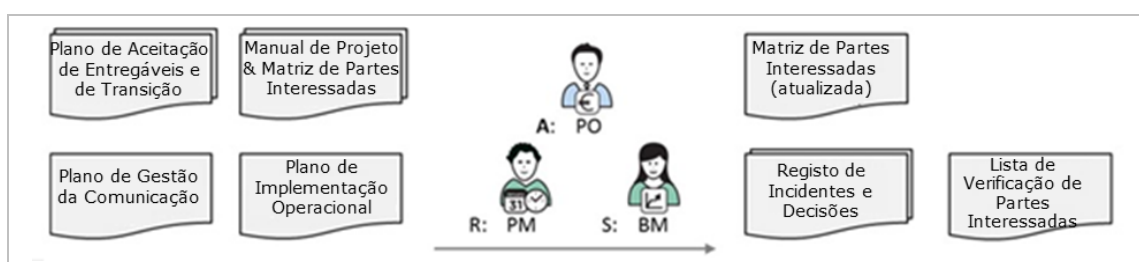


Fig 9.5 Entradas/saídas e funções principais da Gestão das Partes Interessadas

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão das Partes Interessadas	Caso de Negócio Termo de Abertura	Matriz das Partes Interessadas Plano de Gestão da Comunicação	Relatórios do Projeto	Registos do Projeto Lista de Verificação das Partes Interessadas	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Matriz das Partes Interessadas (atualizada)
- Registos de Incidentes e Decisões (atualizados)
- Lista de Verificação das Partes Interessadas

9.5 GERIR OS REQUISITOS

A gestão dos requisitos é o processo de recolha, documentação e validação de requisitos e de gestão da sua aplicação e alterações. É um processo que decorre continuamente, ao longo do ciclo de vida do projeto, e está relacionado com outros processos de gestão do projeto, tais como a gestão da qualidade e das alterações.

O Processo de Gestão de Requisitos pode ser adaptado e personalizado, de acordo com as necessidades de um projeto. Pode ser documentado num Plano de Gestão de Requisitos ou no Manual do Projeto. Documentam-se separadamente os requisitos, para especificar, categorizar e atribuir prioridade aos mesmos. Estes podem ser documentos autónomos ou um anexo do Termo de Abertura.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Realiza o processo de gestão de requisitos.
Gestor de Negócio (BM)	Fornecer informações necessárias para elaborar os requisitos e aprová-los.
Representantes do Utilizadores (URs)	Participa na recolha e validação dos requisitos.
Analista Funcional (BA) (membro da Equipa Central de Projeto, PCT)	Responsável por muitas das atividades de gestão de requisitos (por exemplo, documentação de requisitos, especificação, etc.).

Entradas

- Pedido de Início do Projeto, Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Plano de Gestão de Requisitos
- Matriz das Partes Interessadas do Projeto

Diretrizes

- Um requisito é um recurso que um produto ou serviço deve ter para satisfazer as necessidades de um interessado.
- Os requisitos de alto nível também podem ser chamados de requisitos de negócio e são geralmente especificados, inicialmente, na Pedido de Início do Projeto, Caso de Negócio e no Termo de Abertura.
- Adicionar mais detalhes aos requisitos produz requisitos de nível inferior. Estes podem ser descritos numa variedade de formatos (por exemplo, texto, casos de uso ou histórias de uso (*user stories*), modelos, processos de negócios, esboços ou gráficos, etc.) e são documentados em vários artefactos de especificação de requisitos.
- Os requisitos acordados e aprovados por todas as partes interessadas constituem a linha de base de âmbito do projeto.
- Qualquer alteração na linha de base dos requisitos deve ser feita de acordo com o processo de gestão de alterações descrito no Plano de Gestão de Alterações.
- Para cada requisito identificado, deve haver um teste correspondente, para validar a sua aceitação. O teste deve ser documentado no documento apropriado (Plano de Aceitação de Entregáveis, Lista de Verificação de Aceitação de Entregáveis ou Lista de Verificação da Qualidade).
- Os requisitos devem descrever a necessidade e não a solução - devem ser usados termos claros, não ambíguos e evitadas declarações orientadas para a tecnologia ou solução.
- Mesmo que os requisitos tenham sido reunidos antes do início do projeto, continua a ser responsabilidade do Gestor de Projeto (PM) garantir que eles sejam geridos adequadamente.

Passos

1. **Especificar os requisitos:** Juntamente com as partes interessadas do projeto, reunir os requisitos do projeto e os documentar claramente nos Artefactos de Requisitos. Estruturá-los, adicionando metadados relevantes.
2. **Avaliar os requisitos:** A equipa do projeto avalia a viabilidade, consistência e integridade dos requisitos e estima o esforço/custo necessários para os implementar. O Gestor de Projeto (PM) equilibra a lista de requisitos em relação às restrições do projeto (orçamento, tempo, etc.) e faz uma proposta para as partes interessadas do projeto.
3. **Aprovar os requisitos:** O Gestor de Projeto (PM) e os principais interessados - como o Dono do Projeto (PO) ou o Gestor de Negócio (BM) - negociam e acordam os requisitos do projeto.

4. **Monitorizar a implementação dos requisitos:** O Gestor de Projeto (PM) monitoriza continuamente a implementação dos requisitos pela Equipa Central de Projeto (PCT), adiciona novos requisitos e altera os existentes, quando necessário.
5. **Validar os requisitos implementados:** Quando os requisitos são implementados, os Representantes dos Utilizadores (URs) avaliam se a solução responde à necessidade inicial do negócio. A aceitação formal dos entregáveis do projeto deve obedecer ao processo de Aceitação dos Entregáveis.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gerir os Requisitos	I	I	A	C	C	I	R	S

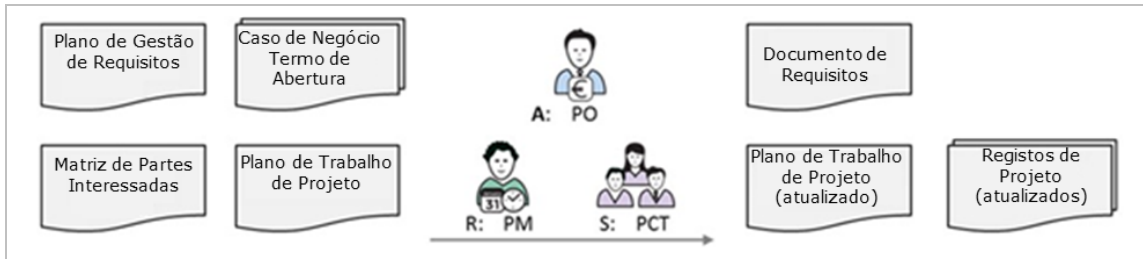


Fig 9.6 Entradas/saídas e funções principais da Gestão de Requisitos

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Requisitos	Pedido de Início do Projeto Termo de Abertura	Plano de Gestão de Requisitos Plano de Aceitação de Entregáveis Matriz das Partes Interessadas do Projeto	Pedidos de Alteração	Documento de Requisitos Plano de Trabalho do Projeto Registos do Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Documento de Requisitos -
- Registo de Alterações (atualizado)
- Plano de Trabalho do Projeto (atualizado)

9.6 GERIR AS ALTERAÇÕES DO PROJETO

A gestão das alterações do projeto define as atividades relacionadas com a identificação, a documentação, a avaliação, a atribuição de prioridades, a aprovação, o planeamento e o controlo das alterações do projeto, assim como a sua comunicação a todas as partes interessadas relevantes. As alterações podem ser solicitadas (ou identificadas e levantadas) ao longo do ciclo de vida do projeto, por qualquer parte interessada, e podem dizer respeito a uma alteração de âmbito, requisitos, aspetos, entregáveis, metas ou características de qualidade do projeto.

O Processo de Gestão das Alterações do Projeto pode ser adaptado e personalizado de acordo com as necessidades do projeto e pode ser documentado num Plano de Gestão das Alterações do Projeto ou no Manual do Projeto. O Registo de Alterações é utilizado para documentar, monitorizar e controlar todas as alterações do projeto. Facilita o acompanhamento das alterações e a sua comunicação ao Dono do Projeto (PO) e/ou ao Comité Diretivo do Projeto (PSC) para efeitos de aprovação.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projetos (PM)	Monitoriza e controla as alterações ao projeto.
Dono do Projeto (PO) e/ou Comité Diretivo do Projeto (PSC)	Aprova ou rejeita as alterações do projeto.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Envolvida na análise das alterações do projeto solicitadas (estimando o esforço necessário para implementar as alterações).
Partes Interessadas	Informados sobre as alterações aprovadas do projeto. Podem introduzir novas alterações no projeto.

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Processo de Gestão de Alterações no Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto
- Plano de Gestão da Comunicação
- Registos relevantes (e.g., o Registo de Incidentes, para gerir alterações relativas à resolução de incidentes)

Passos

1. **Identificar a alteração:** O objetivo deste passo é identificar e documentar pedidos de alteração. O Gestor de Projeto (PM) garante que o Pedido de Alteração seja adequadamente documentado (i.e., através de um Formulário de Pedido de Alteração e no Registo de Alterações).
2. **Avaliar a alteração e recomendar ações:** O objetivo deste passo é a) avaliar se o pedido é de facto uma alteração de projeto, b) considerar o impacto de não implementar a alteração proposta, c) estimar o tamanho da alteração identificada com base no seu impacto nos objetivos, cronograma, custo e esforço do projeto e d) priorizar a implementação do pedido de alteração em relação a outros pedidos de alteração.
3. **Aprovar a alteração:** O objetivo deste passo é chegar a uma decisão sobre a aprovação da alteração, com base no procedimento de escalada do projeto (i.e., a alteração deve ser revista pelos decisores apropriados, nos Níveis de Gestão/Direção/Executivo, definido pelo modelo de governo do projeto). Existem quatro decisões possíveis: aprovar, rejeitar, adiar ou associar o pedido de alteração. Os detalhes da decisão são documentados no Registo de Alterações e comunicados ao solicitante.
4. **Implementar a alteração:** Para alterações aprovadas ou associadas, o Gestor de Projeto (PM) deve incorporar todas as ações relacionadas no Plano de Trabalho do Projeto e atualizar a documentação e os registos relacionados (e.g, Registos de Riscos, Incidentes, Alterações e Decisões e outros planos).
5. **Controlar a alteração:** O objetivo deste passo é monitorizar e controlar as alterações do projeto, para que elas possam ser facilmente comunicadas aos vários níveis do projeto, para aprovação ou atualizações de estado. O Gestor de Projeto (PM) recolhe informação sobre quaisquer alterações de projeto e ações relacionadas e controla o estado de cada atividade de gestão de alterações.
6. Todas as partes interessadas afetadas pelas alterações do projeto devem ser informadas e o Registo de Alterações deve ser mantido atualizado.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gerir as Alterações do Projeto	I	C	A	S	I	I	R	C

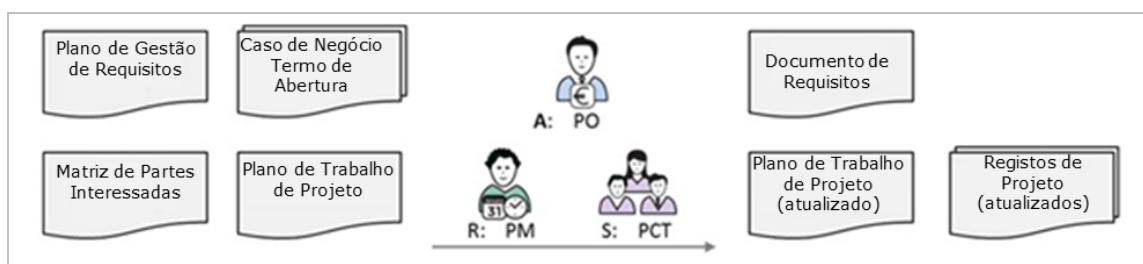


Fig 9.7 Entradas/saídas e funções principais da Gestão das Alterações

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Alterações do Projeto	Termo de Abertura	Plano de Gestão de Alterações do Projeto	Pedidos de Alteração Relatórios de Projeto	Registo de Alterações Plano de Trabalho do Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Formulário de Pedido de Alterações
- Registo de Alterações (atualizado)
- Plano de Trabalho do Projeto (atualizado)

9.7 GERIR OS RISCOS

A gestão de risco consiste num processo sistemático e contínuo de identificação, avaliação e gestão dos riscos, para que estes estejam conformes com o apetite de risco aceite pela organização. A gestão dos riscos aumenta a confiança da equipa do projeto mediante a gestão proativa de qualquer evento suscetível de ameaçar os objetivos do projeto.

O Processo de Gestão de Risco pode ser adaptado e personalizado, de acordo com as necessidades do projeto e pode ser documentado num Plano de Gestão de Risco ou no Manual do Projeto. Utiliza-se um Registo de Riscos para documentar e comunicar os riscos e as responsabilidades e medidas pertinentes de resposta aos riscos.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Monitoriza e controla os riscos.
Outras partes interessadas do projeto	Informados sobre riscos críticos.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Envolvida na identificação e resposta a riscos.
Comité Diretivo do Projeto (PSC)	Monitoriza projetos com altos níveis de exposição ao risco.
Outras partes interessadas	Identificam e comunicam riscos nas suas áreas de especialização.

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Processo de Gestão de Risco
- Registo de Riscos

Passos

1. **Identificar riscos:** O objetivo deste passo é identificar e documentar os riscos que podem ter impacto sobre os objetivos do projeto. Notar que podem surgir novos riscos a qualquer momento durante o projeto e devem ser adicionados ao Registo de Riscos para análise/ação adicional.
2. **Realizar uma avaliação de risco:** O objetivo deste passo é avaliar a probabilidade de cada risco e a gravidade do seu impacto nos objetivos do projeto. Essa avaliação é necessária antes que qualquer resposta ao risco possa ser planeada. Riscos de nível médio a alto são tratados com nível de prioridade mais alto.
3. **Desenvolver uma estratégia de resposta a riscos:** O objetivo deste passo é escolher a melhor estratégia possível para atender a um risco identificado e planear ações necessárias para implementar essa estratégia.
4. **Controlar as atividades** de resposta ao risco: O objetivo deste passo é monitorizar e controlar a implementação das atividades de resposta a riscos e rever/atualizar o Registo de Riscos, com base numa reavaliação regular.
5. **Registrar:** Atualizar o Plano de Trabalho do Projeto com tarefas claras de resposta ao risco, sempre que necessário.
6. **Reportar:** Informar regularmente o Comité Diretivo do Projeto (PSC) sobre as atividades relativas ao risco.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gerir Riscos	I	C	A	S/C	C	I	R	C

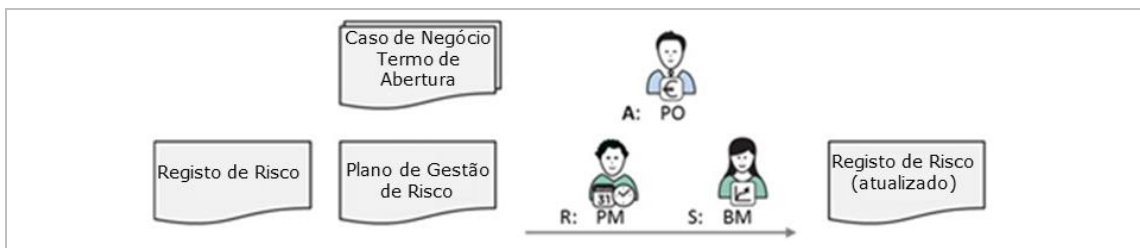


Fig 9.8 Entradas/saídas e funções principais da Gestão de Riscos

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Riscos	Termo de Abertura	Plano de Gestão de Riscos	Relatórios de Projeto	Registos do Projeto Plano de Trabalho do Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Registo de Riscos (atualizado)

9.8 GERIR INCIDENTES E DECISÕES

O Gestor do Projeto (PM) gere os incidentes e decisões do projeto. Os incidentes são identificados, avaliados e atribuídos, para efeitos de resolução, às partes interessadas pertinentes, de acordo com o Processo de Gestão de Incidentes, que pode ser documentado num Plano de Gestão de Incidentes ou no Manual do Projeto. O Registo de Incidentes é utilizado para gerir os incidentes do projeto, enquanto o Registo das Decisões é utilizado para documentar todas as decisões relevantes. Importa salientar que os incidentes e as decisões estão muitas vezes associados à resolução de elementos de outros registos (e.g. riscos ou alterações).

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Monitoriza incidentes e decide como geri-los.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Revê o plano de ação proposto, toma medidas para resolver incidentes pendentes.
Outras partes interessadas do projeto	Informadas sobre questões importantes, tomam decisões críticas e importantes.

Entradas

- Processo de Gestão de Incidentes
- Registos do Projeto
- Atas de Reuniões (MoMs)

Passos (gestão de incidentes do projeto):

1. Assegurar-se de que as atividades de Gestão de Incidentes sejam executadas de acordo com o processo de Gestão de Incidentes.
2. Identificar incidentes e adicioná-los ao Registo de Incidentes.
3. Encaminhar os maiores incidentes/de maior impacto para o Comité Diretivo do Projeto (PSC) ou seguir o procedimento de escalada e os limites definidos.
4. Se o tamanho ou o número de incidentes/ações for significativo, atualizar o Plano de Trabalho do Projeto com as principais atividades de Gestão de Incidentes.
5. Monitorizar e controlar a resolução de incidentes.
6. Atualizar regularmente o Registo de Incidentes com novos incidentes, conforme eles surgem. Fechar os incidentes resolvidos.
7. Regularmente, informar as partes interessadas do projeto sobre o estado dos incidentes (conforme o Plano de Comunicação).

Passos (gestão de decisões):

1. Documentar as decisões tomadas durante o projeto (particularmente durante a fase de execução).
2. Vincular as decisões à resolução de outros itens de registo (e.g., riscos, incidentes e alterações).
3. O Gestor de Projeto (PM) reporta regularmente o estado das decisões às partes interessadas do projeto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gerir Incidentes e Decisões	I	I	A	S	C	I	R	C

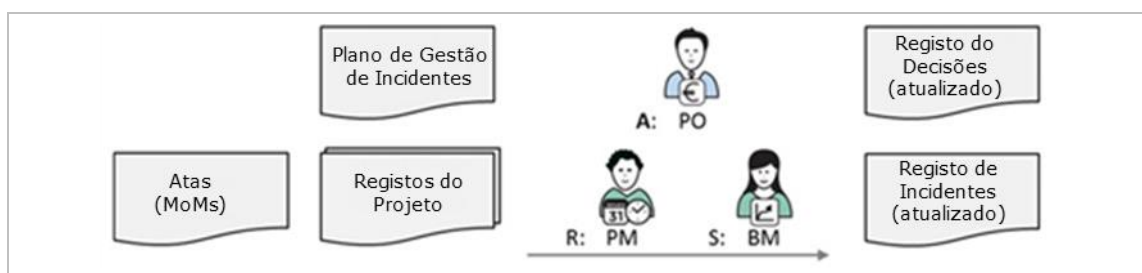


Fig 9.9 Entradas/saídas e funções principais da Gestão de Incidentes e Decisões

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Incidentes		Plano de Gestão de Incidentes	Relatórios de Projeto	Registos do Projeto Plano de Trabalho do Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Registo de Incidentes (atualizado)
- Registo de Decisões (atualizado)

9.9 GERIR A QUALIDADE

A gestão da qualidade do projeto visa garantir que este atingirá os resultados previstos da forma mais eficiente e que os produtos serão aceites pelas partes interessadas pertinentes. Implica a supervisão de todas as atividades necessárias para manter o nível de excelência pretendido. Inclui o planeamento da qualidade, a garantia da qualidade, o controlo da qualidade e a melhoria da qualidade até à Fase de Encerramento e à aceitação final do projeto. A gestão da configuração ajuda as partes interessadas do projeto a gerir os entregáveis e os artefactos do projeto de forma eficaz, fornecendo uma referência única fiável destes artefactos e entregáveis, o que garante que serão entregues as versões corretas ao requerente/cliente do projeto.

O Gestor do Projeto (PM) deve garantir que os objetivos, abordagem, requisitos, atividades, métricas e responsabilidades do Processo de Gestão da Qualidade são claramente definidos e documentados no Plano de Gestão da Qualidade.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Garante que todos os controlos de qualidade sejam executados conforme o planeado.
Garantia de Qualidade do Projeto (PQA)	Revê a qualidade do projeto.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Apoia no Controlo de Qualidade.

Entradas

- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto
- Plano de Gestão da Qualidade
- Plano de Aceitação de Entregáveis

Passos

1. Definir e chegar a um acordo sobre as características de qualidade do projeto que levem em consideração as necessidades do projeto, as restrições e o custo da qualidade, seguindo uma análise de custo/benefício.
2. Planear e executar atividades de controlo e garantia de qualidade.
3. Verificar se o procedimento de gestão de configuração está a ser seguido.
4. Envolver ativamente toda a equipa do projeto e as partes interessadas relevantes.
5. Identificar qualquer não conformidade, analisar a causa raiz e implementar ações corretivas.
6. Identificar oportunidades para melhorar a qualidade do processo e dos entregáveis.
7. Garantir que os entregáveis sejam aceites pelas partes interessadas relevantes, de acordo com os critérios de aceitação de entregáveis pré-definidos e documentados e com o processo de aceitação acordado.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gerir a Qualidade	I	I	I	S/C	C	A	R	C

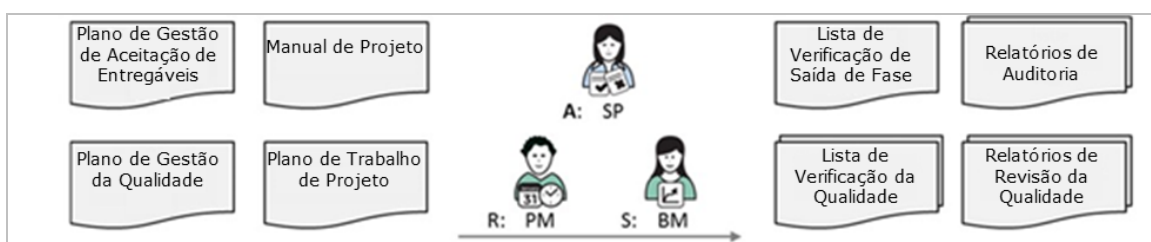


Fig 9.10 Entradas/saídas e funções principais da Gestão da Qualidade

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Qualidade	Termo de Abertura	Plano de Gestão da Qualidade	Relatórios de Revisão da Qualidade Relatórios de Auditoria	Lista de Verificação da Qualidade Lista de Verificação de Saída de Fase Registos do Projeto	Relatório Final de Projeto Nota de Aceitação do Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Lista de Verificação da Qualidade
- Lista de Verificação de Saída de Fase
- Relatórios de Revisão de Qualidade -
- Relatórios de Auditoria -

9.10 GERIR A ACEITAÇÃO DOS ENTREGÁVEIS

Um projeto pode produzir um ou mais entregáveis. Cada um deles deve ser formalmente aceite. A gestão da aceitação dos entregáveis garante que estes cumprem os objetivos e critérios pré-definidos no Plano de Aceitação dos Entregáveis, de modo que o requerente do projeto possa aceitá-los formalmente.

Importa salientar que a aceitação final do projeto ocorre na Fase de Encerramento.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Gere a aceitação de entregáveis.
Garantia de Qualidade do Projeto (PQA)	Auxilia o Gestor de Projeto (PM) e executa a maioria dos controlos de qualidade.
Comité Diretivo do Projeto (PSC)	Fornece a estratégia geral de aceitação do projeto.
Dono do Projeto (PO)	Fornece a aceitação final dos entregáveis do projeto.

Entradas

- Plano de Aceitação de Entregáveis
- Plano de Trabalho do Projeto
- Plano de Gestão da Qualidade
- Plano de Externalização (se aplicável)

Passos

1. O Gestor de Projeto (PM) assegura que os procedimentos e diretrizes de aceitação sejam aplicados e que os ambientes necessários (espaço, infraestrutura, ferramentas, etc.), materiais e informações sejam fornecidos para que o processo de aceitação ocorra.
21. O Comité Diretivo do Projeto (PSC) aprova a aplicação da estratégia de aceitação documentada e o cronograma de aceitação.
22. Os entregáveis do projeto são aceites se as atividades de aceitação (conforme descrito no Plano de Aceitação de Entregáveis) forem realizadas dentro de um intervalo de tolerância pré-especificado. Notar que os entregáveis do projeto podem ser aceites condicionalmente, mesmo com um conjunto de defeitos ou problemas conhecidos, se estiverem documentados e se houver um plano para resolvê-los.
23. O Gestor de Negócio (BM) fornece recursos (qualificados) para suportar a aceitação dos entregáveis pelos utilizadores.
24. O Gestor de Projeto (PM) garante que os entregáveis de suporte (como documentação) são fornecidos, para além dos principais entregáveis (num Sistema de Informação, por exemplo, os entregáveis podem incluir material de suporte ao utilizador final, um Manual de Utilizador, um Manual de Operação, materiais de formação, etc.).
25. O Dono do Projeto (PO) aceita formalmente os entregáveis do projeto.

Nota: Quando a documentação específica do domínio (por exemplo, técnica) é entregue para aceitação, ela precisa ser revista por um especialista/representante do assunto.

Por exemplo:

- Uma parte interessada com conhecimento de negócio e representando a área de negócio - por exemplo, um Representante dos Utilizadores (UR) - deve rever o Manual do Utilizador.
- Uma parte interessada da organização de apoio e manutenção deve rever o Manual de Operações.
- Uma parte interessada da organização responsável pela formação deve rever os materiais de formação.
- Uma parte interessada da organização de operações de serviços deve rever as notas da versão entregue.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gerir a Aceitação dos Entregáveis	I	I	A	S	C	C	R	C

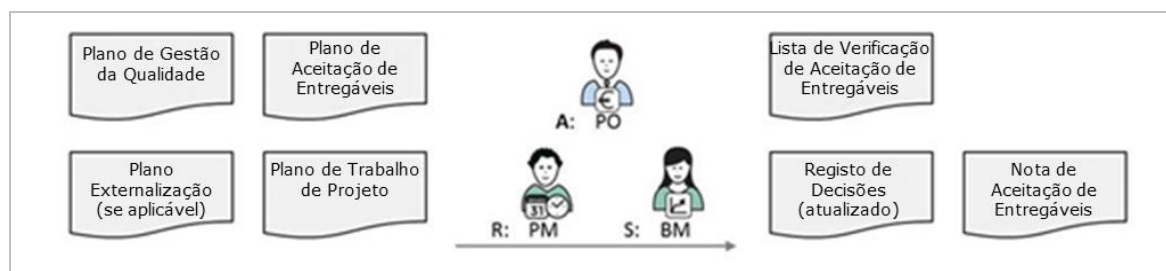


Fig 9.11 Entradas/saídas e funções principais da Gestão da Aceitação dos Entregáveis

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Aceitação	Termo de Abertura	Plano de Aceitação da Entregáveis	Nota de Aceitação da Entregáveis	Lista de Verificação de Aceitação da Entregáveis Registo de Decisões	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Lista de Verificação de Aceitação de Entregáveis
- Registo de Decisões
- Nota de Aceitação de Entregáveis

9.11 GERIR A TRANSIÇÃO

A gestão da transição assegura uma transição controlada e tranquila entre estado anterior e novo estado na implementação do novo produto/serviço, desenvolvido pelo projeto. Inclui a gestão de todas as atividades de comunicação pertinentes e exige uma estreita cooperação entre o Gestor do Projeto (PM) e o Gestor de Negócio (BM) para assegurar a correta transferência dos entregáveis do projeto para a organização cliente.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Monitoriza e controla a transição.
Garantia de Qualidade do Projeto (PQA)	Também pode estar envolvido, se necessário.
Outras partes interessadas do projeto	Informadas sobre o progresso, contribuem conforme apropriado.
Dono do Projeto (PO)	Aceita provisoriamente o produto antes que a transição seja concluída.

Entradas

- Plano de Transição
- Plano de Trabalho do Projeto
- Plano de Gestão da Comunicação
- Plano de Aceitação de Entregáveis
- Plano de Implementação Operacional

Passos

1. Garantir que os critérios de aceitação do projeto sejam considerados (e, portanto, que todos os requisitos sejam respondidos e que os entregáveis estejam totalmente operacionais).
2. Assegurar-se de que o Plano de Transição seja realizado de forma eficaz. Se não houver um Plano de Transição separado, o Gestor de Projeto (PM) precisa de:
 - Identificar os vários papéis e partes interessadas responsáveis pelo processo de transição.
 - Identificar o que deve ser conseguido, antes que a transição possa ser considerada completa.
 - Se aplicável, verificar se os backups de dados e os cenários de reversão estão preparados.
 - Garantir que as atividades de implementação operacional sejam realizadas e que a formação dos utilizadores seja assegurada.
 - Garantir que a entrega dos produtos do projeto seja coordenada, comunicada e aceite.
 - Assegurar-se de que todas as atividades de manutenção e suporte começam, como planeado (se aplicável).
 - Garantir que toda a documentação relevante e outros materiais sejam entregues.

3. Assegurar-se de que o Dono do Projeto (PO) aceitou provisoriamente os entregáveis antes que a transição seja concluída.
4. Assegurar-se de que a propriedade e a responsabilidade pelos entregáveis do projeto sejam transferidas para o Dono do Projeto (PO).
5. Assegurar-se de que os documentos de aceitação relevantes estejam completos.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gerir a Transição	I	A	C	C	C	C	R	C

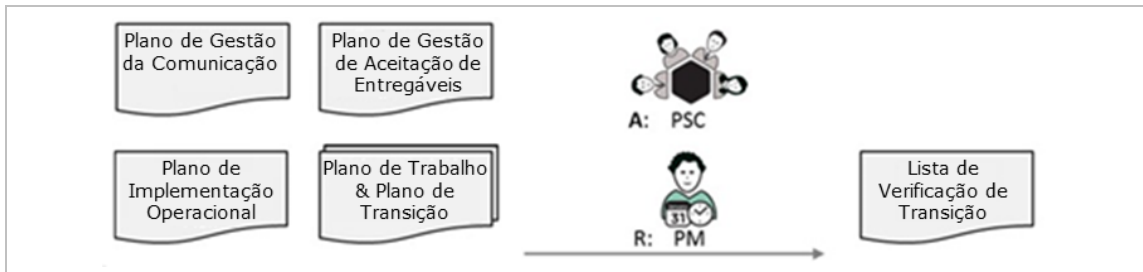


Fig 9.12 Entradas/saídas e funções principais da Gestão da Transição

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Transição	Termo de Abertura	Plano de Transição	Relatórios de Projeto	Lista de Verificação de Transição Documentos de Aceitação	Relatório Final de Projeto

Saídas

- Lista de Verificação de Transição
- Quaisquer outros registos/relatórios planeados para esta atividade
- Quaisquer documentos de aceitação (sujeitos a contrato)

Modelo PM²?

-
-
-

9.12 GERIR A IMPLEMENTAÇÃO OPERACIONAL

A execução eficaz de todas as atividades de implementação operacional é fundamental para operações sem sobressaltos, mesmo após a transferência dos entregáveis do projeto para a comunidade de partes interessadas/utilizadores. Por conseguinte, as atividades de implementação operacional são complementares às atividades de transição.

Importa salientar que as atividades de implementação operacional serão quase sempre necessárias muito depois do fim do projeto, pelo que constitui uma boa prática definir também atividades de alterações pós-projeto. A execução destas atividades é da responsabilidade da organização permanente e são realizadas no âmbito de operações em curso ou projetos futuros.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Negócio (BM)	Gere as atividades de implementação operacional.
Gestor de Projeto (PM)	Auxilia o Gestor de Negócio (BM) nessa atividade. Atualiza o Plano de Trabalho do Projeto com quaisquer alterações de atividade ou informações de progresso.

Entradas

- Plano de Implementação Operacional
- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto
- Plano de Transição

Passos

1. Assegurar-se de que o Plano de Implementação Operacional esteja completo e realista.
26. Assegurar que todas as atividades de implementação operacional dentro do âmbito do projeto estejam incluídas no Plano de Trabalho do Projeto (i.e., sejam definidas e calendarizadas, com os recursos necessários estimados).
27. Concentrar-se nas atividades de implementação operacional do projeto, ou seja, aquelas atividades que serão implementadas durante a duração do projeto e claramente caem no orçamento e controlo do projeto.
28. Gerir a execução de todas as atividades de implementação operacional (do projeto):
 - Redesenhar, adaptar ou atualizar quaisquer processos de negócios afetados.

- Implementar as atividades de comunicação definidas no Plano de Implementação Operacional.
- Implementar as atividades planejadas de gestão da mudança organizacional.
- Garantir que todas as atividades de formação sejam concluídas.
- Gerir planos de continuidade de negócio, para sistemas essenciais aos negócios.

29. Reportar o estado das atividades de implementação operacional, incluindo quaisquer alterações.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gerir a Implementação Operacional	I	I	A	R	C	I	S	I

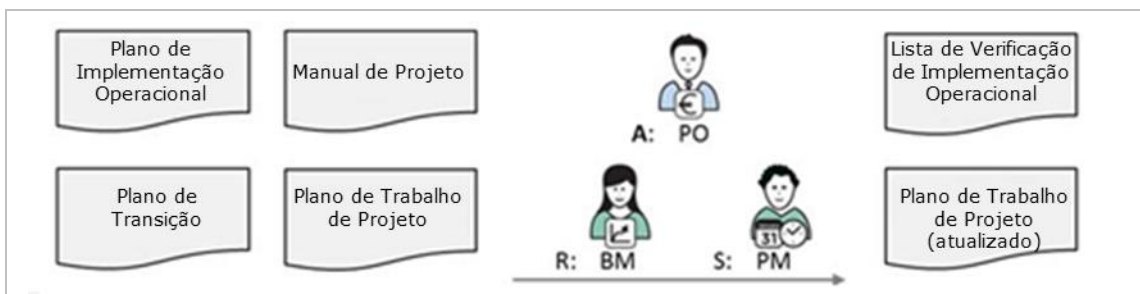


Fig 9.13 Entradas/saídas e funções principais da Gestão da Implementação Operacional

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Implementação	-	Plano de Implementação Operacional Plano de Transição	Relatórios de Projeto	Plano de Trabalho do Projeto Lista de Verificação de Implementação Operacional	Relatório Final de Projeto (Recomendações Pós-projeto)

Saídas

- Lista de Verificação de Implementação Operacional
- Plano de Trabalho de Projeto (atualizado)

Modelo PM²?

-
-

9.13 GERIR A EXTERNALIZAÇÃO

O Gestor do Projeto (PM) gere a entrega de todos os produtos e/ou serviços que foram externalizados. Em colaboração com as autoridades competentes na contratação e com o Gestor de Projeto do Contratado (CPM) para garantir que o contratado gere de forma efetiva o trabalho contratado e entrega de acordo com os prazos, custo e qualidade definidas no Plano de Externalização.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Gere o(s) subcontratado(s).
Gestor de Projeto do Contratado (CPM)	Fornecer uma qualidade aceitável de serviços, conforme definido/solicitado.
Garantia de Qualidade do Projeto (PQA)	Executa a maioria dos controlos de qualidade.

Entradas

- Plano de Externalização
- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Plano de Trabalho do Projeto

Passos

1. O Comité Diretivo do Projeto (PSC) garante que o contratado seja escolhido de acordo com os processos e padrões da organização e com os critérios definidos para o projeto.
2. O Comité Diretivo do Projeto (PSC) garante que todos os contratos definam claramente as expectativas de ambas as partes.
3. O Gestor de Projeto (PM) garante que os métodos de trabalho detalhados no Plano de Externalização do projeto sejam aplicados.
4. O Gestor de Projeto (PM) monitoriza custos e cronogramas.
5. O Gestor de Projeto do Contratado (CPM) informa o Gestor do Projeto (PM) e, se necessário, o Comité Diretivo do Projeto (PSC), sobre o estado e progresso do projeto.
6. O Gestor de Projeto (PM) gere alterações no trabalho externalizado.

7. O Gestor de Projeto (PM) e/ou o Comité Diretivo do Projeto (PSC) validam os resultados intermédios e finais e/ou os marcos, com base em critérios acordados e conforme definido no Plano de Externalização.
8. O Gestor de Projeto (PM) garante que a aprovação formal necessária seja recebida no prazo e de acordo com os padrões organizacionais.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gerir a Externalização	A	C	C	C	I	S	R	I

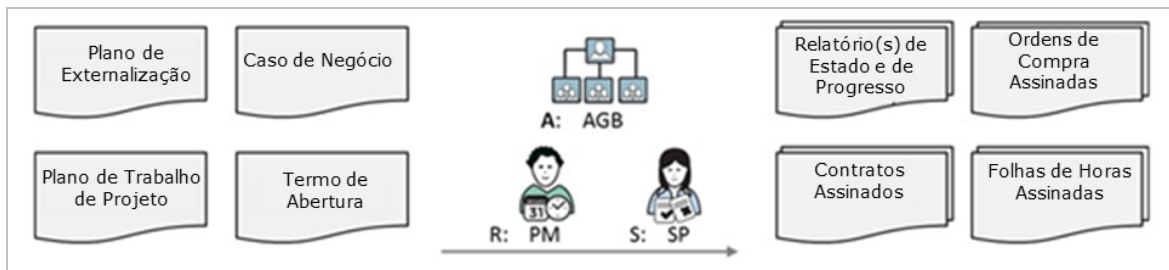


Fig 9.14 Entradas/saídas e funções principais da Gestão da Externalização

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Externalização		Manual do Projeto Plano de Externalização Plano de Aceitação de Entregáveis	Relatórios de Projeto	Artefactos de Gestão da Externalização	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Relatório(s) de estado e de Progresso
- Contrato(s) assinado(s) -
- Ordens de compra assinadas -
- Folha(s) de Horas assinada(s) -

Apêndice A: Contribuições e Reconhecimento

A Comissão Europeia agradece a todos aqueles que contribuíram para o desenvolvimento da Metodologia de Gestão de Projetos PM² e deseja reconhecer a sua contribuição e patrocínio. Em ordem alfabética:

1. As seguintes pessoas lideraram e patrocinaram as iniciativas PM² e Open PM²:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stephen
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

2. Autores do Guia e Metodologia PM²: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios

3. Além disso, as seguintes pessoas participaram como membros da equipa de projeto e contribuíram para a evolução da Metodologia PM², forneceram texto, conceitos e conhecimento especializado, realizaram revisões e auxiliaram no desenvolvimento da Metodologia PM² e do Guia PM²:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	MARTA Ana
BORRELLY Christopher	MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
BERGHMANS Marc	MARTINI Marco
CALAMITA Valter	MERGUERIAN George
CRESPO GAMBADE Pablo	MOIRA Anastasia
DAMAS Pierre André	OH Gavin
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	OLEKSY Henri
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DELL'AERA Giuseppe	PAPIER David
DZHUMALIEVA Stefka	PECA Viorel
GKOLFI Argyro	RUSTANOWICZ Michal
GIOVANNELLI Rosaria	SEQUEIRA Luis
GREBLIUNIENE Lina	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KIPS Bert	TURLEY Frank
KOENS Maarten	VAROTTO Anita
KUMMER Laurent	VOICU Denisa
LECOMTE Marie-Véronique	WILLIAMS Kory
LECLERCQ Pierre	

MEMBROS DO GRUPO DE TRABALHO OPEN PM²:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	

CONTRIBUTOS PARA A TRADUÇÃO PORTUGUESA:

José Luis Ferreira	Coordenador Regional da PM ² Alliance Portugal
Afonso Duarte	Membro da PM ² Alliance
Ana Sérgio	Membro da PM ² Alliance
Miguel Gonçalves	Membro da PM ² Alliance
Pedro Engrácia	Membro da APOGEP
Paulo Sousa	Membro da APOGEP
Nicos Kourounakis	Co-Author of PM ² and President of the PM ² Alliance

Versão inglesa v3.0 (2018) produzido por:

Comissão Europeia

DIGIT.B4.0002 Management Support Services.

VEKEMANS Tom Chefe de Unidade

KUMLIN Magnus Chefe de Unidade Adjunto

Serviços de Assessoria

CABRERO MORENO Daniel Chefe de Secção

Centro de Excelência PM² (CoEPM²)

KOUROUNAKIS Nicos Consultor Sénior, Líder da Metodologia

BERGHMANS Marc Consultor Sénior GP

KIPS Bert Consultor Sénior GP

KUMMER Laurent Consultor Sénior GP

LECLERCQ Pierre Consultor Sénior GP

MICHELIOUDAKIS Elias Consultor Sénior GP

PALHOTO Tiago Consultor Sénior GP

VAROTTO Anita Design e Produção

MICHOTTE Alexandra Design e Grafismo

Apêndice B: Planos e Registos de Gestão de Projetos

B.1 Plano de Gestão de Requisitos

O Plano de Gestão de Requisitos define e documenta a abordagem de gestão de requisitos, etapas e responsabilidades do processo, bem como ferramentas, técnicas e artefactos que serão utilizados. Notar que os requisitos em si são documentados e geridos em artefactos separados (por exemplo, matriz de requisitos).

A gestão eficaz de requisitos é um fator crítico de sucesso para projetos, pois os requisitos são o ponto de partida para todo o trabalho do projeto e afetam principalmente o risco, a duração e o orçamento do projeto.

Os requisitos são tradicionalmente definidos detalhadamente no início do ciclo de vida do projeto. No entanto, dependendo do tipo, âmbito e estratégia de projeto escolhida, o processo de gestão de requisitos pode precisar acomodar uma definição e elaboração mais ágeis de requisitos, permitindo assim ciclos de gestão de requisitos frequentes e menos formais.

O Plano de Gestão de Requisitos pode ser personalizado e adaptado às necessidades do projeto. Na ausência de um papel mais especializado, o Gestor de Projeto (PM) é responsável pela execução do processo desde o início do projeto até que todos os requisitos tenham sido implementados e validados.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projetos (PM)	Prepara este artefacto.
Gestor de Negócios (BM)	Consultado para a adaptação e elaboração deste artefacto.

Entradas

- Termo de Abertura
- Manual do Projeto
- Matriz das Partes Interessadas do Projeto

Passos

1. Verificar se já existe um processo de gestão de requisitos a nível organizacional.
2. Adaptar o Plano de Gestão de Requisitos às necessidades do projeto. Criá-lo como um documento independente ou como uma secção, dentro do Manual do Projeto.
3. Definir o que é um requisito e quais são os possíveis estados de seu ciclo de vida.
4. Assegurar-se de que o processo de gestão de requisitos esteja alinhado com o processo de gestão de alterações, e que as alterações de requisitos sejam rastreadas até aos entregáveis e atividades do projeto.
5. Definir as funções e responsabilidades para cada etapa do processo. Definir claramente quem é responsável por aprovar e validar a implementação de novos requisitos.
6. Definir as ferramentas e técnicas que serão usadas para identificar, avaliar, priorizar e gerir requisitos (por exemplo, sessões de brainstorming, prototipagem, MoSCoW, etc.).
7. Definir os possíveis formatos de representação de requisitos para o projeto (por exemplo, texto, casos de uso, diagramas, histórias de uso, etc.)
8. Definir os artefactos e repositórios utilizados para a documentação e gestão dos requisitos (por exemplo, documento de especificação ou matriz de rastreabilidade de requisitos).
9. Definir o processo de validação de requisitos e certificar-se de que esteja alinhado com o processo geral de aceitação dos entregáveis.
10. Garantir que o processo de gestão de requisitos seja comunicado às partes interessadas do projeto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plano de Gestão de Requisitos	I	I	A	C	C	I	R	S

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Requisitos	Termo de Abertura	Manual de Projeto Plano de Gestão de Requisitos Plano de Aceitação de Entregáveis	Pedidos de Alteração	Documento(s) de Requisitos Plano de Trabalho de Projeto Registos de Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas**Modelo PM²?**

- Plano de Gestão de Requisitos

B.2 Plano de Gestão de Alterações do Projeto

O Plano de Gestão de Alterações do Projeto define e documenta o processo de alterações de um projeto. Define as atividades, funções e responsabilidades relacionadas com a identificação, documentação, avaliação, aprovação, priorização, implementação, controlo e comunicação das alterações solicitadas no projeto.

A gestão de alterações do projeto traz transparência, responsabilidade e rastreabilidade a todas as alterações do projeto implementadas após o âmbito e os planos do projeto terem sido estabelecidos. O procedimento de escalada garante que as alterações com impacto significativo no desempenho do projeto sejam devidamente avaliadas e aprovadas pelo nível apropriado de autoridade. O Registo de Alterações do projeto é usado para documentar as alterações solicitadas e rastrear todas as decisões relacionadas e ações planeadas.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Prepara o Plano de Gestão de Alterações do Projeto.
Dono do Projeto (PO)	Aprova o Plano de Gestão de Alterações do Projeto.
Gestor de Negócio (BM)	Consultado para a elaboração deste artefacto.

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto

Passos

1. Verificar se já existe um processo de gestão de alterações de projeto a nível organizacional.
2. Adaptar o Plano de Gestão de Alterações do Projeto às necessidades do projeto (e.g., definir passos diferentes, dependendo do tipo de alteração, sua urgência ou impacto). Criá-lo como um documento independente ou como uma secção, dentro do Manual do Projeto.
3. Garantir que não haja duplicação de informação contida em outros planos de gestão ou no Manual do Projeto (e.g., o procedimento de escalada).
4. Definir o que é considerado uma alteração para o projeto, bem como os possíveis tipos de alterações.
5. Definir os artefactos e as ferramentas e técnicas que serão usadas para identificar e avaliar as alterações (e.g., o Formulário de Pedido de Alteração ou o Registo de Alterações do Projeto).
6. Definir quem é responsável por aprovar alterações, nos vários níveis de impacto, e como essa decisão é comunicada ao restante da equipa.

7. Adaptar o Registo de Alterações (se necessário) e personalizá-lo, para refletir quaisquer adaptações do Plano de Gestão de Alterações do Projeto (e.g., escalas de urgência, impacto de alteração e prioridade).
8. Descrever as atividades de monitoramento e controlo da mudança, sua frequência e ferramentas e técnicas de apoio, por exemplo revisão de alterações em uma frequência predefinida com base no log de alterações.
9. Assegurar-se de que o processo de gestão de alterações seja comunicado à equipa do projeto e às partes interessadas.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plano de Gestão de Alterações do Projeto	I	I	A	C	I	I	R	I

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Alterações do Projeto	Termo de Abertura	Manual do Projeto Plano de Gestão de Alterações do Projeto	Relatórios de Projeto Pedidos de Alteração	Registo de Alterações Registos do Projeto Plano de Trabalho do Projeto	Relatório Final do Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Plano de Gestão de Alterações do Projeto
- Registo de Alterações (criação)

B.3 Plano de Gestão de Risco

O Plano de Gestão de Risco define e documenta o Processo de Gestão de Risco de um projeto. Descreve como os riscos serão identificados e avaliados, que ferramentas e técnicas podem ser usadas, quais são as escalas e tolerâncias de avaliação, os papéis e responsabilidades relevantes, com que frequência os riscos precisam ser revisitados, etc. O Plano de Gestão de Risco também define o processo de monitorização e escalada de risco, bem como a estrutura do Registo de Riscos, que é utilizado para documentar e comunicar os riscos e as suas ações de resposta.

A gestão de riscos traz visibilidade aos riscos e responsabilidade sobre como eles são tratados e garante que os riscos do projeto sejam proativa e regularmente monitorizados e controlados.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Prepara o Plano de Gestão de Risco.
Gestor de Negócio (BM)	Consultado para a elaboração deste artefacto.
Dono do Projeto (PO)	Aprova o Plano de Gestão de Risco.

Entradas

- Caso de Negócio e Termo de Abertura
- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto

Passos

1. Verificar se já existe um processo de gestão de risco a nível organizacional.
2. Adaptar o Plano de Gestão de Risco às necessidades do projeto (por exemplo, excluir/adicionar passos ou atividades, expandir ou alterar a descrição das atividades ou as responsabilidades

relacionadas, etc.). Criá-lo como um documento independente ou como uma secção dentro do Manual do Projeto.

3. Garantir que não haja duplicação de informação contida em outros planos de gestão ou no Manual do Projeto (e.g., o procedimento de escalada).
4. Definir as ferramentas e técnicas que serão usadas para identificar, avaliar e monitorizar os riscos (e.g., Brainstorming, Base de Dados de Riscos, Estrutura de Decomposição de Riscos, Matriz de Probabilidade-Impacto, Análise da Árvore de Decisão, Registo de Risco, etc.).
5. Personalizar as escalas usadas para avaliar riscos (i.e., probabilidade, impacto e nível de risco geral).
6. Determinar (com o envolvimento das principais partes interessadas) o apetite de risco do projeto (a quantidade de risco que as partes interessadas estão dispostas a aceitar).
7. Decidir com que frequência o Registo de Riscos deve ser reavaliado, considerando as condições e políticas do projeto e da organização.
8. Especificar os procedimentos de escalada e comunicação para os riscos que precisam de atenção especial (e.g., que partes interessadas do projeto precisam ser informadas se os riscos críticos forem acionados).
9. Identificar as estratégias de resposta a riscos aplicáveis para ameaças e oportunidades identificadas (e.g., evitar, transferir/compartilhar, mitigar, aceitar ou explorar, melhorar, compartilhar e aceitar, respetivamente).
10. Determinar o nível de detalhe com o qual as ações de resposta ao risco devem ser descritas no Registo de Riscos (por exemplo, descrição da ação, dono da ação, esforço planeado, etc.). Notar que as atividades que precisam de esforço considerável devem ser incluídas no Plano de Trabalho do Projeto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plano de Gestão de Risco	I	C	A	C	I	I	R	I

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Risco	Termo de Abertura	Manual de Projeto Plano de Gestão de Risco	Relatórios de Projeto	Registo de Riscos Registos do Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Plano de Gestão de Riscos
- Registo de Riscos

B.4 Plano de Gestão de Incidentes

O Plano de Gestão de Incidentes define e documenta as atividades, funções e responsabilidades relativas à identificação, avaliação, designação, resolução e controlo de incidentes do projeto. Os incidentes são definidos como eventos relacionados com o projeto, não planeados, que exigem uma ação de gestão de projeto.

O processo de gestão de incidentes ajuda o Gestor de Projeto (PM) a avaliar e agir sobre questões que têm um impacto potencial no âmbito, tempo, custo, qualidade, risco ou satisfação das partes interessadas. As decisões relacionadas podem ser registadas num Registo de Decisões, que dá visibilidade às decisões e à prestação de contas sobre como e por quem elas são tomadas e a quem elas devem ser comunicadas.

O Registo de Incidentes é usado para documentar a identificação, avaliação e atribuição de incidentes e para rastrear todas as principais decisões e ações planeadas. Também ajuda a registar quem é responsável pela resolução de incidentes específicos num determinado prazo. Traz visibilidade e responsabilidade sobre como os incidentes são tratados e garante que eles sejam adequadamente geridos e resolvidos.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Prepara o Plano de Gestão de Incidentes.
Gestor de Negócio (BM)	Consultado para a elaboração deste artefacto.

Entradas

- Termo de Abertura
- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto

Passos

1. Verificar se já existe um processo de gestão de incidentes a nível organizacional.
2. Adaptar o Plano de Gestão de Incidentes às necessidades do projeto. Criá-lo como um documento independente ou como uma secção, dentro do Manual do Projeto.
3. Garantir que não haja duplicação de informação contida em outros planos de gestão ou no Manual do Projeto (e.g., o procedimento de escalada).
4. Defina o que será considerado um incidente para o projeto e personalize as possíveis categorias de incidentes relevantes para o projeto.
5. Defina todos os artefactos, ferramentas e técnicas que serão usados para identificar, avaliar, atribuir, resolver e monitorizar problemas (e.g., o Registo de Incidentes, análise de causa raiz, etc.).
6. Especificar como os novos incidentes podem ser identificados e o seu estado comunicado e quando incidentes novos e abertas (e decisões pendentes) podem ser discutidas (por exemplo, em Reuniões de status do projeto).
7. Personalizar o Registo de Incidentes para refletir quaisquer alterações nas escalas de urgência, impacto e prioridade.
8. Definir que incidentes (dependendo de sua categoria, urgência e impacto) podem ser tratadas ao Nível de Gestão (do Projeto) e quais precisam ser escalados.
9. Descrever as atividades de controlo de incidentes, sua frequência e as ferramentas e técnicas de suporte (e.g., uma revisão de incidentes em Reuniões de Estado do Projeto, com base no Registo de Incidentes ou nos Relatórios de Estado do Projeto).
10. Definir como os incidentes serão vinculados à sua origem, às decisões, ações, riscos e alterações relacionados.
11. Especificar o procedimento para atualizar as Lições Aprendidas depois que um incidente seja resolvido.
12. Certificar-se de que o processo de gestão de incidentes seja comunicado à equipa do projeto e às partes interessadas.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plano de Gestão de Incidentes	I	I	A	C	C	I	R	C

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Incidentes	Termo de Abertura	Manual de Projeto Plano de Gestão de Incidentes	Relatórios de Projeto	Registo de Incidente Registo de Decisões	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Plano de Gestão de Incidentes
- Registo de Incidentes
- Registo de Decisões

B.5 Plano de Gestão da Qualidade

O Plano de Gestão da Qualidade define e documenta os requisitos de qualidade do projeto, a abordagem de gestão da qualidade, o processo e as responsabilidades. Também descreve as atividades de garantia e controlo de qualidade realizadas ao longo do projeto.

Planear e executar atividades de garantia e controlo de qualidade pode ser visto como um investimento significativo de tempo e esforço e, portanto, deve ser cuidadosamente avaliado e considerado o equilíbrio desejado entre a qualidade planeada, custo, tempo e risco. Devem ser definidas e usadas posteriormente métricas de qualidade apropriadas para avaliar a qualidade da gestão de projeto. Todas as atividades relativas à qualidade devem ser bem desenhadas e planeadas.

Está também documentado um procedimento de gestão de configuração, no Plano de Gestão da Qualidade. A gestão de configuração ajuda as equipas de projeto a lidar com os artefactos e entregáveis do projeto de maneira eficaz (ou seja, garantir que as versões corretas sejam entregues, evitar alterações não autorizadas e prover a rastreabilidade de artefactos).

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Prepara o Plano de Gestão da Qualidade. Também pode ser apoiado por outras funções, como a Garantia de Qualidade do Projeto (PQA), o Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO) e outras partes interessadas do projeto.
Gestor de Negócio (BM)	Revê e valida os requisitos de qualidade, as atividades de garantia e controlo qualidade e as métricas associadas.

Entradas

- Termo de Abertura
- Manual do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto

Passos

1. Verificar se já existe um processo de gestão de qualidade a nível organizacional.
2. Adaptar o Plano de Gestão da Qualidade às necessidades do projeto. Criá-lo como um documento independente ou como uma secção, dentro do Manual do Projeto.
3. Determine os objetivos e características da gestão da qualidade, analisando os entregáveis do projeto, os critérios de sucesso, a abordagem e outros requisitos específicos (e.g., requisitos de segurança), conforme descrito no Termo de Abertura e no Manual do Projeto.
4. Garantir que não haja duplicação de informação contida em outros planos de gestão ou no Manual do Projeto (e.g., o procedimento de escalada).
5. Definir critérios de aprovação para revisões de saída de fase ou para outros marcos importantes da gestão de projeto.
6. Definir todos os artefactos e as ferramentas e técnicas que serão usadas para o planeamento da qualidade e garantia e controlo da qualidade (e.g., a Lista de Verificação da Qualidade).
7. Determinar as atividades de garantia e controlo de qualidade e definir sua frequência e calendário. Além disso, definir métricas e tolerâncias de aceitação para avaliar essas atividades.
8. Determinar se é necessária a função de Garantia da Qualidade do Projeto (PQA) (ou outra entidade independente), para realizar atividades de garantia da qualidade.
9. Definir os papéis e responsabilidades para o processo de qualidade e garantir que esses papéis sejam acordados e comunicados a todas as partes envolvidas.
10. Rever as características de qualidade com as partes interessadas relevantes. Pedir-lhes para sugerirem atividades de controlo e garantia de qualidade especificamente para o projeto.
11. Definir os procedimentos e registos de qualidade e configuração que mostram que as atividades de gestão de qualidade e configuração foram executadas conforme planeado.
12. Adaptar a Lista de Verificação da Qualidade, com base nas atividades de controlo de qualidade definidas para o projeto.

13. Garantir que as atividades de garantia e controlo de qualidade sejam rastreáveis até às atividades de trabalho específicas no Plano de Trabalho do Projeto.
14. Assegurar-se de que os revisores e o aprovador do documento estejam claramente identificados.
15. Apresentar as atividades planeadas e o cronograma ao Comité Diretivo do Projeto (PSC), para aprovação.
16. Comunicar o plano aprovado à equipa do projeto e às partes interessadas relevantes.

Diretrizes (específicas para gestão de configuração)

- Rever o processo de gestão de configuração definido no Plano de Gestão de Qualidade e adaptá-lo às necessidades do projeto (e.g., excluir ou adicionar etapas ou atividades, expandir ou alterar a descrição das atividades, responsabilidades relacionadas etc.).
- Definir o que será considerado um item de configuração, com base nos produtos e objetos do projeto e identificar os atributos desses itens.
- Identificar o responsável por alterações nos itens de configuração e por manter e controlar as suas versões e distribuição.
- Definir os artefactos e as ferramentas e técnicas que serão usadas para gerir os itens de configuração.
- Dependendo da complexidade do projeto, pode ser usado um registo de gestão de configuração, para controlar as alterações nos itens de configuração.
- Descrever as convenções de nomenclatura a serem usadas na documentação, nas pastas e nos emails do projeto.
- Definir a estrutura das pastas do projeto e os procedimentos e direitos relacionados com a revisão, alteração ou atualização de quaisquer artefactos do projeto. Garantir que sejam corretamente implementadas regras de acesso restrito e confidencialidade.
- Definir quaisquer procedimentos relacionados com a criação de cópias de dados do projeto, períodos de retenção, dispositivos de armazenamento e limpeza/exclusão de dados (se necessário).
- Assegurar-se de que o procedimento de gestão de configuração seja comunicado à equipa do projeto.
- Informações importantes sobre gestão de configuração também podem ser resumidas no Manual do Projeto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plano de Gestão da Qualidade	I	A	C	C	C	C	R	C

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Qualidade	Termo de Abertura	Manual de Projeto de Plano de Gestão de Qualidade	Relatórios de Revisão da Qualidade Relatórios de Auditoria	Lista de Verificação da Qualidade Registos de Projeto Listas de Verificação de Saída de Fase	Relatório Final de Projeto Nota de Aceitação do Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Plano de Gestão de Qualidade
- Lista de Verificação da Qualidade
- Listas de Verificação de Saída de Fase

B.6 Plano de Gestão da Comunicação

O Plano de Gestão da Comunicação ajuda a garantir que todas as partes interessadas do projeto tenham as informações necessárias para desempenhar as suas funções durante o projeto. Planear e executar atividades de comunicação do projeto é essencial para o sucesso do projeto.

O Plano de Gestão da Comunicação define e documenta as atividades de comunicação, seus objetivos, conteúdo, formato, frequência e público. Também define como comunicar o status do projeto e a atribuição de atividades aos vários interessados e inclui uma estratégia de comunicação para cada parte interessada, com base em seus interesses, expectativas e influência no projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Projeto (PM)	Prepara o Plano de Gestão de Comunicação.
Gestor de Negócio (BM)	Fornecer informações e auxilia na sua criação.

Entradas

- Termo de Abertura
- Manual do Projeto
- Matriz das Partes Interessadas do Projeto
- Plano de Trabalho do Projeto

Passos

1. Rever as diretrizes definidas no modelo do Plano de Gestão da Comunicação para entender melhor como adaptar e personalizar o Plano de Gestão da Comunicação.
2. Garantir que não haja duplicação de atividades de comunicação descritas em outros planos de gestão, como o Plano de Gestão da Qualidade, o Plano de Gestão de Riscos, etc.
3. Se determinados processos já estiverem descritos no Manual do Projeto (e.g., o processo de escalada), fazer-lhe referência, para evitar duplicação e simplesmente documentar todas as alterações.
4. Identificar grupos de partes interessadas do projeto, com base na Matriz de Partes Interessadas do Projeto.
5. Ao determinar a estratégia para cada atividade de comunicação, considerar os interesses e a influência de organizações internas e externas no projeto.
6. Para cada grupo-alvo, definir a informação que deve ser comunicada e o objetivo da comunicação.
7. Definir todos os artefactos (e.g., Relatórios do Projeto) e outros meios para recolher, analisar e distribuir informação do projeto e gerir as expectativas das partes interessadas.
8. Determinar a frequência das atividades de comunicação, seu formato e meio a ser usado na comunicação (e.g., relatórios, apresentações, reuniões, e-mails, chamadas).
9. Definir o responsável por cada atividade de comunicação e descrever os resultados esperados.
10. Assegurar-se de que o Plano de Gestão da Comunicação seja comunicado às partes interessadas do projeto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plano de Gestão da Comunicação	I	I	A	S	C	I	R	C

Artefactos Relacionados	Inicial	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Comunicação	Termo de Abertura	Matriz das Partes Interessadas do Projeto Plano de Gestão da Comunicação	Relatórios de Projeto	Registos de Projeto	Relatório Final de Projeto

Saídas

Modelo PM²?

- Plano de Gestão da Comunicação

B.7 Registo de Alterações

Identificação e Descrição da Alteração	
ID	O identificador de alteração.
Categoria	Categoriza a alteração.
Título	Um título curto para a alteração solicitada.
Descrição	Uma descrição mais detalhada da alteração solicitada e o impacto de não implementar a alteração.
Estado	<p>O estado da alteração pode ser um dos seguintes:</p> <p>Submetida: este é o estado inicial, enquanto a alteração solicitada ainda estiver a ser especificada.</p> <p>Em avaliação: use esse estado para iniciar uma avaliação.</p> <p>Aguarda aprovação: para iniciar a aprovação. Antes disso, verificar se a investigação está completa e se as estimativas mostradas estão corretas.</p> <p>Aprovada: estado definido assim que a alteração for aprovada.</p> <p>Rejeitada: estado definido se a alteração foi rejeitada.</p> <p>Adiada: estado definido se a alteração for adiada indefinidamente.</p> <p>Associada: estado que indica que a alteração foi associada a alguma outra alteração e deixou de estar ativa. A associação é comum quando há muitas alterações.</p> <p>Implementada: este estado indica que o trabalho de implementação desta alteração foi incorporado no Plano de Trabalho do Projeto.</p>
Requerido por	Nome da pessoa que pediu a alteração.
Data de identificação (ou data de envio)	Data em que a alteração foi inicialmente pedida.
Avaliar Alteração e Descrição da Ação	
Detalhes da Ação (esforço & responsável)	Descrição da(s) ação(ões) recomendada(s), incluindo etapas, entregáveis, calendário, recursos e esforço envolvidos.
Tamanho	<p>O esforço necessário para implementar a alteração.</p> <p>Os valores possíveis são:</p> <p>5 = Muito alto, 4 = Alto, 3 = Médio, 2 = Baixo, 1 = Muito baixo</p>
Prioridade	<p>Um valor numérico que denota a prioridade atribuída à alteração. Os valores possíveis são:</p> <p>5 = Muito alto, 4 = Alto, 3 = Médio, 2 = Baixo, 1 = Muito baixo</p>
Data de Entrega Prevista	Data em que a alteração deve estar concluída.
Aprovação de Alterações	
Escalada	A alteração deve ou não ser escalada para o nível de Direção ou Executivo (Sim ou Não)?

Decisão	Decisão tomada
Decidido por	Pessoa ou Comité que aprovou ou rejeitou a alteração
Data da Decisão	Data em que a decisão foi tomada.
Implementação de Alterações	
Data de Entrega Efetiva	A data em que a alteração foi efetivamente entregue.
Rastreabilidade e Comentários	ID(s) da(s) tarefa(s) (no Plano de Trabalho do Projeto) que implementam a alteração e/ou os IDs dos incidentes, riscos ou decisões relacionadas. Incluir também quaisquer informações/comentários adicionais relacionados ao assunto.

B.8 Registo de Riscos

Identificação e Descrição dos Riscos	
ID	Identificador do risco.
Categoria	Categoria de risco relacionada com a área afetada pelo risco (por exemplo, Negócio, TI, Pessoas e Organização, Contratado, Externo ou Legal).
Título	Um pequeno título para o risco
Descrição	Uma formulação estruturada da oportunidade ou ameaça na forma de (rota) Causa-Efeito-Risco, juntamente com potenciais interdependências de risco
Estado	<p>O estado do risco pode ser qualquer um dos seguintes:</p> <p>Proposto: este é o estado inicial. Use isso enquanto o risco ainda está em especificação.</p> <p>Em avaliação: enquanto se faz a avaliação.</p> <p>Aguarda aprovação: usar para solicitar aprovação. Antes disso, certifique-se que a avaliação está completa e que as estimativas sejam confiáveis.</p> <p>Aprovado: este estado é definido assim que a possibilidade de risco for aceite.</p> <p>Rejeitado: esse estado é definido se o risco foi rejeitado como não relevante.</p> <p>Fechado: esse estado é definido uma vez que o risco tenha sido gerido (por exemplo, ações de mitigação foram implementadas) e não é mais um risco para o projeto.</p>
Identificado por	A pessoa que identificou o risco.
Data de identificação	A data em que o risco foi identificado.

Avaliação dos Riscos	
Probabilidade (P)	Um valor numérico que indica a estimativa da probabilidade de o risco ocorrer. Os valores possíveis são: 5 = Muito alto, 4 = Alto, 3 = Médio, 2 = Baixo, 1 = Muito baixo
Impacto (I)	Um valor numérico que denota a gravidade do impacto do risco (caso ocorra). Os valores possíveis são (riscos negativos): -5 = Muito alto, -4 = Alto, -3 = Médio, -2 = Baixo, -1 = Muito baixo Nota: usar a mesma escala, mas com valores positivos, para riscos positivos (oportunidades).
Nível de Risco (L*I)	O nível de risco é o produto da probabilidade e impacto (NR = P*I).
Dono do Risco	A pessoa responsável por gerir e monitorizar o risco.
Escalada	O risco deve ou não ser escalado para o nível de Direção ou Executivo (Sim ou Não)?
Resposta aos Riscos	
Estratégia de Resposta a Risco	Estratégias para riscos negativos (ameaças): Evitar, Reduzir, Aceitar, Transferir/Compartilhar Estratégias para riscos positivos (oportunidades): Explorar, Melhorar, Aceitar, Compartilhar
Detalhes da Ação (esforço & responsável)	Descrição da(s) ação(ões) de mitigação, incluindo o seu objetivo, âmbito, entregáveis, a pessoa responsável e o esforço estimado necessário.
Data Objetivo	A data em que a ação deverá estar implementada.
Rastreabilidade e Comentários	ID(s) das tarefas (no Plano de Trabalho do Projeto) que implementam as ações de resposta ao risco e/ou ID(s) relacionadas com alterações, incidentes ou decisões (entradas de registo). Incluir também quaisquer informações/comentários adicionais relacionados com o risco.

B.9 Registo de Incidentes

Identificação e Descrição de Incidentes	
ID	Identificador do incidente.
Categoria	Categoria de incidente relacionada com a área afetada pelo incidente (por exemplo, Negócio, TI, Pessoas e Organização, Contratante, Externo ou Legal).
Título	Título curto para o incidente.
Descrição	Uma descrição do incidente e seu impacto.
Estado	O estado do incidente pode ser qualquer um dos seguintes:

	<p>Aberto: o incidente foi identificado e requer atenção e, se possível, uma resolução.</p> <p>Adiado: esse estado é definido se a resolução do incidente for adiada devido a outras prioridades.</p> <p>Resolvido: estado que indica que todas as ações necessárias foram concluídas e o incidente foi resolvido.</p> <p>Fechado: estado que indica que todo o trabalho foi concluído e verificado. O incidente pode ser marcado como fechado.</p>
Identificado por	A pessoa que identificou o incidente.
Data de identificação	A data em que o incidente foi identificado.
Avaliação de Incidentes e Descrição da Ação	
Detalhes da Ação (esforço & responsável)	Descrição da(s) ação(ões) recomendada(s), os passos, entregáveis, calendário, recursos e esforço envolvido.
Urgência	Um valor numérico que denota a urgência do incidente. Os valores possíveis são: 5 = Muito alto, 4 = Alto, 3 = Médio, 2 = Baixo, 1 = Muito baixo
Impacto	Um valor numérico que denota o impacto do incidente. Os valores possíveis são: 5 = Muito alto, 4 = Alto, 3 = Médio, 2 = Baixo, 1 = Muito baixo
Tamanho	O tamanho do incidente representa o esforço necessário para o resolver. Os valores possíveis são: 5 = Muito alto, 4 = Alto, 3 = Médio, 2 = Baixo, 1 = Muito baixo
Data Objetivo	Data em que o incidente deverá estar resolvido.
Dono do Incidente	Pessoa responsável por resolver o incidente.
Escalada	O risco deve ou não ser escalado para o nível de Direção ou Executivo (Sim ou Não).
Rastreabilidade e Comentários	ID(s) das tarefas (no Plano de Trabalho do Projeto) que implementam as ações de resposta ao incidente e/ou ID(s) relacionadas com alterações, riscos ou decisões (entradas de registo). Incluir também quaisquer informações/comentários adicionais relacionados com o incidente.

B.10 Registo de Decisões

Identificação e Descrição da Decisão	
ID	Identificador da decisão.
Categoria	Categorias de decisões relacionadas com a área afetada pela decisão (por exemplo, Negócio, TI, Pessoas e Organização, Externa ou Legal).
Título	Pequeno título para a decisão.

Descrição	Uma descrição dos detalhes e impacto da decisão, se aplicável.
Identificada por	O nome da pessoa que identificou a necessidade de uma decisão.
Pessoas Presentes	Registe os nomes dos presentes quando a decisão foi tomada. Pode ser feita referência à respetiva ata de reunião (MoM), se apropriado.
Comentários	Os IDs das entradas nos Registos de Alterações, Riscos e Incidentes ou atas de reuniões e quaisquer informações adicionais relacionadas à decisão.
Propriedade	
Dono da Decisão	A pessoa imputável pela decisão.
Data da Decisão	Data em que a decisão foi tomada.
Escalada	A decisão deve ou não ser escalada para o nível de Direção ou Executivo (Sim ou Não)?
Implementação da Decisão	
Data de Aplicação	A data em que a decisão é aplicável.
Decisão Comunicada a	Os grupos, equipas e outros públicos aos quais a decisão precisa ser comunicada.

Apêndice C: Ferramentas e Técnicas de Gestão de Projetos

Esta secção apresenta várias ferramentas e técnicas de gestão de projetos comumente usadas para lidar com vários desafios de gestão de projetos. Cada Ferramenta e Técnica é resumida em alguns parágrafos, fornecendo uma síntese simples e de alto nível dessa ferramenta ou técnica.

Note que o conjunto de ferramentas apresentadas não é uma lista exaustiva de Ferramentas e Técnicas de Gestão de Projetos disponíveis. Fontes relevantes para leitura e exploração adicionais também são apresentadas no final desta secção.

C.1 Análise PESTEL

A análise PESTEL é usada para entender como o ambiente pode impactar um projeto ou um objetivo. PESTEL significa: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental (*Environmental*) e Legal. Uma análise PESTEL ajuda a identificar os fatores externos que influenciam uma organização e, portanto, podem ter um impacto nos objetivos, no planeamento ou na execução de projetos.

Esse tipo de análise é particularmente importante no contexto de justificação de negócio e gestão de riscos e alimenta o processo de desenho de um plano abrangente o suficiente para identificar e lidar com possíveis cenários de risco (ameaças/oportunidades) originados fora da organização ou projeto.

C.2 Análise Fazer ou Comprar

Uma Análise Fazer ou Comprar ajuda a organização a tomar uma decisão informada sobre o que externalizar e o que não externalizar. Os Gestores de Portefólio e os patrocinadores de projetos geralmente enfrentam o dilema de fazer ou comprar, considerando a disponibilidade e as competências dos recursos disponíveis.

Os vários fatores a serem considerados para uma Análise Fazer ou Comprar incluem comparação de custos, tecnologia e processos de negócio, informações relacionadas com o fornecedor e sistemas de suporte.

As possíveis razões para uma decisão de fazer incluem eficácia custo-benefício, preocupações com propriedade intelectual, problemas de controlo de qualidade ou problemas de falta de confiabilidade no fornecedor. As possíveis razões para a decisão de comprar incluem considerações de custo, falta de conhecimento técnico, experiência técnica dos fornecedores e/ou recursos internos insuficientes.

C.3 Matriz de Interesse/Influência das Partes Interessadas

Essa técnica é usada para facilitar e documentar a análise do interesse e influência de cada parte interessada no projeto. É de extrema importância conhecer as partes interessadas e sua relevância para o projeto, a fim de identificar os defensores do projeto e possíveis detratores. Como o documento faz referência a pessoas dentro de sua organização, deve-se ter cuidado para manter as informações confidenciais.

Interesse indica o nível de interesse que uma parte interessada tem para o projeto. O interesse é medido como o grau de entusiasmo demonstrado pela parte interessada no apoio ao projeto. As partes interessadas podem ser positivas, neutras ou negativas em relação ao projeto.

Influência indica o poder que a parte interessada tem sobre o planeamento e implementação das atividades. Quanto maior o poder de decisão de uma parte interessada, maior a sua influência. Na maioria das vezes, a(s) pessoa(s) que podem(m) tomar decisões sobre financiamento e/ou recursos do projeto têm grande influência.

C.4 Matriz Probabilidade/Impacto

A Matriz de Probabilidade/Impacto de Risco (também designada de Matriz de Risco ou Matriz Probabilidade-Impacto) é usada na avaliação qualitativa de riscos, após os riscos de projeto terem sido identificados. A matriz é projetada como uma ferramenta para complementar o Registo de Riscos.

A Matriz de Probabilidade/Impacto de Risco é baseada em dois critérios: a probabilidade de um risco se materializar e o impacto potencial causado pelo evento de risco. Habitualmente, são usadas cinco bandas para cada uma das dimensões da matriz: 1 = Muito Baixa, 2 = Baixa, 3 = Média, 4 = Alta, 5 = Muito Alta.

Os dois fatores são então combinados pela multiplicação de seus valores, resultando no nível de risco. Medido em uma escala relativa de 1 a 25, o nível de risco acionará diferentes estratégias de resposta a riscos.

As células da matriz são pintadas em cores diferentes para indicar a criticidade do risco, normalmente Verde para riscos de baixo nível (nível de risco ≤ 2), Amarelo para riscos de nível médio (nível de risco entre 3 e 16) e Vermelho para riscos de alto nível (nível de risco > 20).

Com base no apetite de risco da organização, podem ser desenvolvidas estratégias adequadas de resposta ao risco, para cada risco identificado.

C.5 Estrutura de Decomposição do Trabalho (WBS)

Uma Estrutura de Decomposição do Trabalho (Work Breakdown Structure – WBS, também conhecida com Estrutura Analítica do Projeto) é uma divisão hierárquica do projeto em componentes de trabalho menores, que podem ser usados para atribuir trabalho ou estimar esforço e custo. Uma Estrutura de Decomposição do Trabalho (WBS) bem feita deve ser fácil de entender, estar completa e deve facilitar a monitorização do progresso durante a execução. As técnicas vulgarmente usadas incluem dividir o projeto por fases ou etapas, entregáveis ou produtos, por pacotes de trabalho ou com base na organização, os seus departamentos e unidades de negócio.

A Estrutura de Decomposição do Trabalho (WBS) constitui uma boa base para o Gestor de Projeto (PM) na atribuição de diferentes responsabilidades aos membros da equipa. Cada tarefa na estrutura pode então ser definida: o trabalho pode ser estimado, os riscos e as dependências podem ser identificados e os recursos podem ser mobilizados.

C.6 Estrutura de Decomposição de Entregáveis (DBS)

Uma Estrutura de Decomposição de Entregáveis (Deliverables Breakdown Structure - DBS) é uma parte essencial do Planeamento Baseado em Produtos. Pode ser usada para identificar e documentar os entregáveis de um projeto (tanto os entregáveis do projeto como os entregáveis da gestão de projetos) e suas interdependências. Isso resulta numa árvore hierárquica de entregáveis e sub-entregáveis (físicos, funcionais ou conceptuais) que compõem o projeto total, o que ajuda a equipa do projeto a identificar o conjunto completo de entregáveis que integram o projeto.

Uma Estrutura de Decomposição de Entregáveis (DBS) é semelhante a uma Estrutura de Decomposição do Trabalho (WBS), mas é usada numa etapa diferente, no processo de planeamento. O primeiro pode preceder o segundo e identificar os desejados produtos (entregáveis), que são então usados na criação da Estrutura de Decomposição do Trabalho (WBS) - identificação de tarefas e atividades necessárias para fornecer esses produtos.

Pode-se dizer que a Estrutura de Decomposição de Entregáveis (DBS) define o que o projeto produzirá (como um todo e como partes), e a Estrutura de Decomposição do Trabalho (WBS) define o trabalho necessário para o produzir.

C.7 Estimativas de Esforço e Custo

A técnica de Estimativa de Esforço e Custos é derivada da Estrutura de Decomposição do Trabalho (WBS): cada item de trabalho (tarefa) é estimado, em termos de esforço e custo. Esforço é normalmente medido em pessoas dia ou pessoas mês. Este trabalho é feito em estreita cooperação com os donos de tarefas ou outros especialistas dentro da Equipa Central do Projeto (PCT), para garantir estimativas mais precisas e adesão dos membros da equipa encarregados de executar o trabalho.

Uma Estrutura de Decomposição do Trabalho (WBS) de alta qualidade é a base para estimativas de alta qualidade.

C.8 Estimativas de Três Pontos

A Estimativa de Três Pontos é habitualmente usada, em conjunção com Diagramas de Rede, para fornecer uma média ponderada da duração ou custo da atividade. É principalmente uma técnica quantitativa de avaliação de risco, que faz uso de uma abordagem estocástica em vez de uma abordagem determinística (e.g., estimativas de ponto único). A duração/custo esperados e o desvio padrão da duração ou do custo de um projeto são calculados com base em três pontos de dados, ou seja, uma estimativa otimista de

duração ou custo, uma estimativa mais provável e uma estimativa pessimista. Estas estimativas são então pesadas para fornecer uma média ponderada do esforço, custo ou duração.

Além disso, essas estimativas podem ser usadas para calcular um desvio padrão, para estimar os níveis de confiança da média ponderada por atividade e para construir modelos estatísticos simples do tempo e custo de uma tarefa. Esse método pode ser aplicado para prever e mitigar riscos e para atribuir buffers/contingências a tarefas. Atualmente, muito do Software de Gestão de Projetos pode realizar o cálculo automatizado dos itens acima, através de modelação e simulação (e.g., usando a distribuição Beta-PERT).

Envolver especialistas aumenta a precisão das estimativas de três pontos e reduz o grau de incerteza do projeto.

C.9 Árvores de Decisão

A árvore de decisão é uma ferramenta visual de suporte à decisão, que consiste em nós e ramificações que nos ajuda a descrever possíveis alternativas (caminhos), representando escolhas e eventos com diferentes probabilidades de ocorrência. Usa três tipos de nós: (a) Nós de decisão (representados por quadrados) (b) Nós de probabilidade (representados por círculos) e (c) Nós finais (representados por triângulos).

Na análise de árvore de decisão (sendo executada principalmente durante a gestão de risco do projeto), a árvore de decisão é usada principalmente em conjunto com o Valor Monetário Esperado (EMV) onde calculamos o EMV de cada alternativa (ramo) e selecionamos o mais favorável. A análise da árvore de decisão também pode ser realizada através da criação de uma estrutura estocasticamente determinada e, em seguida, simular os resultados (e.g., através da simulação de Monte Carlo), a fim de derivar para decisões baseadas em probabilidade.

C.10 Cronograma do Projeto

O Cronograma do Projeto visa identificar dependências entre tarefas, atribuir recursos para cada tarefa, identificar datas de início e término da tarefa e calcular a duração total do projeto.

O cronograma pode ser feito antecipadamente para todo o projeto ou para partes dele, como estágios individuais ou iterações. Podem ser usados diferentes métodos e representações de cronograma: uma lista de datas/prazos, um plano de marcos (*milestones*), gráficos de barras, diagramas de rede e gráficos de barras ligados (gráficos de Gantt), que podem ser vistos como complementares.

Uma vez aprovado, o cronograma do projeto estabelece uma linha de base e qualquer alteração posterior precisa seguir o processo de gestão de alterações e os acertos de governo correspondentes.

C.11 Nivelamento de Recursos

O Nivelamento de Recursos é uma técnica usada para analisar o uso desequilibrado de recursos do projeto e para resolver conflitos relacionados com a alocação de recursos (e.g., recursos humanos, material ou equipamento).

O Nivelamento de Recursos procura uma alocação eficiente/ótima de recursos, para que o projeto seja concluído dentro do prazo definido. Os Gestores de Projeto (PMs) analisam dependências entre projetos ou atividades, para garantir que as atividades possam ser executadas atempadamente. Levando em conta as restrições identificadas, o Nivelamento de Recursos pode ser executado. O Nivelamento de Recursos pode, por exemplo, exigir o atraso de tarefas específicas até que os recursos estejam disponíveis, a realocação de recursos, etc.

C.12 Gráficos de Gantt

Um Gráfico de Gantt é uma ferramenta comum de gestão de projetos, usada para representar o cronograma, fases e atividades de um projeto numa única ferramenta visual (geralmente um tipo de gráfico de barras horizontais). Representa a sequência, duração, dependências e estado do projeto de uma forma fácil de entender.

Um Gráfico de Gantt representa a ordem em que as atividades precisam ser realizadas e fornece uma visão geral do progresso alcançado em qualquer momento. Um Gráfico de Gantt é usado para comunicar um cronograma do projeto de uma forma visual, mas também é usado para mostrar o progresso feito e o

estado do cronograma atual, adicionando percentuais completos sombreados e uma linha “hoje” na vertical. A principal força desta técnica é a capacidade de exibir claramente o estado de cada atividade num relance.

C.13 Método de Caminho Crítico (CPM)

O Método de Caminho Crítico (Critical Path Method - CPM) é uma técnica de modelação que usa um algoritmo baseado em matemática para calcular a duração total de um projeto. Ele calcula o caminho mais longo necessário (e.g., a duração inevitável mais longa) das atividades planeadas do início ao fim do projeto, conhecido como o caminho crítico do projeto. Esta técnica ajuda a perceber que atividades têm uma influência crítica na duração total do projeto.

Como o caminho crítico representa o caminho de atividades mais longo necessário, ele também representa a duração mais curta possível do projeto até à conclusão. Com base nessas informações, as atividades podem ser priorizadas para encurtar a duração do caminho crítico, removendo as atividades do caminho crítico, executando mais atividades em paralelo (*fast tracking*) ou adicionando mais recursos (*crashing*).

C.14 Método de Cadeia Crítica (CCM)

O Método de Cadeia Crítica (Critical Chain Method - CCM) é uma técnica de modelação usada para planejar e calendarizar um conjunto de atividades ou projetos. É semelhante ao Método de Caminho Crítico (CPM), mas leva em conta os recursos e o seu nívelamento, bem como o comportamento do Gestor de Projeto (PM) ao estimar a duração das atividades do projeto.

A técnica baseia-se na observação de que as estimativas de tempo de atividade para projetos são quase o dobro do tempo necessário para concluir as atividades. Os motivos que levam a um atraso podem incluir não aproveitar a vantagem da conclusão antecipada de uma atividade, o ritmo dos membros da equipa para utilizar todo o tempo disponível para a conclusão de uma tarefa, o esperar até o último momento para realmente se concentrar na tarefa em questão, etc.

O Método de Cadeia Crítica (CCM) pressupõe que as estimativas do Gestor de Projeto (PM) para duração das atividades são folgadas, pelo que imediatamente são reduzidas. São então adicionadas reservas (buffers) adicionais (reserva de projeto, reserva de arranque, reserva de recursos) para levar em conta a redução nas estimativas do projeto.

C.15 Gestão de Valor Agregado (EVM)

A Gestão de Valor Agregado (Earned Value Management - EVM) é uma técnica usada para monitorizar e controlar o desempenho de projetos, fornecendo uma visão objetiva do desempenho, com base nas contas do projeto. Tanto o custo como o valor são medidos em termos de unidades de custo (por exemplo, dias por pessoa ou euro). A Gestão de Valor Agregado (EVM) fornece métricas relativamente objetivas - ou indicadores-chave de desempenho (KPIs) - para gerir proativamente o desempenho do projeto. Alguns indicadores refletem sobre o progresso feito até agora, ou desvios do plano do ponto de vista de custo ou valor de trabalho, enquanto outros indicadores se focam na previsão do desvio total do orçamento ou nos níveis de produtividade necessários para concluir o projeto dentro do prazo.

As principais métricas utilizadas são o Valor Planeado (PV), também conhecido como Custo Orçamentado de Trabalho Programado (*Budgeted Cost of Work Scheduled - BCWS*), Custo Real (AC), também conhecido como Custo Real do Trabalho Realizado (*Actual Cost of Work Performed - ACWP*) e Valor Agregado ou Valor Ganho, também conhecido como como Custo Orçamentado do Trabalho Realizado (*Budgeted Cost of Work Performed - BCWP*). Através da combinação das métricas acima, podemos ter vários KPIs, por ex. Variância no Prazo (*Schedule Variance - SV*) e Índice de Desempenho no Prazo (*Schedule Performance Index - SPI*), Variância nos Custos (*Cost Variance - CV*) e Índice de Desempenho no Custo (*Cost Performance Index - CPI*) ou ainda mais avançados, para prever o desempenho futuro do projeto, como a Estimativa na Conclusão (*Estimate at Conclusion - EAC*), a Estimativa a Concluir (*Estimate to Conclude - ETC*) e o Índice de Desempenho para Concluir (*To Conclude Performance Index - TCPI*).

C.16 Análise de Pareto

A Análise de Pareto é uma técnica formal para identificar os incidentes que causam a maioria dos problemas num projeto. O Princípio de Pareto afirma que geralmente 80% dos efeitos provêm de 20% das causas (por

exemplo, 80% dos custos podem ser atribuídos a 20% das atividades ou 80% dos efeitos de risco podem surgir de apenas 20% dos riscos identificados).

Ao focar essas questões principais (20%), a Análise de Pareto pode ser útil para gestão de risco ou qualidade, pois ajuda a focar nesses riscos ou incidentes de qualidade com maior impacto num projeto, facilitando a priorização da mitigação ou ações de contingência.

C.17 Lições aprendidas

Recolher Lições Aprendidas é uma maneira de identificar áreas para desenvolvimento/melhoria dentro de um projeto, com o propósito de ajudar projetos similares a evitar certas armadilhas no futuro. A informação que pode ser capturada inclui Lições Aprendidas da gestão de riscos, incidentes de qualidade, incidentes relativos à externalização ou contratação, pedidos de alteração, etc.

A equipa do projeto pode recolher ideias, por meio de sessões de brainstorming, revendo relatórios e registos do projeto, enviando questionários do projeto, etc., durante o ciclo de vida do projeto. O Gestor de Projeto (PM) agrupará e priorizará as Lições Aprendidas, para entender as principais áreas de melhoria potencial.

Para evitar cometer os mesmos erros duas vezes, as Lições Aprendidas devem ser compartilhadas com outros Gestores de Projeto (PMs). Em alguns casos, as Lições Aprendidas podem levar a melhorias de processo, melhorias nas listas de verificação e modelos ou cursos de formação mais eficazes.

Apêndice D: Extensões PM²

D.1 PM² e a Gestão Ágil

A Metodologia PM² reconhece a natureza complexa e incerta de muitos tipos de projetos e o contributo positivo da *forma de pensar Ágil* para a sua gestão eficaz.

As abordagens Ágeis enfrentam diversos desafios, que aumentam com a dimensão das organizações em que são aplicadas. No caso de muitas organizações, estes desafios incluem a coordenação entre equipas Ágeis e não Ágeis, o cumprimento de vários requisitos de auditoria e governo organizacional e restrições de interoperabilidade e arquitetura organizacional.

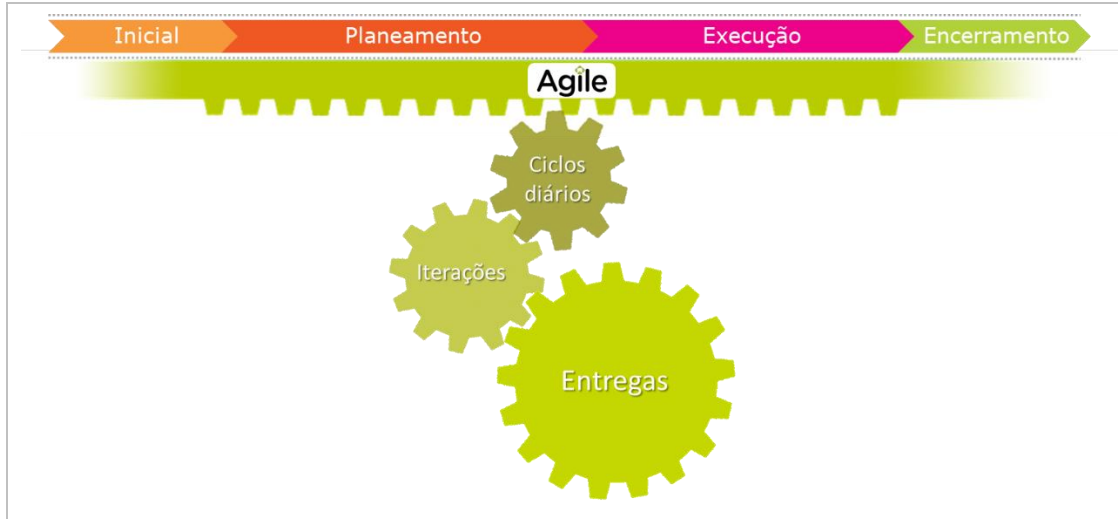


Fig.D.1 Das fases do projeto aos ciclos diários

A extensão Ágil da PM² integra a abordagem Ágil no enquadramento global da PM² e cria a base para a evolução no sentido de uma maior agilidade organizacional e em matéria de gestão de projetos. Ajuda as equipas do projeto a atingir o nível de agilidade pretendido, conciliando ao mesmo tempo requisitos rigorosos em matéria de contratação e auditoria, a coordenação com os níveis do programa e de portefólio, bem como a colaboração com outros projetos, subcontratados, outras unidades organizacionais e até organizações externas.

A extensão Ágil da PM² fornece (para projetos informáticos):

- funções e responsabilidades Ágeis (como extensão do governo da PM²);
- integração com o ciclo de vida global dos projetos PM²;
- um conjunto de propostas de artefactos PM² Ágeis (como extensão dos artefactos da PM²).

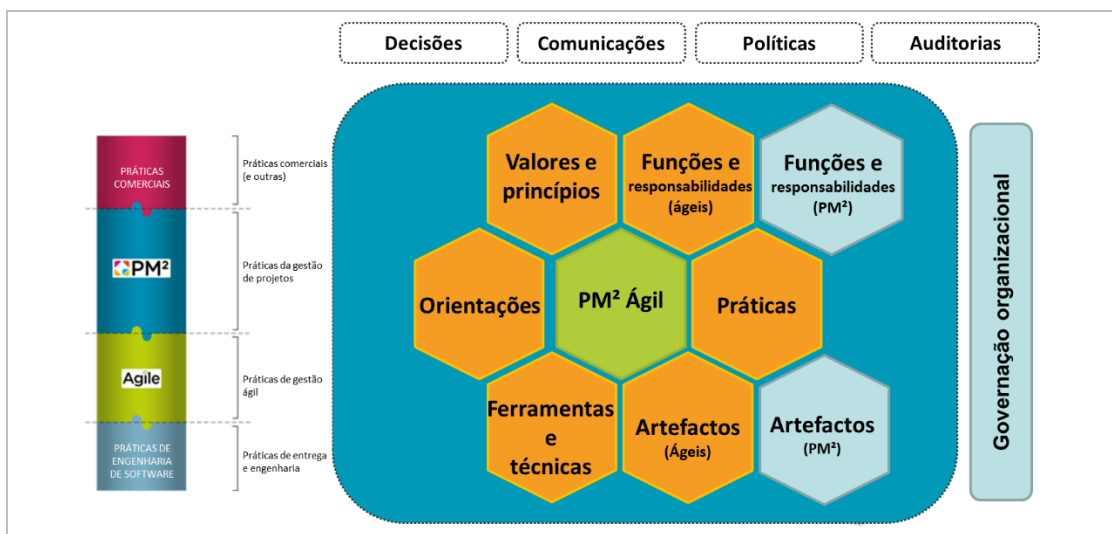


Fig.D.2 Posicionamento de uma PM² Ágil numa organização

A documentação do trabalho planeado e executado pelas equipas Ágeis é fundamental para aumentar a transparência e a coordenação entre os diferentes níveis da organização dos projetos PM² (ou seja, entre os níveis de Direção, Gestão e Execução).

Um conjunto de artefactos apoia a utilização da PM² Ágil. Estes artefactos abrangem e documentam informações relacionadas com a abordagem de gestão, atividades (de aplicação) específicas, etapas, incidentes e relatórios de progresso. Estes artefactos estão agrupados em três categorias: Artefactos Específicos da Abordagem Ágil, Artefactos de Coordenação e Elaboração de Relatórios e Artefactos de Governo do Projeto.



Fig. D.3 Panorama dos artefactos de uma PM² Ágil

D.2 A Gestão de Programas PM² (PM²-PGM)

Um programa é uma coleção de projetos destinados a cumprir um objetivo comum, geridos de forma coordenada, para obter benefícios e controlo que não seria alcançado se fossem geridos individualmente.

Os programas podem também incluir trabalho fora do âmbito dos projetos isolados no programa. A gestão de programas é o processo de gestão destes projetos interrelacionados, para melhor alcançar os objetivos e benefícios do programa.



Fig.D.4 Relações entre estratégia, projeto, programa, portefólio e operações

O nível de gestão de programa interage com o nível de gestão de projetos, na medida em que inicia e coordena os projetos dentro do programa. O programa é, ele mesmo, iniciado ao nível da gestão de portefólio da organização.

D.2.1 Ciclo de Vida do Programa

Um programa tem um início e fim definidos, período durante o qual todas as atividades do programa são executadas e os projetos são entregues. O ciclo de vida de programa PM² tem quatro fases, semelhantes, mas distintas do ciclo de vida do projeto: a Fase Inicial, a Fase de Planeamento, a Fase de Execução e a Fase de Encerramento. Durante toda a vida do programa, as atividades de Monitorização e Controlo são executadas.

A Fase de Execução pode conter vários Estágios, cada um ligado a uma realização relevante em termos dos resultados do programa, contribuindo para a obtenção dos benefícios.

As atividades típicas de gestão de programa, executadas em cada fase, andam de mãos dadas com um conjunto de artefactos do programa.

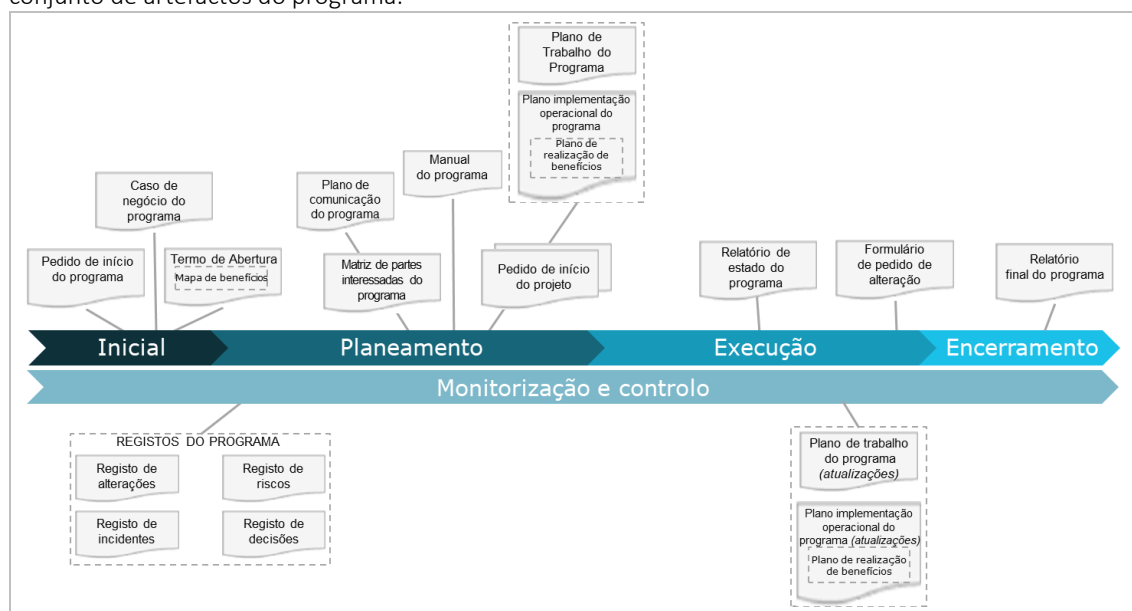


Fig D.5 Panorama do Ciclo de Vida e Artefactos de Programa PM²

D.2.2 Fase Inicial

A necessidade de um programa e as partes interessadas chave são identificadas no Pedido de Início do Programa. Baseado nos benefícios desejados e nos custos estimados apresentados no Caso de Negócio do Programa, é avaliada a viabilidade do programa e é tomada a decisão de autorização do programa. Se o Caso de Negócio do Programa é aceite, é criado o Termo de Abertura de Programa, definido os objetivos do programa, um orçamento e um roteiro de alto nível, bem como uma organização do programa. É nesta fase que os Registos de Programa são criados.

D.2.3 Fase de Planeamento

A análise das partes interessadas é aprofundada, na Matriz de Partes Interessadas do Programa, o que leva a uma adaptação à forma como é realizada a distribuição de informação definida no Plano de Comunicação de Programa. A forma de trabalhar no programa é documentada no Manual do Programa. O âmbito e trabalho do programa é decomposto em pedaços mais pequenos e tratáveis, agrupados em vários projetos interrelacionados e atividades a nível de programa. O trabalho é calendarizado por via do Plano de Trabalho do Programa, intimamente ligado aos diversos Pedidos de Início de Projetos, enquadrando os projetos dentro do programa. Durante esta fase, as atividades do programa para implementação operacional são também planeadas e documentadas no Plano de Programa de Implementação Operacional, com foco no planeamento das necessidades de mudança organizacional e realização de benefícios.

D.2.4 Fase de Execução

Os projetos planeados são iniciados e coordenados nesta fase, gerando os seus produtos. O estado do programa é reportado com regularidade à gestão, usando o Relatório de Estado do Programa. Alterações no programa (e alterações significativas no âmbito dos projetos) são documentadas no Registo de Alterações do Programa. À medida que os resultados dos projetos são entregues, as atividades do programa relacionadas com mudanças organizacionais são também implementadas, para facilitar a obtenção dos benefícios do programa. Finalmente, quando todos os projetos estiverem terminados e os objetivos do programa tiverem sido alcançados, o programa pode passar para a Fase de Encerramento.

D.2.5 Fase de Encerramento

As Lições Aprendidas e as Recomendações Pós-Programa são incluídas no Relatório de Fim de Programa, facilitando a sustentabilidade dos benefícios obtidos, após a conclusão do programa. A organização do programa é desmontada, os recursos libertados e o programa é formal e administrativamente encerrado.

D.2.6 Fase de Monitorização e controlo

Durante toda a duração do programa, são realizadas atividades de Monitorização e Controlo. O desempenho global do programa é monitorizado, as alterações, riscos e incidentes, a nível do programa, são geridos e podem exigir a aplicação de medidas corretivas. Acresce a gestão das atividades de implementação operacional e de captura de benefícios. Como resultado das atividades de Monitorização e Controlo, as *baselines* de Plano de Trabalho do Programa e Plano de Programa de Implementação Operacional poderão ser atualizadas, se necessário.

Organização do Programa



Fig D.6 A Organização de Programa PM²

O **Dono do Programa (PgO – Programme Owner)** é responsável pelo sucesso do programa, enquanto a gestão dia a dia do programa é delegada para o **Gestor de Programa (PgM – Programme Manager)**, cujo foco consiste em atingir os resultados do programa.

O **Gestor de Negócio do Programa (PgBM - Programme Business Manager)** representa o Dono do Programa (PgO) numa base diária, dentro do programa, em estreita colaboração com o Gestor de Programa (PgM). O seu foco está na realização dos benefícios do programa, possibilitados pelos resultados do programa.

O **Comité Diretivo de Programa (PgSC - Programme Steering Committee)** inclui o Dono do Programa (PgO), o Gestor de Negócio do Programa (PgBM) e o Gestor de Programa (PgM). Outros especialistas e papéis podem participar, se necessário. O Comité de Direção de Programa (PgSC) tem a responsabilidade pela realização dos objetivos e benefícios do programa.

Um programa pode também ter uma **Equipa de Apoio de Programa** (PgST - *Programme Support Team*) temporária, para prestar assistência administrativa ao programa e aos seus projetos.

D.3 PM² e a Gestão de Portefólio

Um Portefólio de Projetos é uma coleção de projetos, programas e outras atividades, agrupados em conjunto, para facilitar um melhor controlo dos seus recursos financeiros, bem como para facilitar a sua gestão eficaz em termos de concretização dos objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portefólio não são necessariamente conexos ou interdependentes. De um ponto de vista estratégico, portefólios são estruturas de nível superior em relação aos programas e projetos. É a nível do portefólio que se tomam as decisões de investimento, identificam as prioridades e afetam os recursos.

É muito importante que as pessoas que participam na definição e gestão de projetos compreendam as diferenças e os requisitos de gestão específicos subjacentes a projetos, programas e carteiras. Também devem conseguir definir ou posicionar o seu trabalho no nível adequado (ou seja, saber se o seu trabalho seria mais bem gerido como um programa ou uma rede de projetos), nunca esquecendo o contexto organizacional e de gestão do seu trabalho.

O processo de gestão de portefólio da PM² engloba uma variedade de atividades que são organizadas em quatro grupos.

1. Enquadramento do portefólio

Define de que modo a organização abordará a gestão de portefólio, mediante a definição da estrutura do portefólio, dos órgãos de governo e das respetivas responsabilidades, em conjunto com os processos necessários.

2. Composição do portefólio

É o processo que inclui as atividades de avaliação dos possíveis componentes do portefólio, de tomada de decisões de investimento e de afetação de recursos. Estas atividades são regularmente realizadas, em função das necessidades da organização.

3. Concretização do portefólio

É o processo contínuo pelo qual os programas e projetos autorizados são geridos no sentido da concretização dos seus objetivos. Embora os programas e projetos sejam esforços temporários, as atividades do portefólio são realizadas de forma contínua, até encerrar o portefólio.

4. Comunicação e gestão das partes interessadas

É o processo contínuo de análise e interação com as diferentes partes interessadas a fim de assegurar a sua participação efetiva na composição e concretização dos objetivos do portefólio.

O processo de Composição do Portefólio contribui para os processos contínuos de Concretização do Portefólio com novos componentes do portefólio (e.g., programas ou projetos), cujos progressos e resultados são comunicados através da execução do processo de Comunicação do Portefólio e Gestão das Partes Interessadas. As características e o governo do portefólio, bem como as atividades dos processos de gestão do portefólio e os artefactos produzidos são definidos pelo Enquadramento do Portefólio.

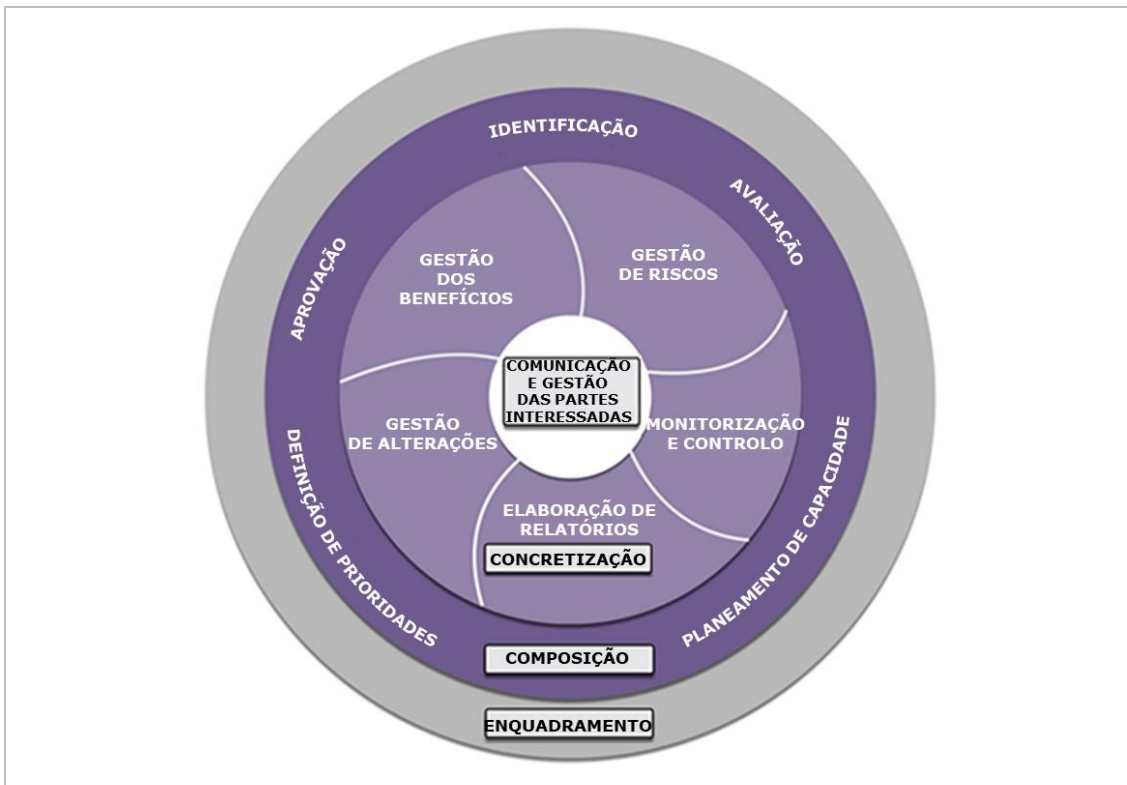


Fig. D.7 Modelo do Processo de Gestão de Portefólio da PM²

O diagrama seguinte ilustra uma visão abrangente da gestão organizacional de portefólios, programas e projetos.

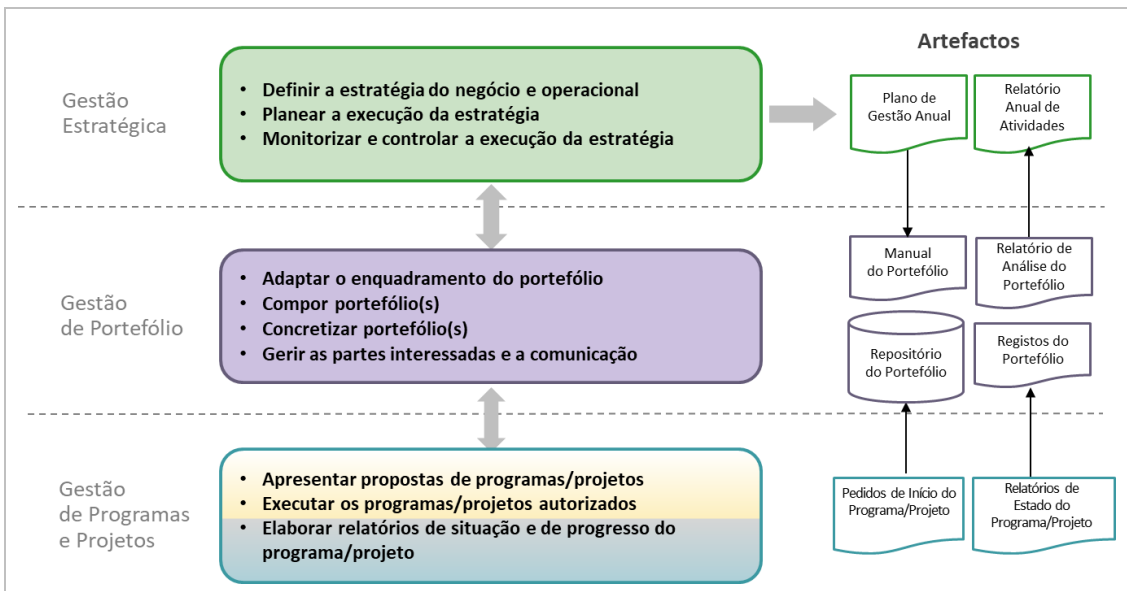


Fig. D.8 Representação geral dos artefactos, das atividades e dos níveis de gestão

Em seguida, é possível encontrar a estrutura de governo da gestão de portefólio da PM²:

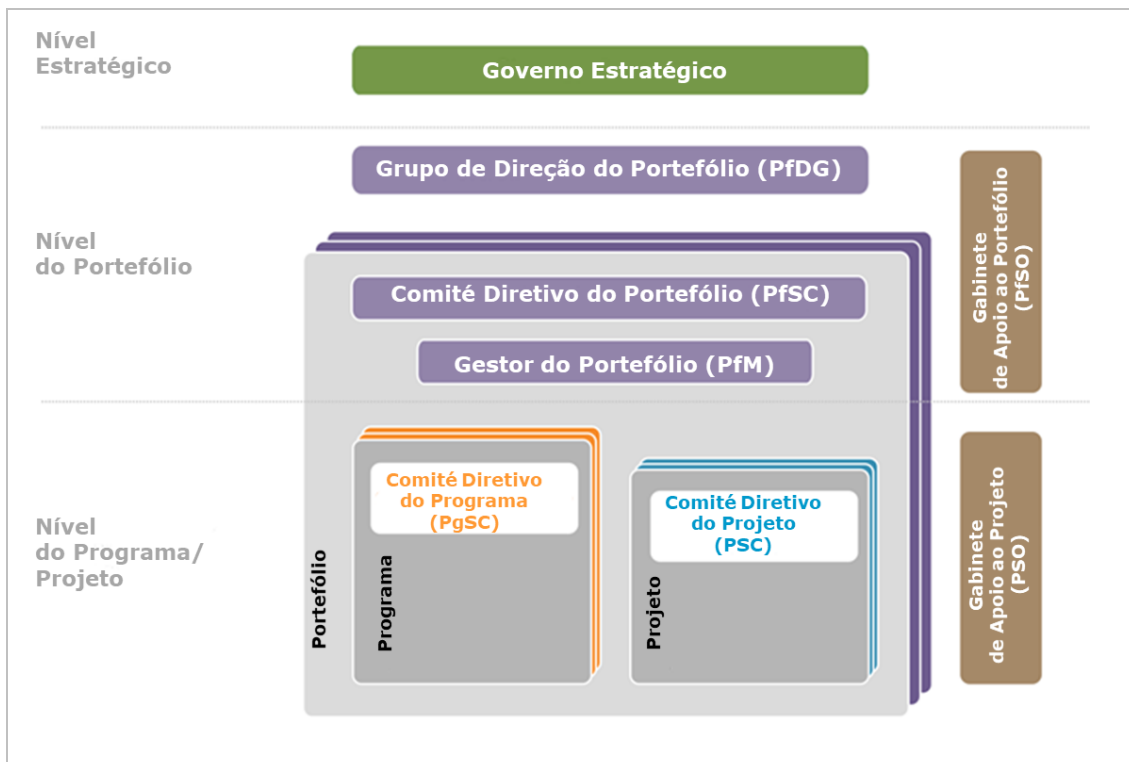


Fig.D.9 Governo de portefólio de projetos PM²

Apêndice E: Recursos adicionais

E.1 Tabelas Sumário e Diagramas dos Artefactos e Atividades PM²

RASCI - (Responsible, Accountable, Supports, Consulted, Informed) [responsável, imputável, apoia, consultado, informado]

Inicial	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Pedido de Início de Projeto	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.
Caso de Negócio	I	C	A	R	C	S	S	n.a.
Termo de Abertura	I	C	A	S	C	S	R	C
Planeamento	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Reunião de Arranque do Planeamento	I	A	C	S	C	C	R	C
Manual do Projeto	I	I	A	S	C	I	R	C
Matriz de Partes Interessadas	I	I	A	S	C	I	R	C
Plano de Trabalho do Projeto	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Plano de Externalização	A	C	C	C	I	S	R	I
Plano de Aceitação dos Entregáveis	I	A	C	S	I	C	R	C
Plano de Transição	I	A	C	C	C	C	R	C
Plano de Implementação Operacional	I	I	A	R	C	I	S	I
Planos de Gestão								
Plano de Gestão de Requisitos	I	I	A	C	C	I	R	S
Plano de Gestão de Alterações	I	I	A	C	I	I	R	I
Plano de Gestão de Riscos	I	C	A	C	I	I	R	I
Plano de Gestão de Incidentes	I	I	A	C	C	I	R	C
Plano de Gestão da Qualidade	I	A	C	C	C	C	R	C
Plano de Gestão da Comunicação	I	I	A	S	C	I	R	C
Execução	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Reunião de Arranque da Execução	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Coordenação do Projeto	I	I	A	S	I	I	R	I
Garantia da Qualidade	I	I	I	S	C	I	A	R
Elaboração de Relatórios de Projeto	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Distribuição da Informação	I	I	A	C	I	I	R	C
Monitorização e Controlo	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Monitorizar o Desempenho do Projeto	I	I	A	C	C	I	R	C
Controlo do Calendário	I	I	A	C	C	I	R	C
Controlo Dos Custos	I	I	A	C	C	I	R	C
Gestão das Partes Interessadas	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Gestão dos Requisitos	I	I	A	C	C	I	R	S
Gestão das Alterações do Projeto	I	C	A	S	I	I	R	C
Gestão de Riscos	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Gestão de Problemas e Decisões	I	I	A	S	C	I	R	C
Gestão da Qualidade	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Gestão da Aceitação dos Entregáveis	I	I	A	S	C	C	R	C
Gestão da Implementação Operacional	I	I	A	R	C	I	S	I
Gestão da Transição	I	A	C	C	C	C	R	C
Gestão da Externalização	A	C	C	C	I	S	R	I
Encerramento	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Reunião de Avaliação Final do Projeto	I	A	C	S	C	C	R	C
Relatório Final do Projeto	I	A	C	S	C	C	R	C
Encerramento Administrativo	I	C	A	C	I	C	R	I

AGB (Órgão de Governo Competente)

PSC (Comité Diretivo do Projeto)

PO (Dono do Projeto)

BM (Gestor de Negócio)

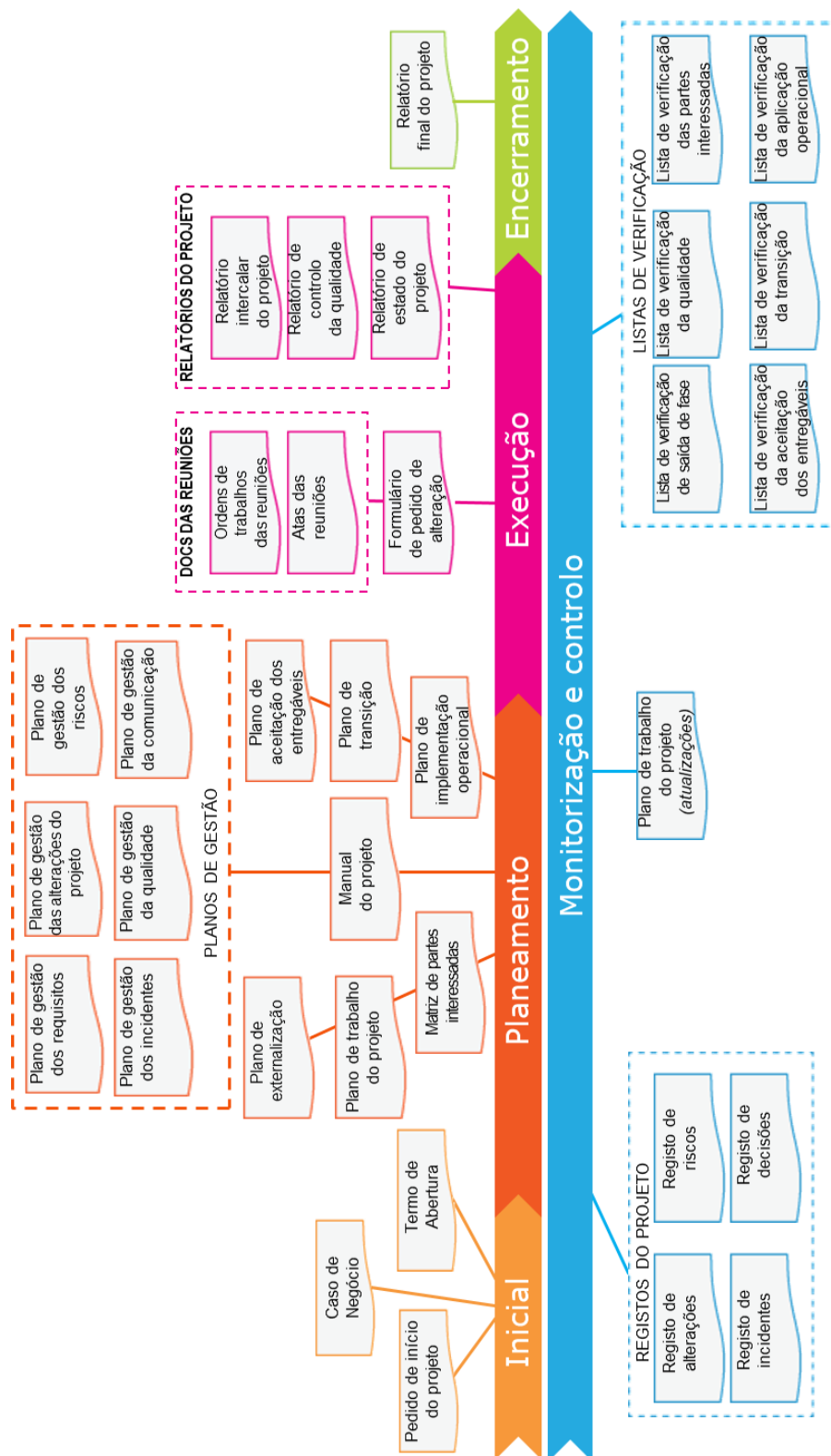
UR (Representantes dos Utilizadores)

SP (Fornecedor de Soluções)

PM (Gestor de Projeto)

PCT (Equipa Central do Projeto)

Panorama dos artefactos PM²



Síntese dos artefactos e das atividades PM²

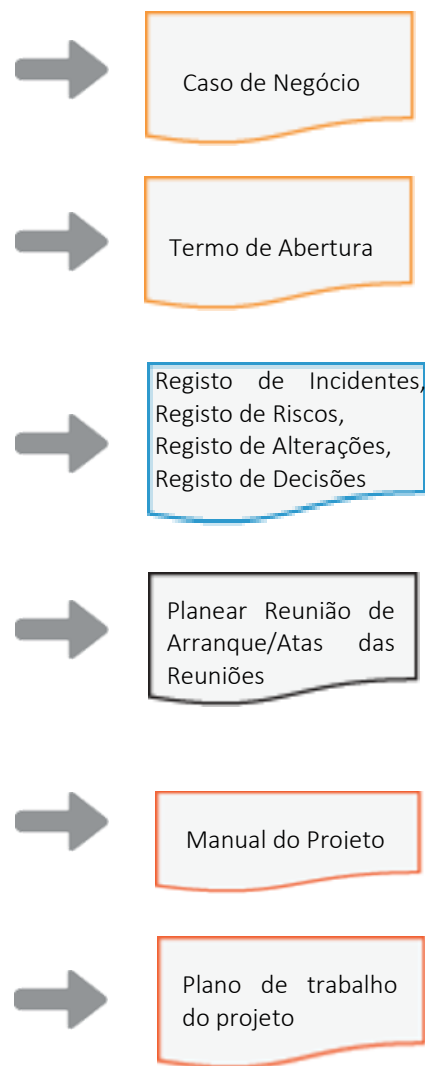


E.2 Começar com PM² - Dicas de Início Rápido

O presente guia de início rápido tem como objetivo ajudá-lo a começar a aplicar a PM². Como é evidente, começaremos por conhecer mais aprofundadamente a Metodologia PM² e examinar o material disponível da PM². Todavia, importa não esquecer que não é necessário ser um perito antes de começar a aplicar os princípios básicos da PM² aos seus projetos. Necessita apenas de uma breve introdução à Metodologia PM² e em seguida pode prosseguir, seguindo os seis passos de Início Rápido:

1. Definir a Governo do Projeto e elaborar um Caso de Negócio
 - Criar o Comité Diretivo do Projeto (PSC)
 - Apresentar uma justificação para o projeto, descrever o seu âmbito e definir as restrições orçamentais
2. Identificar as partes interessadas e elaborar o Termo de Abertura
 - Definir o âmbito do projeto
 - Identificar as partes interessadas que devem contribuir para o Termo de Abertura
 - Identificar e documentar os pressupostos, as restrições e os requisitos gerais
 - Decidir a abordagem do projeto e estimar o prazo, os custos e os recursos necessários
3. Criar os Registos do Projeto
 - Criar o Registo de Riscos, o Registo de Incidentes, o Registo de Alterações

Estes serão utilizados para documentar a gestão dos riscos, dos incidentes, decisões e alterações do projeto
4. Arrancar o Planeamento de Projeto com uma Reunião
 - Convidar todas as pessoas necessárias à reunião de planeamento
 - Rever o Termo de Abertura e garantir um entendimento comum
 - Comunicar os próximos passos para a fase de planeamento
5. Adaptar a abordagem da Gestão de Projeto
 - Decidir quais os documentos de planeamento a utilizar e de que modo devem ser adaptados
 - Definir regras, atribuir responsabilidades à equipa e definir um processo de resolução de conflitos
6. Criar o plano de trabalho do projeto
 - Decompor o trabalho a realizar em partes de menor dimensão e mais fáceis de gerir (criar a Decomposição do Trabalho)
 - Estimar o esforço e custos de cada pacote de trabalho
 - Criar um calendário de trabalho (identificar dependências, atribuir recursos e datas)



E.3 Recursos Online Úteis

O Centro de Excelência em PM² (CoEPM²) fornece um local central para o download de toda a informação, publicações, etc. da Open PM². Para estudar a PM² mais detalhadamente, você pode descarregar e rever livremente o Guia de Metodologia PM² e os modelos de documentos e explorar os recursos online:

O Guia PM² (PDF)

Você pode descarregar a versão em PDF deste documento de visão geral em vários idiomas, bem como o Guia da Metodologia PM² - Open Edition da EU Bookshop.

- Guia de Metodologia PM² - Edição Aberta: <http://europa.eu/!UR34mB>

Wiki Open PM²

O Wiki Open PM² detalha a abordagem PM² [Edição Aberta] e fornece um lugar centralizado para informação sobre a Metodologia Open PM². Para ter acesso ao wiki, é necessário ter um registo pessoal na UE. Se não tiver um registo na UE, crie um, quando solicitado.

- Wiki Open PM²: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/>
- Artefactos Open PM²: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

Suporte Open PM²

Junte-se à comunidade Open PM² em Join-up:

<https://joinup.ec.europa.eu/collection/open-PM2-project-management-methodology>

- Discuta questões específicas de gestão de projetos, faça perguntas e compartilhe experiências.
- Aprenda sobre PM², os Artefactos e processos PM².
- Receba suporte para ajudá-lo a começar a usar a PM².
- Aprofunde conhecimentos com os profissionais PM² mais experientes.
- Receber orientação para a utilização da PM² na sua organização.
- Forneça feedback e compartilhe a sua própria experiência de uso da PM².

Para se registar na nossa Mailing List: <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openPM2-contact>

Apêndice F: Ética e Conduta

F.1 Código de Conduta Profissional PM²

Muitas organizações fornecem um código de ética e conduta que os membros são obrigados a respeitar. O objetivo é ajudar as pessoas a navegar pelas complexidades da realidade profissional e lembrá-las de quais as atitudes e comportamentos estão alinhadas com um conjunto comumente aceite de valores profissionais.

Conduta significa comportamento pessoal baseado em princípios morais. Profissionalismo é a habilidade, bom senso e comportamento cortês que é esperado de uma pessoa que é treinada para fazer um bom trabalho. Esta secção fornece um lembrete útil dos princípios fundamentais que os profissionais de PM² (e membros da equipa do projeto) devem estar cientes e respeitar.

- **INDEPENDÊNCIA:** a condução das pessoas e a tomada de decisões devem ser determinadas pela necessidade de servir o bem comum e o interesse público, e nunca por quaisquer outros interesses, sejam eles privados ou como resultado de, por exemplo, pressão política.
- **IMPARCIALIDADE:** os membros da equipa devem ser imparciais em quaisquer decisões que sejam chamados a tomar.
- **OBJETIVIDADE:** quaisquer conclusões tiradas pelo pessoal, como parte do trabalho do projeto, devem ser equilibradas e baseadas numa análise minuciosa dos factos e em bases legais.
- **FIDELIDADE:** a lealdade para com a organização é essencial para manter a sua independência e alcançar os seus objetivos. Também é necessário para o funcionamento de cada serviço.

Colocar esses princípios em prática requer:

- **CIRCUNSPECÇÃO:** trata-se de parar e refletir sobre as possíveis consequências e implicações de ações potenciais, mostrando um grau de moderação e um senso de proporção e decoro.
- **RESPONSABILIDADE:** trata-se de executar as tarefas que lhe foram confiadas da forma mais diligente possível e de procurar soluções quando forem encontradas dificuldades. Também é importante conhecer e respeitar as obrigações legais e as normas e procedimentos administrativos vigentes.

Os princípios-chave podem ser resumidos como **INTEGRIDADE**, o que significa aderir consistentemente aos princípios éticos e tomar decisões sólidas com base neles.

Além do código de ética mencionado acima, todo o praticante da Metodologia de Gestão de Projetos PM² deve agir com base nos seguintes valores:

- **LEGALIDADE e RESPONSABILIZAÇÃO:** agir de acordo com a lei e responsabilizar-se por decisões e atos.
- **JUSTIÇA:** a justiça é o nosso dever de tomar decisões de forma imparcial e objetiva, livre de interesse próprio, preconceito e favoritismo.
- **NÃO DISCRIMINAÇÃO e IGUALDADE DE TRATAMENTO:** respeitar o princípio da não discriminação e, em especial, garantir a igualdade de tratamento dos membros do público, independentemente da nacionalidade, sexo, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual.
- **PROPORCIONALIDADE e CONSISTÊNCIA:** garantir que as medidas tomadas sejam proporcionais ao objetivo perseguido e sejam consistentes no seu comportamento.
- **RESPEITO e LIDERANÇA:** exercer o poder do seu cargo com responsabilidade e promover princípios éticos e conduta profissional por meio de liderança e exemplo.
- **HONESTIDADE e ABERTURA:** declarar quaisquer interesses privados e fornecer abertamente razões para qualquer decisão.
- **TRABALHO DE EQUIPA e RESOLUÇÃO DE CONFLITOS:** trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns, encontrando soluções através de um melhor entendimento mútuo.
- **CORTESIA e COMUNICAÇÃO CLARA:** envolver os colegas, demonstrando respeito e incentivando a eficiência através da clareza das instruções.

F.2 Virtudes Pessoais e Profissionais

Uma virtude é uma força (ou excelência) da pessoa que a possui e é expressa como uma média saudável entre os extremos de excesso e deficiência. A média não é universal, mas subjetiva, e como tal irá variar entre os indivíduos e suas respectivas circunstâncias e deve ser determinada por um bom julgamento. A aplicação das virtudes morais é o controle apropriado da disposição e das ações de cada um, com o propósito de nos ajudar a descobrir os princípios corretos de conduta, a saber o que devemos fazer em determinada situação, como um meio para alcançar um objetivo mais elevado e inclusivo.

A virtude da **prudência (sabedoria prática)** refere-se à nossa capacidade de considerar cuidadosamente como podemos alcançar o nosso objetivo. A prudência é caracterizada como uma disposição executiva porque o seu resultado é algo a ser executado. Ela pode ser examinada em dois níveis: o nível de propósito (a nossa capacidade de definir metas dignas) e o nível de deliberação (a nossa capacidade de considerar cuidadosamente o curso e os meios das nossas ações, de modo a alcançar as metas desejadas).

O **juízo** refere-se à nossa capacidade de avaliar o que é verdadeiro e o que não é. O juízo forma a nossa percepção sobre as coisas ao nosso redor. Portanto, afeta fortemente a nossa prudência, que por sua vez determina as nossas ações. Quando há uma deficiência no nosso juízo (por exemplo, devido a fatores emocionais ou experiências passadas), podemos considerar como verdadeiro algo que não é e vice-versa (e.g., considerar um ato como justo, quando é injusto).

É através da intuição que a mente capta os princípios de conduta que podem apontar o caminho para o sucesso e a felicidade. A virtude da **perspicácia** refere-se à nossa capacidade de perceber as coisas corretamente, examinar as circunstâncias com precisão, compreender as relações entre as coisas, analisar e sintetizar. Determina a nossa capacidade de aprender o que é certo e o que não é e transferir esse conhecimento para vários contextos, a fim de contribuir para o nosso bem-estar.

A virtude da **coragem** refere-se à gestão da tomada de riscos e é descrita como a média produtiva entre a covardia (uma deficiência) e a audácia ou a ausência de medo (um excesso). Uma pessoa corajosa persegue (não necessariamente sem medo) os objetivos certos, pelos motivos certos, no caminho certo, no momento certo e pelo tempo certo. Portanto, uma pessoa que é corajosa age e suporta tudo o que é logicamente requerido para a consecução de um objetivo digno. A coragem (que sempre envolve um risco) é um meio necessário para o desenvolvimento das capacidades de uma pessoa.

A virtude da **honra** refere-se à nossa disposição para procurar honras e reconhecimento dos outros. Essa virtude é definida como a média entre a falta de ambição (buscar menos honraria e reconhecimento do que merecido ou não ter desejo de honraria) e excesso de ambição (um desejo excessivo de honrarias ou procurar mais honras e reconhecimento do que o merecido).

Honestidade refere-se à nossa capacidade de dizer a verdade sobre nós mesmos e demonstrar aos outros quem realmente somos, sem negar ou exagerar nossas qualidades. Essa virtude é a média entre auto-depreciação (deficiência) e jactância (excesso).

A virtude da **justiça** refere-se à nossa disposição de agir de tal maneira que permita que os benefícios e danos sejam distribuídos de forma justa àqueles que os merecem, seja entre nós mesmos e os outros ou entre outros. A justiça é a mãe de todas as virtudes, e para ser verdadeiramente justo, todas as virtudes devem ser plenamente desenvolvidas (*“A justiça é superior a todas as virtudes e excelente” – Aristóteles*).

A virtude da **generosidade** refere-se à gestão de coisas que têm valor (por exemplo, tempo, dinheiro, conhecimento, informação e outros ativos). É definido como a média produtiva entre mesquinhez (deficiência) e desperdício (excesso). Por exemplo, o conhecimento precisa ser compartilhado com a pessoa certa, no momento certo, na quantidade certa e no caminho certo, para que possa ser usado de maneira produtiva. Portanto, para satisfazer as necessidades dos outros, o nível da generosidade de uma pessoa deve ser governado não apenas pela sua capacidade de dar, mas também por saber se essa quantidade doada estará em harmonia com os interesses de longo prazo daqueles que são servidos. Deve-se seguir a orientação da razão, pois a generosidade é algo que precisa ser exercido com sabedoria, para promover o próprio bem e o dos outros.

A virtude da **simpatia** refere-se à gestão de nossa afeição, nas nossas interações com os outros. É definido como a média entre grosseria (deficiência) e submissão (excesso). Uma pessoa grosseira gosta do conflito, sem levar em consideração se desagrade ou constrange outros, enquanto uma pessoa submissa demonstra

servidão e está mais interessada em ser agradável aos outros, evitando conflitos mesmo com grande custo pessoal.

A virtude do **humor** é descrita como a média entre a grosseria e a palhaçada. A pessoa grosseira não gosta de humor, pode até ficar excessivamente chateada ou aborrecida com isso. Por outro lado, o palhaço é alguém que gosta de humor em excesso, expressa-o de forma improdutiva, com tempo ou frequência inadequados, podendo causar incômodo aos outros.

A virtude da **calma** refere-se à gestão da raiva. É o meio entre a falta de espírito e a irritabilidade. A falta de espírito refere-se à falta de raiva (deficiência), enquanto a irritabilidade refere-se ao excesso de raiva, em duração, intensidade e frequência. A pessoa calma deseja manter a serenidade e não se deixar levar pela paixão ou raiva, mas sempre agir dentro de limites razoáveis.

A virtude da **moderação** refere-se à gestão dos nossos desejos e é a média entre a insensibilidade e a intemperança. Uma pessoa moderada é aquela que deseja comedida e razoavelmente todos os prazeres que promovem a saúde e o bem-estar.

A virtude da **magnificência** é definida como a média entre a soberba e a banalidade. Soberba verifica-se quando alguém contribui para uma causa com uma disposição miserável. Pelo contrário, a banalidade é exibida quando alguém contribui excessivamente, muito mais do que é exigido ou esperado.

A virtude da **magnanimidade** é definida como a média entre a mansidão e a vaidade. Uma pessoa mansa acredita não merece grandes honras quando realmente as merece, enquanto uma pessoa vaidosa acredita que merecem todas as honras quando realmente não merece. Os magnânimos (magnum = grande) consideram que merecem os maiores bens (riqueza, influência, prestígio, distinções, etc.) quando de facto os merecem.

A tabela a seguir mostra a relação das virtudes acima mencionadas com as várias competências comportamentais.

Competência	Virtudes Chave
Liderança	Todas
Relacionamento e envolvimento	Julgamento, Simpatia, Generosidade, Honestidade, Honra, Equidade
Autorreflexão e autogestão	Coragem, Julgamento, Prudência, Temperança, Calma
Mudança e transformação	Julgamento, Prudência, Coragem
Comunicação pessoal	Equidade, Simpatia, Generosidade, Honestidade, Humor
Desenvoltura	Coragem, Prudência, Generosidade, Perspicácia
Orientação a resultados	Prudência, Julgamento, Temperança, Honra
Trabalho de equipa	Generosidade, Humor, Justiça, Simpatia
Negociação	Prudência, Julgamento, Coragem, Justiça, Magnificência
Gestão de conflito e de crise	Todas
Integridade pessoal e confiabilidade	Prudência, Coragem, Honra, Justiça, Honestidade
Gestão de cultura e valores	Equidade, Julgamento, Prudência, Coragem

Apêndice G: Glossário

A	
Aceitação	A aceitação é o ato de aprovar (assinar) os entregáveis, se eles responderem aos critérios de aceitação definidos. É o Dono do Projeto (PO) que aceita os entregáveis, durante ou no final da Fase de Execução (aceitação dos entregáveis) e durante a Fase de Encerramento (aceitação final do projeto).
Aceitação Final	A Aceitação Final dos entregáveis do projeto é realizada durante a Fase de Encerramento pelo Dono do Projeto (PO), após consultar o Comité Diretivo do Projeto (PSC), através de uma aprovação final formal do projeto.
Aceitar (estratégia de resposta ao risco)	Aceitar é uma estratégia de resposta ao risco, que é aplicável tanto para riscos negativos (ameaças) como positivos (oportunidades). No caso de ameaças, há duas possíveis reações, ou seja, aceitação passiva (nenhuma ação especial está planeada, apenas continua a monitorização do risco) ou aceitação ativa, o que implica o desenvolvimento de um plano de contingência. No caso de oportunidades, nenhuma ação específica é tomada no sentido de realizá-las. Simplesmente, recolhem-se os benefícios, caso eles ocorram.
Ações corretivas	Ações corretivas são planeadas (e implementadas) como parte do controlo do projeto com o objetivo de trazer o projeto de volta aos trilhos quando desvios significativos das linhas de base do projeto foram identificados.
Acordo de Nível de Serviço (SLA)	Um Acordo de Nível de Serviço (SLA) faz parte de um contrato acordado entre duas partes, no qual os principais indicadores de desempenho (KPIs) são definidos e o nível de serviço acordado.
Adaptação	A adaptação da Metodologia do PM ² refere-se ao ajuste da metodologia ao ambiente e às necessidades de uma organização. Geralmente envolve a adaptação de um ou mais dos quatro pilares da metodologia (e.g., alterar o governo do projeto, adicionar ou remover etapas nos processos definidos pelo PM ² , adicionar ou remover secções nos Artefactos do PM ² , adicionar etapas a uma fase, etc.). Os resultados da adaptação da metodologia devem ser refletidos e documentados nos Planos de Gestão PM ² e no Manual do Projeto. Devem ser evitados desvios significativos da Metodologia PM ² .
Agentes Chave do Projeto	Os Agentes Chave do Projeto referem-se aos papéis que lideram as principais atividades em cada fase de um projeto PM ² . Os agentes chave do projeto diferem de fase para fase.
Alteração do Projeto	Uma alteração do projeto é uma modificação no ambiente do projeto (âmbito, cronograma, recursos, custos, riscos, qualidade, artefactos, etc.). Possíveis causas para uma alteração são, e.g. um novo requisito, um incidente identificado, uma ação preventiva para reduzir o nível de risco, uma decisão tomada com impacto na linha de base do projeto, etc.
Análise SWOT	Uma análise SWOT é um método usado para avaliar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças envolvidos num projeto. Geralmente começa especificando o objetivo do projeto e, em seguida, identifica os fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) que são favoráveis ou desfavoráveis para alcançar o objetivo.
Apetite ao Risco	O apetite ao risco descreve o nível de risco que uma organização está preparada para aceitar no processo de alcançar os seus objetivos.

Aprovação	Aprovação é a aceitação formal de (ou seja, decisão positiva sobre) algo, como um produto, um artefacto, uma mudança de projeto ou uma estratégia de resposta ao risco.
Artefactos	Os artefactos são resultados tangíveis das atividades de Gestão de projetos, como os Planos de Gestão de Projeto, o Plano de Trabalho do Projeto, as Atas de Reunião, os registos, as Listas de Verificação, os relatórios, o Caso de Negócio e o Termo de Abertura.
Artefactos específicos de domínio	Os artefactos específicos de domínio são caraterísticos do domínio do projeto e são muitas vezes parte integrante do planeamento do projeto e da documentação global do projeto. Nenhum modelo é fornecido pela PM², no entanto, estes artefactos também devem ser identificados e enumerados no Manual do Projeto, uma vez que fazem parte dos produtos (da fase) do planeamento do projeto. O Desenho do Sistema (projetos IT), os Planos de Arquitetura (projetos de renovação/deslocação) e Legislação/Políticas (projetos de políticas) constituem exemplos destes artefactos
Ata de Reunião (MoM)	Atas de Reunião (MoM) fornecem um resumo do que foi discutido numa reunião, incluindo questões do projeto, decisões tomadas e riscos identificados. Este documento pode ser usado como entrada em reuniões subsequentes.
Atividade	Uma atividade é um conjunto de tarefas/trabalhos pertencentes a um processo/pacote de trabalho num projeto, com saídas mensuráveis e duração limitada.
Auditoria	Uma auditoria é uma avaliação independente realizada para fornecer um nível apropriado de garantia quanto ao cumprimento de determinados padrões.
Autoridade	Autoridade é o direito de dar ordens, tomar e executar decisões, aplicar recursos do projeto e assinar aprovações.
Avaliação de Risco	Uma Avaliação de Risco é uma avaliação realizada analisando a probabilidade de ocorrência de um evento identificado e o impacto sobre os objetivos do projeto, caso esse evento aconteça, juntamente com o apetite de risco e as vulnerabilidades existentes do projeto/organização. Os níveis de risco são calculados para cada evento e os riscos são depois priorizados.

B	
Backup	Backup é o processo de copiar dados para um dispositivo de armazenamento separado, a fim de proteger o original contra indisponibilidade ou corrupção.
Benefício	Um benefício é um efeito positivo resultante de um projeto (ou seja, visto como positivo por um ou mais partes interessadas). Os benefícios devem ser mensuráveis.
Bottom-up (técnica)	Bottom-up descreve uma abordagem para identificar elementos de trabalho do projeto e estimar seu esforço/custo com base em atividades de trabalho detalhadas. Essas estimativas são então consolidadas (enroladas) para derivar o custo/esforço total do projeto.

C	
Caminho crítico	O caminho crítico é o caminho mais longo (sequência de atividades) necessário para entregar as saídas do projeto.
Capacidade	A capacidade descreve uma capacidade existente ou necessária de pessoas (isoladas ou combinadas), sistemas de informação ou dispositivos que podem suportar uma atividade, processo ou função.
Característica	Uma característica (<i>feature</i>) é um aspeto observável externamente ou um conjunto de aspetos fornecidos por uma solução, que responde parcial ou totalmente às necessidades dos interessados e é usada para executar um conjunto de tarefas/funções do utilizador.
Caraterísticas de Qualidade	As características de qualidade incluem requisitos para o projeto que são baseados nos seus objetivos, abordagem, resultados esperados e recursos disponíveis. As características de qualidade são traduzidas em critérios que serão usados para avaliar o alinhamento de entregáveis e artefactos com os resultados esperados.
Categorias de processo	Os processos da organização podem ser classificados em diferentes categorias/domínios de processo. Exemplos são: gestão de ativos, auditoria, comunicação interna, comunicação externa, gestão de documentos, gestão financeira, gestão de fundos, recursos humanos, TI, legislação, gestão de estatísticas, gestão de casos, gestão de crises (sistemas de alerta), compras, gestão de programas e planeamento estratégico.
Caso de Negócio	Um Caso de Negócio (<i>Business Case</i>) é um documento que fornece informações contextuais aos tomadores de decisão sobre os custos e benefícios do projeto, alinhamento estratégico e/ou problemas de negócios que o projeto pretende resolver. Ele capta o raciocínio do projeto, apresenta várias soluções alternativas, fornece a justificativa para o investimento em tempo e esforço e estabelece as necessidades orçamentais.
Causa raiz	A causa raiz descreve a causa original/primária de um problema ou risco.
Ciclo de Vida do Projeto	O Ciclo de Vida do Projeto é o tempo entre o início e o fecho do projeto e inclui as Fases Inicial, Planeamento, Execução e Encerramento. O ciclo de vida do projeto começa com o Pedido de Início do Projeto e termina quando as atividades da Fase de Encerramento forem concluídas e o Dono do Projeto (PO) executar a aceitação final. O encerramento formal do projeto encerra o modo de projeto e permite que o modo de operação (se houver) seja iniciado.
Cliente	Ver o lado do solicitante.
Comité de Controlo de Alterações (CCB)	O Comité de Controlo de Alterações (CCB) ou o Conselho Consultivo de Mudança (CAB) é um grupo designado de partes interessadas que é responsável por rever, avaliar, aprovar ou rejeitar solicitações de mudança para o projeto. Numa organização, essa função pode ser desempenhada pelo Comité Diretivo do Projeto (PSC).
Comité Diretivo do Projeto (PSC)	O Comité Diretivo do Projeto (PSC) é responsável por monitorizar a execução correta do projeto. Este grupo define as principais orientações do projeto e coordena as suas principais tarefas. Valida os recursos humanos e financeiros alocados ao projeto, bem como os principais entregáveis do projeto. Todos os grupos de partes interessadas devem estar representados no Comité Diretivo do Projeto (PSC).

Compartilhar (estratégia de resposta ao risco)	Compartilhar é uma estratégia de resposta ao risco que pode ser usada tanto para riscos negativos (ameaças) como positivos (oportunidades). Geralmente é baseado numa fórmula de “dor/ganho”, em que ambas as partes compartilham a perda, no caso de uma ameaça, ou os ganhos, no caso de uma oportunidade (por exemplo, por parceria).
Competência	Competência descreve a habilidade e a capacidade necessárias para concluir as atividades (de projeto). Se os membros da equipa do projeto não possuem as competências necessárias, o desempenho da atividade/projeto pode ser comprometido. Quando tal incompatibilidade é identificada, os esforços para resolvê-lo devem ser considerados. Estes podem incluir formação, coaching, contratação de consultores, adaptação do cronograma do projeto ou até mesmo uma mudança no âmbito.
Comunidade de Prática (CoP)	Uma Comunidade de Prática (CoP – <i>Community of Practice</i>) pode ser descrita como um grupo de pessoas que compartilham um interesse comum e/ou uma profissão e que se associam em grupo para trocar informações e experiências. Uma CoP pode ser interna a uma organização ou envolver profissionais de diferentes organizações.
Conformidade	Estar em conformidade significa estar em conformidade com os padrões, metodologias e requisitos de projeto aplicáveis (por exemplo, requisitos de qualidade), leis, regras de negócios, etc.
Conquistas	As conquistas são a realização bem-sucedida dos resultados do projeto como resultado da execução das atividades do projeto.
Constatações	As constatações incluem os resultados de uma avaliação de um processo ou critério, com base em evidências relevantes, que comparam o estado atual com os critérios definidos (objetivos da avaliação), juntamente com o julgamento profissional.
Contexto	Contexto é o conjunto geral de fatores organizacionais (internos) e externos que influenciam ou determinam a necessidade do projeto e sua urgência.
Controlo de Alterações	O controlo de alterações é uma atividade do Processo de Gestão de Alterações PM² que visa avaliar, aceitar ou rejeitar as alterações do projeto, usando um Registo de Alterações.
Controlo de Qualidade	O controlo de qualidade é a atividade de monitorizar e consolidar os resultados da Garantia de Qualidade (QA), a fim de avaliar a conformidade e o desempenho, recomendar as alterações necessárias e planear novas ou refinar as atividades de garantia de qualidade existentes.
Coordenação de Projeto	A coordenação do projeto descreve o processo de gerir e direcionar as atividades do projeto e as partes interessadas. Inclui a alocação de recursos do projeto para atividades, verificações contínuas de qualidade dos resultados provisórios do trabalho, comunicação contínua com todos os membros do projeto e a motivação de todos os envolvidos ao longo do projeto através de liderança, negociações, resolução de conflitos e aplicação de técnicas adequadas de gestão de pessoas.
Coordenador de Proteção de Dados (DPC)	Indicado pela alta administração ou pelo nível corporativo, o Coordenador de Proteção de Dados (DPC - <i>Data Protection Coordinator</i>) garante a implementação coerente e a conformidade com os regulamentos específicos de proteção de dados. O DPC fornece orientação e assistência a todos os responsáveis pela proteção de dados e, especificamente, auxilia os

	Controladores de Dados na organização nas suas notificações ao Responsável de Proteção de Dados (DPO - <i>Data Protection Officer</i>). Os Coordenadores de Proteção de Dados (DPCs) configuram o inventário de aplicativos para o processamento de dados pessoais na organização e fazem a ligação e cooperam com o Diretor de Proteção de Dados (DPO). Eles também representam a organização na rede de coordenadores.
Critérios de aceitação	Os critérios de aceitação compreendem a lista priorizada de requisitos que os entregáveis finais devem atender antes que o Dono do Projeto (PO) possa aceitá-los. Os critérios de aceitação estão documentados no Plano de Gestão de Aceitação de Entregáveis.
Critérios de Sucesso	Critérios de sucesso definem os padrões pelos quais o projeto é julgado. Os critérios de sucesso são medições estabelecidas para determinar se o projeto alcançou os seus objetivos e respondeu aos seus requisitos. Os critérios de sucesso podem ser qualitativos ou quantitativos, e são idealmente SMART (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Realistas, e definidos no Tempo). Não confundir critérios de sucesso com benefícios: embora os critérios de sucesso possam ser medidos no encerramento do projeto, os benefícios geralmente são obtidos muito tempo após o seu encerramento.
Cronograma	O cronograma faz parte do Plano de Trabalho do Projeto PM ² . Consiste num plano, ao longo do tempo, de marcos, atividades, tarefas e entregáveis do projeto, com datas de início e fim, ligadas por dependências. Um cronograma é frequentemente apresentado num gráfico de Gantt. (Ver também gráfico de Gantt)
Custo Real (AC)	O custo real (AC - <i>Actual Cost</i>) é o valor do custo (unidades monetárias) realmente incorrido até um determinado ponto no tempo (por exemplo, dentro de um período de lançamento predefinido). Também conhecido como Custo Real do Trabalho Realizado (ACWP).
Custo Total de Propriedade (TCO)	O Custo Total de Propriedade (TCO - <i>Total Cost of Ownership</i>) define o custo estimado total (direto e indireto) para entregar os resultados do projeto.
Customização	A customização da Metodologia PM ² refere-se à definição de parâmetros específicos de Gestão de Projeto, a fim de atender às particularidades e necessidades do projeto. Geralmente envolve a definição de limites, escalas e outros parâmetros nos processos definidos pelo PM ² (por exemplo, definindo um risco como importante quando o seu impacto é considerado médio ou superior), bem como quaisquer pequenas alterações nos artefactos (e.g., renomeando uma secção, etc.). Notar que as mudanças na metodologia não são consideradas customizações, mas sim adaptações. (Ver também Adaptação)
Custos de Desenvolvimento da Solução	Os custos de desenvolvimento da solução abrangem os custos dos recursos necessários para desenvolver os entregáveis do projeto.
Custos de Formação	Os custos de formação compreendem os custos de recursos humanos necessários para fornecer formação para o solicitante (utilizadores finais, etc.) ou para as equipas que apoiarão e manterão a solução.
Custos de Infraestrutura	Os custos de infraestrutura são relacionados, por exemplo, com o equipamento, materiais, instalações e hardware necessários para fornecer, suportar, operar e manter a solução fornecida.

Custos de Manutenção da Solução	Os custos de manutenção da solução compreendem os custos dos recursos necessários para manter os entregáveis do projeto (incluindo alterações nos mesmos).
Custos de Suporte	Custos de suporte são os necessários para suportar o uso dos entregáveis do projeto após a conclusão do projeto.

D	
Decomposição Baseada em Entregáveis	Uma técnica de Decomposição Baseada em Entregáveis é usada para representar e organizar o trabalho do projeto com base em entregáveis. O trabalho necessário para produzi-los é então também definido e organizado, por entregável.
Decomposição Baseada em Trabalho	Decomposição Baseada em Trabalho é uma técnica usada para representar e organizar o trabalho do projeto, agrupando o trabalho (e.g., pacotes de trabalho) que é subdividido em pequenas porções de trabalho (ou seja, tarefas).
Decomposição Baseada na Organização	A Decomposição Baseada na Organização é uma técnica usada para representar e organizar o trabalho do projeto por entidades organizacionais (por exemplo, unidades de negócio). Entregáveis e trabalho de projeto são definidos e agrupados em níveis inferiores.
Decomposição do Trabalho	A Decomposição do Trabalho faz parte do Plano de Trabalho do Projeto. Consiste numa descrição hierárquica de todo o trabalho que deve ser feito pela equipa do projeto para atender às necessidades do solicitante. A decomposição do trabalho é uma divisão hierárquica do projeto em componentes menores e mais geríveis, como entregáveis, pacotes de trabalho, atividades e tarefas. Cada nível inferior oferece um nível mais refinado de detalhes dos produtos e trabalhos que, juntos, definem o(s) produto(s) do projeto e o trabalho envolvido para produzi-los.
Decomposição por Estágio	A Decomposição por Estágio descreve uma técnica usada para representar e organizar o trabalho do projeto em fases ou estágios/iterações sequenciais.
Dependências	Dependências referem-se às relações entre eventos (decisões, incidentes, atividades, processos, projetos, etc.) que influenciam o desempenho e os resultados do projeto e devem ser levados em conta ao planear as atividades do projeto.
Descrição de Âmbito	Uma Descrição de Âmbito é uma breve descrição do que precisa ser realizado num projeto. Apresenta os principais objetivos, entregáveis e justificativos numa ou duas frases. O âmbito do projeto é definido pela primeira vez no Caso de Negócio e, de seguida, elaborado no Termo de Abertura. Atinge a sua forma final no Plano de Trabalho do Projeto.
Desempenho do Projeto	O desempenho do projeto é o estado das variáveis do projeto (ou seja, custo, cronograma, âmbito e qualidade) durante todo o projeto, comparado com a linha de base do Plano de Trabalho do Projeto. A evolução dessas variáveis é acompanhada por métricas acordadas.
Desempenho no Orçamento	O desempenho do orçamento ou o Índice de Desempenho de Custo (CPI) é um indicador da eficiência de custo do trabalho do projeto realizado até a data. É a razão (percentagem) do valor ganho (progresso) e o esforço real ($\text{Proporção} = (\text{Progresso}/\text{esforço real}) * 100$). Se este indicador for inferior a

	100%, significa que o projeto está acima do orçamento; se for superior a 100%, significa que o projeto está abaixo do orçamento.
Diagrama de Causa e Efeito	O diagrama de causa e efeito (também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa) mostra as causas de um evento específico e é muito útil na investigação de problemas e riscos. Ajuda a descrever o incidente/problema/risco e a identificar possíveis causas e categorizá-las.
Diagrama de Pareto Gráfico de Pareto Análise de Pareto	O objetivo do Diagrama de Pareto é categorizar (destacar) a percentagem cumulativa da contribuição de causas (incidentes, custos, etc.) de acordo com a frequência com que ocorrem. O Princípio de Pareto afirma que, geralmente, 80% dos efeitos provêm de 20% das causas. O uso do Diagrama de Pareto permite focar as causas que têm alta frequência e tentar encontrar primeiro uma resolução para elas. Essa técnica é conhecida como Análise de Pareto.
Distribuição de Informação	A Distribuição de Informações descreve uma atividade realizada durante a Fase de Execução que visa comunicar regularmente as informações do projeto às partes interessadas do projeto, com base no Plano de Gestão da Comunicação.
Domínio	Um domínio é uma área de assunto com requisitos, terminologia e metadados comuns. Numa organização, é o agrupamento de mais alto nível das atividades da organização.
Dono	O Dono é a pessoa/entidade que é responsável por algo como um projeto, entregável, processo, ação, risco, incidente ou decisão.
Dono de Risco	O Dono do Risco é a pessoa responsável pela gestão e monitorização de um risco específico.
Dono do Projeto (PO)	O Dono do Projeto (PO) é o patrocinador do projeto e normalmente ocupa uma posição de gestão dentro da organização solicitante. Ele/ela define as metas de negócios e fornece liderança e direção estratégica. O Dono do projeto (PO) aprova os entregáveis e garante que o projeto atinja os seus objetivos.

E	
Encerramento Administrativo	O Encerramento Administrativo ocorre durante a Fase de Encerramento de um projeto. É o processo pelo qual o Gestor de Projeto (PM) garante que o projeto foi totalmente e formalmente aceito pelo Dono do projeto (PO), que toda a documentação e registo são revistos, organizados e arquivados com segurança, e que todos os recursos são formalmente libertados.
Entrada de Fase	Uma entrada de fase é qualquer artefacto, item, produto, decisão ou até mesmo informação específica que será usada nas atividades da fase em que se entra. As entradas de fase são geralmente saídas de uma fase anterior.
Entregáveis	Entregáveis são produtos de projetos acordados e verificáveis que resultarão num resultado para a parte recetora.
Equipa Central do Projeto (PCT)	O Equipa Central de Projeto (PCT) é um grupo constituído pelas funções especializadas responsáveis pela criação dos entregáveis do projeto, que executa as atividades diárias do projeto, sob a coordenação do Gestor de Projeto (PM). Desempenha um papel fundamental na conclusão bem-sucedida do projeto.

Equipa de Apoio ao Projeto (PST)	A Equipa de Apoio ao Projeto (PST) é composta pelo Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO), pela Garantia de Qualidade do Projeto (PQA) e pelo Gabinete de Arquitetura (AO). Os papéis da Equipa de Apoio ao Projeto (PST) podem ser específicos de um projeto ou serem fornecidos como serviços horizontais pela organização. Essa equipa oferece suporte administrativo à organização do projeto e define requisitos para projetos (por exemplo, relacionados com relatórios, metodologia, qualidade, arquitetura, etc.).
Equipa de Desenvolvimento (DT)	A Equipa de Desenvolvimento (DT - <i>Development Team</i>) é uma função aplicável a projetos com um componente de TI. É composto por membros com as habilidades de desenvolvimento necessárias (programadores, analistas, testadores, etc.) e conhecimento de aplicação para o projeto. Faz parte do Equipa Central de Projeto (PCT). Uma Equipa de Desenvolvimento (DT) pode ser uma equipa de TI interna ou pertencer a um contratante externo.
Equivalente em Tempo Integral (FTE)	Um Equivalente em Tempo Integral (FTE) é igual ao trabalho de uma pessoa em tempo integral no projeto (em pessoa-semana, pessoa-mês ou pessoa-ano). Meio FTE é o trabalho equivalente de uma pessoa em metade do tempo, e assim por diante.
Escalada	Escalada refere-se a uma atividade que requer recursos adicionais para responder a um resultado/saída. Existem dois tipos de escalada: funcional (se forem necessárias mais competências ou um nível mais elevado de especialização) ou hierárquica (quando os níveis superiores de decisão precisam ser envolvidos).
Especificação	Uma especificação é um conjunto completo, testável e documentado de requisitos a serem satisfeitos, por uma solução específica. As especificações podem ser descritas como casos de uso, regras de negócio, storyboards, etc.
Estado da Alteração	O estado de uma alteração é registado no Registo de Alterações. Pode ter os seguintes valores: Submetida, Em avaliação, Aguarda aprovação, Aprovada, Rejeitada, Adiada, Associada ou Implementada.
Estado do Incidente	O Estado do Incidente refere-se ao estágio de um incidente no processo de gestão. Pode assumir os seguintes valores: Aberto (i.e., não resolvido); Adiado (i.e., a resolução foi adiada até mais tarde) ou Resolvido (i.e., as ações necessárias foram tomadas) e Fechado (i.e., todo o trabalho foi concluído e verificado).
Estado do Risco	O estado de um risco é registado no Registo de Riscos. Pode assumir os seguintes valores: Proposto, Em investigação, Aguarda aprovação, Aprovado, Rejeitado, Fechado.
Estágio	Um estágio é um ponto, período ou etapa dentro de uma fase (principalmente a Fase de Execução) e está ligado a uma grande conquista em termos de resultados do projeto. É usado principalmente na Gestão de Projetos Ágil.
Estratégia de Resposta ao Risco	A estratégia de resposta ao risco descreve a maneira pela qual um risco será gerido. As estratégias de resposta ao risco são criadas para serem capazes de responder aos riscos positivos (oportunidades) e negativos (ameaças) e são agrupados da seguinte forma: Ameaças: Evitar, Reduzir, Aceitar, Transferir/Compartilhar Oportunidades: Explorar, Melhorar, Aceitar, Compartilhar

Evitar (estratégia de resposta ao risco)	Evitar é uma estratégia de resposta ao risco que consiste em alterar as condições, planos, atividades ou mesmo o âmbito do projeto para tornar o risco irrelevante para o projeto (ou seja, Impacto = 0 e/ou Probabilidade = 0%).
Explorar (estratégia de resposta ao risco)	Explorar é uma estratégia de resposta ao risco que consiste em alterar as condições, planos, atividades ou até mesmo o âmbito do projeto para garantir que o risco positivo (oportunidade) ocorra (verossimilhança = 100%).

F	
Fase de Encerramento	A Fase de Encerramento é a fase final do projeto. Durante esta fase, as atividades do projeto são concluídas, as Lições Aprendidas são discutidas e documentadas, os entregáveis acabados são transferidos para o cuidado, custódia e controlo do Dono do Projeto (PO), e o projeto é fechado administrativamente.
Fase de Execução	A Fase de Execução é a terceira fase de um projeto PM ² , após a Inicial e o Planeamento. É onde as atividades do projeto são executadas conforme definido nos planos do projeto e os entregáveis do projeto são produzidas.
Fase de Planeamento	A Fase de Planeamento é a segunda fase de um projeto PM ² , em que o tema do projeto é verificado e desenvolvido num plano viável para a implementação. Os vários planos padrão e os planos específicos para o projeto são criados nesta fase.
Fase de Projeto	O PM ² possui quatro fases: Inicial, Planeamento, Execução e Encerramento. As atividades de Monitorização e Controlo abrangem todas as quatro fases do projeto.
Fase Inicial	A Fase Inicial é a primeira fase de um projeto PM ² . A sua finalidade é (1) definir o que o projeto fará (formular o objetivo do projeto), (2) executar um planeamento inicial para iniciar o projeto e (3) fornecer e apresentar as informações necessárias para obter aprovação para o projeto.
Fatores de Sucesso do Projeto (PSF)	Fatores de Sucesso do Projeto (PSF) compreendem os elementos dentro da estrutura e contexto do projeto que são necessários para alcançar o sucesso. A sua presença não garantirá o sucesso, mas a sua ausência aumentará significativamente a probabilidade de falha.
Fornecedor de Soluções (SP)	O Fornecedor de Soluções (SP) assume responsabilidade geral pelos entregáveis e serviços solicitados pelo Dono do Projeto (PO). O Fornecedor de Soluções (SP) normalmente mantém uma posição de gestão dentro da organização do Fornecedor. O Gestor de Projeto (PM) reporta ao Fornecedor de Soluções (SP).
Função Consultado (RASCI)	A função Consultado na tabela RASCI refere-se à pessoa/grupo/entidade que fornece informações para uma atividade como colaborador, especialista, revisor ou outro.
Função Informado (tabela RASCI)	A função Informado na tabela RASCI é a pessoa/grupo/entidade que é regularmente informada (atualizada) do estado ou dos resultados das atividades. Este papel envolve apenas uma comunicação unidirecional.
Função Imputável (tabela RASCI)	A função Imputável (<i>Accountable</i>) na tabela RASCI refere-se à pessoa/grupo/entidade que, em última análise, responde pela conclusão correta e completa da entrega ou tarefa. Delega o trabalho e aprova os

	principais marcos e resultados finais, mas existe apenas uma pessoa/grupo/entidade imputável por atividade/tarefa.
Função Responsável (tabela RASCI)	A função Responsável na tabela RASCI é a pessoa/grupo/entidade que deve executar as tarefas ou garantir que elas sejam executadas. Outros podem apoiar esta função (ou fazer parte do trabalho) ou ser consultados (rever ou aprovar o trabalho), mas existe apenas uma pessoa responsável/grupo/entidade.
Função Suporte (tabela RASCI)	A função Suporte na tabela RASCI refere-se à pessoa/grupo/entidade que trabalha com a pessoa responsável e realiza parte da atividade. Ao contrário da função consultada, a função de suporte ajuda a concluir a atividade.
Funcionalidade	Funcionalidade é o conjunto de recursos associados a um produto ou serviço. Num contexto de TI, é a capacidade de um programa ou sistema de aplicativos fornecer uma função para executar um conjunto de tarefas do utilizador. Funcionalidade é o uso particular ou conjunto de usos para os quais algo é projetado.

G	
Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO)	O Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO) é um órgão organizacional (ou entidade) que fornece serviços de gestão de projetos que podem ser vinculados a um projeto específico ou fornecidos como um serviço horizontal pela organização. As responsabilidades de um Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO) podem variar desde o fornecimento de funções simples de suporte à gestão de projetos até ao garantir da ligação dos projetos a objetivos estratégicos/benefícios corporativos, compartilhando recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Nem toda a organização tem acesso a esse órgão.
Gabinete de Arquitetura (AO)	O Gabinete de Arquitetura (AO - <i>Architecture Office</i>) assessora as equipas de projeto em aspetos arquitetónicos (por exemplo, Arquitetura de Aplicativos e Arquitetura de Sistemas de TI) e desenvolve padrões de arquitetura para projetos.
Garantia de Qualidade	Garantia de Qualidade (QA) é a atividade de fornecer as evidências necessárias para estabelecer a qualidade do trabalho e, portanto, fornecer confiança suficiente para que o projeto satisfaça os requisitos de âmbito e qualidade desejados, dentro das suas restrições.
Garantia de Qualidade do Projeto (PQA)	A Garantia da Qualidade do Projeto (PQA) é o papel que é responsável pelos aspetos de garantia de qualidade e auditoria. O papel é um membro opcional do Comité Diretivo do Projeto (PSC) e ajuda o Gestor de Projeto (PM) na criação do Plano de Gestão da Qualidade.
Gestão Ágil de Projetos	Gestão de Projetos Ágil é uma abordagem com um conjunto específico de princípios e práticas de trabalho, que promove entrega iterativa, cooperação de equipas autónomas e adaptabilidade do processo.
Gestão da Qualidade	A gestão da qualidade consiste em realizar planeamento de qualidade, garantia de qualidade, controlo de qualidade e melhoria de qualidade, até à aceitação final do projeto (Fase de Encerramento). A gestão da qualidade visa garantir que o projeto responde aos resultados esperados da maneira mais eficiente, que está em conformidade com todos os padrões

	governamentais e setoriais relevantes e que os resultados finais sejam aceites pelas partes interessadas.
Gestão da Transição	A Gestão da Transição descreve o processo de gerir e controlar as atividades que levam à mudança do estado antigo para o novo quando os entregáveis estão completos (i.e., entregar a solução ao solicitante).
Gestão de Aceitação de Entregáveis	A Gestão de Aceitação dos Entregáveis consiste no planeamento, execução e controlo das atividades que levam à aceitação dos entregáveis, incluindo a definição de critérios de aceitação, planeamento e execução das atividades de aceitação (por exemplo, testes de aceitação) e aprovação formal dos entregáveis do projeto.
Gestão de Configuração	A Gestão de Configuração é uma disciplina que fornece controlo dos ativos usados pelo projeto (por exemplo, artefactos, entregáveis, hardware, etc.).
Gestão de Externalização	A Gestão da Externalização consiste em definir os serviços/produtos a serem externalizados, os seus requisitos e a estratégia de aquisição, a seleção do fornecedor, monitorizando a qualidade do serviço e avaliando/aceitando entregáveis e/ou marcos intermédios e finais, com base em critérios acordados.
Gestão de Implementação Operacional	A Gestão de Implementação Operacional consiste no planeamento, execução e controlo de atividades que suportam as mudanças organizacionais necessárias para que os entregáveis (do projeto) sejam efetivamente integradas no trabalho diário e nos benefícios alcançados.
Gestão de Incidentes	O Gestão de problemas consiste em todas as atividades relativas à identificação, documentação, avaliação, priorização, atribuição, resolução e controlo de incidentes.
Gestão de Programa	A gestão de programa é o processo de gerir vários projetos interdependentes para melhor alcançar os objetivos e benefícios estratégicos do programa.
Gestão de Projeto	A Gestão de Projeto refere-se à aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para gerir com sucesso o trabalho e os recursos, para atingir os objetivos do projeto e as metas organizacionais.
Gestão de Risco	A gestão de risco descreve um processo contínuo, proativo e sistemático para identificar, avaliar e gerir riscos, de acordo com os níveis de risco aceites, realizados ao longo do projeto para fornecer garantia razoável quanto à realização dos objetivos do projeto.
Gestor de Negócio (BM)	O Gestor de Negócio (BM) é um delegado do Dono do Projeto (PO) e atua em seu nome diariamente. O Gestor de Negócio (BM) também auxilia o Dono do Projeto (PO) na especificação do projeto e nos principais objetivos de negócios e trabalha muito próximo ao Gestor de Projeto (PM).
Gestor de Projeto (PM)	O Gestor de Projeto (PM) é um papel no projeto que é nomeado pelo Comité Diretivo do Projeto (PSC) para gerir o progresso diário do projeto, de modo a entregar os resultados dentro das restrições acordadas. O Gestor de Projeto (PM) também assegura a gestão diária da Equipa Principal do Projeto (PCT).
Gestor de Projeto Adjunto (PMA)	O Gestor de Projeto Adjunto (PMA) é uma função opcional PM ² que auxilia o Gestor de Projeto (PM) nas atividades de gestão/administração de projetos.
Gestor de Projeto do Contratado (CPM)	O Gestor de Projeto do Contratado (CPM) é um papel desempenhado por um recurso do lado do contratado. O papel é responsável por gerir o

	progresso diário das atividades terceirizadas, a fim de fornecer uma qualidade aceitável de serviços e/ou produtos, conforme definido no contrato. O Gestor de Projeto do Contratado (CPM) trabalha com o Gestor de Projeto (PM) e regularmente relata sobre status e progresso.
Gestor de Recursos de Informação (IRM)	O Gestor de Recursos de Informações (IRM) é uma função horizontal numa organização, não diretamente aplicável ao ciclo de vida do Gestão de Projetos. O Fornecedor de Soluções (SP) pode executar essa função num projeto com um componente de TI e, dessa forma, apoiar o Gestor de Projeto (PM).
Gestor de Testes	O Gestor de Testes é a pessoa responsável por recolher e relatar sobre testes, além de liderar uma equipa de testes. A função é assumida pelo Gestor de Projeto Adjunto (PMA), se não tiver sido nomeado um Gestor de Testes.
Governo	O governo refere-se ao ato de governar e, portanto, preocupa-se com a forma como as decisões são tomadas. Governo é um processo de desenvolvimento de uma abordagem mais estratégica para projetos/programas, a fim de usar recursos e investimentos de forma mais eficiente e garantir que as necessidades de negócio sejam apoiadas por ferramentas eficientes. Esse processo é realizado pelos órgãos de governo da organização (Ver Órgão de Governo Competente, AGB). A PM² descreve o governo a nível de projeto e inclui um modelo de governo de projeto, ciclo de vida do projeto e processos e artefactos relacionados.
Gráfico de Gantt	Um Gráfico de Gantt é um tipo de gráfico de barras que representa um cronograma do projeto. Pode mostrar informações como atividades, datas de início e término, duração e relação entre atividades.
Grupo de Implementação Operacional (BIG)	O Grupo de Implementação Operacional é composto por representantes do negócio (cliente) e grupos de utilizadores. É responsável por representar a organização recetora durante várias fases do projeto, especificamente durante a implementação comercial das atividades de solução e aceitação do utilizador.

I	
Impacto (de um projeto)	O impacto mede o efeito (permanente ou temporário) de um projeto nos processos, políticas, tecnologia, cultura e pessoas da organização, ou no ambiente externo.
Impacto (risco, incidente ou alteração)	Impacto é a medida do efeito de um risco, incidente ou alteração nos objetivos e atividades de um projeto.
Impacto do Risco	O impacto do risco descreve a consequência potencial que o risco terá sobre os objetivos do projeto, caso ele se materialize. O impacto pode ser de natureza quantitativa e qualitativa. Geralmente é expresso numa escala de 1 a 5.
Incidente	Um Incidente é qualquer evento não planeado relacionado com o projeto que já tenha ocorrido e requer a intervenção do Gestor de Projeto (PM) ou da Gestão superior. Todos os problemas que precisam ser tratados formalmente devem ser registados no Registo de Incidentes, examinados e resolvidos. Qualquer um pode identificar um incidente ou uma questão. É

	melhor resolver a causa raiz para garantir que o incidente não volte a ocorrer.
Indicador Chave de Desempenho (KPI)	Um indicador Chave de Desempenho (KPI - <i>Key Performance Indicator</i>) é um valor quantificável usado para avaliar o desempenho ao atingir o objetivo de um projeto, serviço, entregável, processo ou atividade.
Integração do Modelo de Maturidade da Capacidade (CMMI)	Integração de Modelo de Maturidade de Capacidade (CMMI) refere-se a um método de medir a maturidade da capacidade de certos processos de negócios para ajudar as organizações a ver seu nível atual de maturidade em relação ao nível desejado de maturidade.
IPMA-ICB	A Associação Internacional de Gestão de Projetos - Linha de Base de Competência Internacional (IPMA-ICB) é uma estrutura que documenta uma abordagem à gestão de projetos dividida em 46 elementos de competência, cobrindo competências técnicas, comportamentais e contextuais.
Item de Configuração	Um item de configuração é qualquer ativo do projeto (entrega, artefacto, requisito, serviço, hardware, dados, ferramenta, etc.) que precisa ser gerido para entregar uma saída do projeto.

L	
Lado do Fornecedor	O lado do Fornecedor inclui os recursos do projeto que desenvolve e implementa a solução, ou seja, o Fornecedor de Soluções (SP), o Gestor de Projeto (PM) e o Equipa Central de Projeto (PCT). No PM ² , o Fornecedor é interno à organização e diferente de qualquer contratado externo.
Lado do Solicitante	Também referido como o lado do cliente. O Lado do Solicitante inclui os recursos pertencentes à organização que solicitou o projeto e onde a solução será entregue. Esses recursos incluem o Dono do Projeto (PO), o Gestor de Negócio (BM) e o Grupo de Implementação Operacional (BIG).
Limiar	Um limiar é um valor ou intervalo de valores em que uma ação específica é acionada.
Linha de Base	Uma linha de base (<i>baseline</i>) é um valor desejado de uma dimensão de projeto (âmbito, orçamento, cronograma, etc.) ou plano acordado e servirá como referência durante a execução do projeto. Durante o curso do projeto, novas linhas de base podem ser definidas seguindo o processo de Gestão de mudanças apropriado.
Linhas orçamentais	As linhas orçamentais referem-se aos recursos financeiros específicos de uma organização ou unidade. Podem ser associadas a um programa, uma ação/decisão, uma diretiva, um projeto ou uma tarefa. O termo é frequentemente usado como sinónimo de fontes de financiamento.
Lista de Verificação das Partes Interessadas	A lista de verificação das partes interessadas é um documento criado para ajudar a lidar com as partes interessadas durante o ciclo de vida do projeto.
Lista de Verificação da Qualidade	Uma Lista de Verificação da Qualidade é uma ferramenta usada em todo o projeto (ao executar o controlo de qualidade) para verificar se as atividades de gestão de qualidade foram executadas conforme definido no Plano de Gestão da Qualidade.
Listas de Verificação de Saída de Fase	As Listas de Verificação de Saída de Fase são documentos usados pelo Gestor de Projetos (PM) para garantir que todos os itens necessários estejam em vigor antes que o projeto avance para a próxima fase ou seja fechado. Estão

	orientadas para a verificação de informação importante em cada fase e recolha de Lições Aprendidas.
--	---

M	
Macroprocesso	O macroprocesso refere-se a um conjunto de processos relacionados com um subdomínio. Corresponde a um agrupamento de atividades baseadas numa lógica de negócio. Às vezes, o processo de consolidação corresponde à execução sequencial de muitos processos.
Manual do Projeto	O Manual do Projeto estabelece a abordagem de alto nível para implementar os objetivos do projeto. É um dos primeiros artefactos criados na fase de planeamento e identifica os padrões, papéis e responsabilidades do projeto, a abordagem e os artefactos a serem usados.
Marcos	Um Marco refere-se a um ponto ou evento significativo num projeto que recebe atenção especial. No PM ² há artefactos de gestão que são marcos de particular interesse para o Comité Diretivo do Projeto (PSC). Os marcos também podem ser usados para marcar os principais entregáveis, pontos de controlo, aceitação dos produtos finais e o encerramento do projeto.
Matriz de Atribuição de Responsabilidades (RAM)	A Matriz de Atribuição de Responsabilidades (RAM) é uma maneira de clarificar funções e responsabilidades para uma atividade e de garantir que cada componente do trabalho seja atribuído a uma pessoa ou a uma equipa. (Ver também RASCI.)
Matriz de Avaliação de Risco (Probabilidade/Impacto)	Uma Matriz de Avaliação de Risco mostra as diferentes combinações de probabilidade e impacto dos riscos do projeto e define bandas de nível de risco que sugerem estratégias de resposta ao risco.
Matriz de Partes Interessadas do Projeto	A Matriz de Partes Interessadas do Projeto lista todas as pessoas, grupos ou organizações envolvidas no projeto e esclarece seus papéis.
Melhor Prática	A melhor prática descreve um método ou técnica estabelecido por meio de experiência e pesquisa, que consistentemente mostra resultados superiores aos obtidos com outros meios.
Melhorar (estratégia de resposta ao risco)	Melhorar é uma estratégia de resposta a riscos que visa aumentar a probabilidade e/ou o impacto de um risco positivo (oportunidade). É substancialmente diferente da estratégia de resposta ao risco de exploração, uma vez que não garante a realização da oportunidade.
Melhorar (estratégia de resposta ao risco)	Melhorar é uma estratégia de resposta a riscos que visa aumentar a probabilidade e/ou o impacto de um risco positivo (oportunidade). É substancialmente diferente da estratégia de resposta ao risco de exploração, uma vez que não garante a realização da oportunidade.
Mentalidade PM ²	A Mentalidade PM ² apresenta atitudes e comportamentos que ajudam as equipas de projeto a concentrarem-se no que é realmente importante para alcançar os objetivos do projeto.
Meta	Uma Meta é o resultado ou realização para o qual o esforço é direcionado. Metas são declarações amplas de resultados alcançáveis, consistentes com a declaração de missão de um programa ou organização.

Metodologia	Metodologia refere-se a uma diretriz escrita que pode ser usada para produzir algo. Inclui componentes específicos, como fases, tarefas, métodos, técnicas e ferramentas. PM ² é uma metodologia para Gestão de Projetos.
Metodologia de Gestão de Projetos PM ²	A PM ² é a metodologia oficial de gestão de projetos da Comissão Europeia, desenvolvida inicialmente para Instituições Europeias, cujo objetivo é permitir que Gestores de Projeto (PMs) forneçam soluções e benefícios às organizações por meio da gestão efetiva do trabalho do projeto. É uma metodologia criada pela Comissão Europeia.
Métrica	Uma métrica é um valor quantificável que torna possível medir a realização de um objetivo de projeto/serviço/entregável/processo/atividade. As métricas devem ser específicas, mensuráveis, acionáveis, relevantes e capturadas no momento certo. Elas fornecem informações importantes para a gestão de projetos (e.g., risco, orçamento, cronograma, incidentes, motivação e qualidade).
Modelo	Um modelo é um documento ou arquivo pré-desenvolvido com um formato predefinido, usado como ponto de partida para estruturar e apresentar informação, de modo que o formato não precise ser recriado sempre que necessário.
Modo de Projeto	O modo de projeto refere-se ao trabalho da organização do projeto enquanto o projeto está sendo executado. Depois que o projeto é concluído (encerrado), ele passa para o modo de operação.
Modo de Serviço	O modo de serviço é a estrutura de organização/governo temporária criada para manter, melhorar, estender e oferecer suporte a sistemas de informação, depois de entregues às partes interessadas/comunidade de utilizadores e até o final do ciclo de vida do sistema de informação. O modo de serviço também é conhecido como modo de manutenção operacional e corretiva.
Mudança	Mudança refere-se ao ato, processo ou resultado da transição de um estado existente para um novo.

N	
Não conformidade	Não conformidade designa, genericamente, o incumprimento de requisitos do projeto ou de exigências regulamentares impostas pelas autoridades públicas ou órgãos reguladores.
Não conformidades	As não conformidades são os elementos de falha que justificam o não cumprimento dos requisitos do projeto (ou seja, os requisitos que não são atendidos).
Necessidades das Partes Interessadas	As necessidades das partes interessadas descrevem uma capacidade, desejável ou necessária, solicitada por um indivíduo ou grupo de pessoas, que será usada como elemento principal para definir as características de alto nível de uma solução.
Nível de Administração de Negócio	O Nível de Administração de Negócio é composto pelos órgãos de decisão da organização de vários domínios de negócios responsáveis por governar o projeto. (Ver também Órgão de Governo Competente, AGB.)
Nível de Direção	O Nível de Direção patrocina o projeto e detém o seu Caso de Negócio. É este nível que mobiliza os recursos necessários e monitoriza o desempenho do

	projeto para realizar os objetivos do projeto. O Nível de Direção compreende as funções de Dono do Projeto (PO) e Fornecedor de Soluções (SP).
Nível de Execução	O Nível de Execução é um nível operacional, onde a maioria das atividades do projeto é executada. É composto pelo Grupo de Implementação Operacional (BIG) e pelo Equipa Central de Projeto (PCT).
Nível de Gestão	O Nível de Gestão concentra-se na realização do projeto no dia-a-dia, planeando, organizando, monitorando e controlando o trabalho do projeto para produzir os entregáveis pretendidas e implementá-las na organização empresarial. Membros Nível de Gestão reportam ao Nível de Direção. O Nível de Gestão é composto pelas funções de Gestor de Negócio (BM) e Gestor de Projeto (PM).
Nível de Risco (NR)	O Nível de Risco (NR) é o resultado da combinação da probabilidade (P) de que um risco ocorra e o seu impacto (I), caso ocorra. ($RL = P * I$)
Nível de Suporte	O Nível de Suporte consiste nas funções responsáveis por fornecer suporte ao projeto. A composição e estrutura desse nível dependem do tamanho do projeto e são definidas pelo Gestor de Projeto (PM). As funções de suporte podem ser assumidas por equipas específicas ou membros da equipa ou podem ser fornecidas como serviços horizontais, pela organização.
Nível Executivo	O Nível Executivo fornece orientação geral do projeto e orientação para manter o projeto focado em seus objetivos. Reporta ao Órgão de Governo Competente (AGB), que opera num nível mais estratégico. O Nível Executivo é composto pelos papéis do Comité Diretivo do Projeto (PSC).

O	
Objetivo	Um objetivo é um alvo ou uma métrica que uma pessoa ou organização procura alcançar. Pode ser a saída desejada de uma mudança/projeto e geralmente é definida em termos de âmbito, tempo, custo e qualidade. Tanto quanto possível, os objetivos devem ser Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis/Realizáveis, Relevantes/Realistas e definidos no Tempo (SMART).
Objetivos de Negócio	Os objetivos de negócios podem referir-se a um processo de negócio ou ao negócio como um todo - traduzem os objetivos organizacionais em resultados de negócio desejados e ligam as metas organizacionais aos objetivos do projeto.
Oficial de Gestão Documental (DMO)	O Oficial de Gestão Documental (DMO - <i>Document Management Officer</i>) é um papel que garante a implementação coerente do Gestão Documental na organização.
Operações	Operações referem-se às atividades do dia-a-dia realizadas pela organização permanente, para entregar serviços ou produtos.
Oportunidade	Oportunidade é uma condição favorável que pode ser explorada para resultar numa mudança positiva ou melhoria no ambiente do projeto.
Orçamento	O orçamento é a alocação anual aprovada dos recursos financeiros da organização para um projeto/objetivo específico.

Órgão de Governo Competente (AGB)	O Órgão de Governo Competente (AGB) é a entidade responsável pelo planeamento estratégico e gestão de portfólio no nível da instituição. Pode ser definido para um domínio específico e aparecer em diferentes etapas do processo de governo.
-----------------------------------	---

P	
Pacote de Trabalho	Um pacote de trabalho é a componente mais baixa da decomposição do trabalho projeto. Representa um conjunto de elementos de trabalho de projeto, descrito em atividades e tarefas.
Painel de Controlo	O Painel de Controlo (<i>dashboard</i>) fornece uma visão geral dos principais indicadores de desempenho (KPIs) relevantes para um objetivo específico. Um painel de controlo projeto fornece, numa única página, uma visão geral do projeto, mostrando o estado de variáveis como orçamento, cronograma, qualidade, âmbito, risco etc., e direciona os utilizadores para mais informação, conforme necessário.
Parte Interessada	Uma parte interessada é qualquer indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser (positiva ou negativamente) afetado por, ou entender-se afetado pelo projeto. Uma parte interessada também pode exercer influência sobre o projeto e seus entregáveis.
Pedido de Alteração	Um pedido de alteração regista uma solicitação para alterar um aspeto da linha de base de um projeto acordado (ou seja, âmbito, requisitos, produtos, recursos, custos, prazo ou características de qualidade). Um pedido de alteração pode ser formalmente enviado por meio de um Formulário de Pedido de Alteração, ou a mesma pode ser identificada e levantada durante as reuniões, como resultado de decisões, incidentes ou riscos, e deve ser documentada no Registo de Alterações.
Pedido de Início de Projeto	O Pedido de Início de Projeto é o ponto de partida para documentar uma proposta de projeto. Fornece uma visão geral de alto nível da situação atual (necessidades, problemas e oportunidades), resultados desejados e o esforço estimado, impacto, riscos, restrições e pressupostos associados à implementação de uma solução.
Plano	Um plano é uma projeção escrita das atividades do projeto e dos recursos necessários para executar um processo, por ex. para gestão de riscos, gestão de alterações ou transição. Um plano deve responder às quatro questões básicas: o quê, quando, como e por quem.
Plano de Contingência	Um plano de contingência descreve as ações a serem seguidas para minimizar o impacto de um risco após sua ocorrência (ou seja, aceitação proativa das consequências).
Plano de Continuidade de Negócio (BCP)	O Plano de Continuidade de Negócio (BCP) é um processo que identifica todas as funções, serviços e atividades críticas que devem ser realizadas para permitir que uma organização ou área funcional continue suas funções de negócios durante um desastre ou interrupção grave (por exemplo, quedas de energia, desastres naturais, acidentes, atos de sabotagem ou outros incidentes). O âmbito geral do Plano de Continuidade de Negócio abrange os Planos de Recuperação de Desastres que são dedicados à recuperação de sistemas e atividades de TIC em casos de grandes interrupções.
Plano de Externalização	O Plano de Externalização descreve as estratégias de contratação que serão usadas para terceirizar serviços ou produtos fora da organização para

	responder às necessidades do projeto. Descreve o âmbito de produtos e/ou serviços a serem contratados e identifica responsabilidades para o ciclo de vida completo do contrato. Inclui também os critérios para avaliar o serviço e os entregáveis dos contratados.
Plano de Gestão da Qualidade	O Plano de Gestão da Qualidade define e documenta os requisitos de qualidade do projeto, incluindo a abordagem, o processo e as responsabilidades de gestão da qualidade, e delinea as atividades de garantia e controlo de qualidade a serem executadas ao longo do projeto. Também inclui o processo de gestão de configuração.
Plano de Gestão de Aceitação de Entregáveis	O Plano de Gestão de Aceitação de Entregáveis é um artefacto de Gestão de Qualidade. Ele define e documenta a abordagem de aceitação dos entregáveis, atividades, responsabilidades e critérios de aceitação, juntamente com os níveis de tolerância à aceitação.
Plano de Gestão de Alterações do Projeto	O Plano de Gestão de Alterações do Projeto define e documenta o processo de alterações para o projeto. Define as atividades, funções e responsabilidades envolvidas na identificação, documentação, avaliação, aprovação, priorização, implementação, controlo e comunicação das alterações do projeto.
Plano de Gestão de Comunicação	O Plano de Gestão da Comunicação descreve as necessidades e expectativas de comunicação para o projeto. Define e documenta o conteúdo, o formato, a frequência, o público e os resultados esperados das atividades de comunicação. Descreve como a atribuição de atividades e o estado do projeto são comunicados. O plano identifica uma estratégia de comunicação para cada parte interessada, com base nos seus interesses, expectativas e influência no projeto.
Plano de Gestão de Incidentes	O Plano de Gestão de Incidentes define e documenta as atividades, funções e responsabilidades envolvidas na identificação, avaliação, atribuição, resolução e controlo de incidentes do projeto.
Plano de Gestão de Risco	O Plano de Gestão de Risco define e documenta o processo de gestão de risco de um projeto. Descreve como os riscos serão identificados e avaliados, que ferramentas e técnicas serão usadas, as bandas de nível de risco (na matriz de avaliação de risco), os papéis e responsabilidades relevantes, e com que frequência os riscos precisam ser revistos, etc. Define também o processo de monitorização e escalada de riscos, bem como a estrutura do Registo de Riscos usado para documentar e comunicar os riscos e as ações de resposta ao risco.
Plano de Implementação Operacional	O Plano de Implementação Operacional descreve o impacto e os entregáveis do projeto para a organização solicitante, juntamente com as atividades de Gestão de mudanças que precisam ser realizadas. A organização deve garantir que o projeto não atrapalhe as operações normais e que os entregáveis do projeto sejam efetivamente integradas na organização. Para tal, é definido um Plano de Gestão da Mudança, visando aumentar as hipóteses de alcançar os resultados e benefícios desejados do projeto.
Plano de Trabalho do Projeto	O Plano de Trabalho do Projeto identifica e organiza o projeto em entregáveis, pacotes de trabalho, atividades e tarefas necessárias para alcançar os objetivos do projeto. Estabelece uma base a partir da qual se estima a duração do projeto, se determinam os recursos necessários e se agenda o trabalho.

Plano de Transição	O Plano de Transição define os pré-requisitos para implantar a nova solução. O objetivo é garantir uma transição suave do modo de projeto para o modo de operações.
Planos de Gestão de Projetos	Os planos de gestão de projetos são usados para definir os processos de gestão de projetos a serem aplicados ao projeto, como o Plano de Gestão de Alterações do Projeto, Plano de Gestão de Riscos, Plano de Gestão de Qualidade, Plano de Gestão de Incidentes, Plano de Gestão da Comunicação e Plano de Gestão de Requisitos. Esses planos são parte de ou referenciados no Manual do Projeto.
Planos Específicos do Projeto	Os planos específicos do projeto são usados para documentar e detalhar as atividades e recursos do projeto com base nas necessidades do projeto (por exemplo, o Plano de Trabalho do Projeto, o Plano de Implementação Operacional, o Plano de Transição e o Plano de Externalização).
PMBOK (Corpo de Conhecimento em Gestão de Projetos)	O Corpo de Conhecimentos em Gestão de projetos (Guia PMBOK®) é um guia que descreve um conjunto de terminologia, práticas e diretrizes padrão para a gestão de projetos. É publicado pelo Project Management Institute (PMI).
Portefólio (de projetos)	Um portefólio é uma coleção de projetos, programas e outras atividades agrupadas, a fim de garantir melhor controlo financeiro e de recursos, além de facilitar a eficácia da sua gestão, em termos de cumprimento dos objetivos estratégicos.
Pós-projeto	O pós-projeto define o período após o encerramento do projeto. Ele inclui um conjunto de atividades para manter, melhorar, estender e dar suporte aos entregáveis do projeto, após terem sido entregues às partes interessadas/comunidade de utilizadores. As atividades pós-projeto são de responsabilidade da organização permanente e são implementadas como parte de operações recorrentes ou projetos futuros. Essas atividades geralmente são definidas no Plano de Implementação Operacional ou recomendadas no Relatório Final do Projeto.
Pré-projeto	O pré-projeto descreve o período antes do início oficial do projeto (ou seja, antes de o Caso de Negócio ter sido aprovado). Inclui atividades de recolha de informação relativa à ideia/necessidade do projeto.
Pressuposto	Um pressuposto é uma hipótese ou peça de informação não confirmada que é considerada verdadeira e é usada para prosseguir com uma atividade (por exemplo, planeamento de projeto). Desenvolver diferentes cenários que correspondam aos vários resultados de uma suposição é considerado vital na Gestão de Riscos.
PRINCE2	O PRINCE2 é um método de gestão de projetos baseado em processos que suporta aspetos concretos da gestão de projetos. A sigla significa " <i>PR</i> ojects <i>In a C</i> ontrolled <i>E</i> nvironment". O PRINCE2 abrange o planeamento, organização, gestão e controlo de projetos.
Prioridade	Prioridade refere-se ao valor numérico dado a um item de projeto (requisito, risco, tarefa, etc.) para classificar a sua importância relativa, em comparação com outros itens.
Probabilidade de risco	A probabilidade de risco expressa a possibilidade de o risco ocorrer. Geralmente é expressa numa escala de 1 a 5 (pode também ser expressa em termos de probabilidades reais, e.g., 10%, 30%, 50%, 70%, 90%).

Problema	Um problema é um estado existente que pode potencialmente afetar os objetivos da organização.
Procedimento	Um procedimento é um conjunto de etapas e instruções estabelecidas que especificam como executar uma atividade específica, como parte de um processo.
Procedimentos Organizacionais de Aquisição	Os procedimentos organizacionais de compras definem como a organização pode obter bens ou serviços. São definidos a nível organizacional, estão disponíveis para projetos e complementam ou substituem o Plano de Externalização.
Processo	Processos representam uma sequência organizada de atividades que em conjunto alcançam um resultado específico. Um processo pode ser dividido em subprocessos e pode mostrar a operação de uma função, sistema ou serviço. Também pode ser usado para ligar ou orquestrar organizações, funções, serviços e outros processos.
Processo de negócio	Um processo de negócio é um conjunto de atividades definidas ad hoc, ou sequenciadas, executadas segundo um padrão repetitivo por uma organização, a fim de responder a uma necessidade de negócio. Os processos podem ser desencadeados por eventos e podem ter múltiplos resultados possíveis; um resultado bem-sucedido de um processo fornecerá valor a um ou mais clientes do processo.
Produtos	Ver Entregáveis.
Produtos	Um produto é o resultado tangível de um projeto usando a Metodologia PM ² . Num negócio, um produto pode ser algo fabricado para vender aos clientes.
Programa	Um programa é uma coleção de projetos orientados a um objetivo comum - ou seja, um grupo de projetos relacionados, geridos de forma coordenada para obter benefícios que não poderiam ser obtidos pela sua gestão individual. Os programas também podem incluir elementos de trabalho relacionado, fora do âmbito dos seus projetos.
Programa de Certificação PM ² (PM ² -CertiPro)	Um programa de certificação de gestão de projetos, baseado no conhecimento e experiência, para o pessoal das Instituições Europeias envolvido em trabalhos relacionados com projetos. O PM ² -CertiPro oferece dois níveis de certificação: PM ² Certified (baseado no conhecimento) e PM ² Practitioner (baseado na experiência).
Programa de Formação PM ²	Os serviços de formação da Comissão Europeia oferecem um programa completo de formação em Gestão de Projetos. O pessoal da UE pode escolher entre cursos de gestão de projetos organizados em quatro grupos e dois níveis.
Projeto	Um projeto é uma estrutura organizacional temporária, montada para criar um produto ou serviço único (produto) dentro de determinadas restrições. Temporário significa que todo projeto tem um início e um fim definidos. Único significa que o produto ou serviço é diferente, de algum modo distinto, dos produtos e serviços existentes. Os projetos são executados por pessoas, restringidos por recursos limitados e planeados, executados e controlados. Os projetos são, geralmente, componentes críticos da estratégia de negócio das organizações executantes.

Pronto para Encerramento (RfC)	Pronto para Encerramento (RfC) é a terceira e última transição de fase/aprovação, no final da Fase de Execução, na qual o Comité Diretivo do Projeto (PSC) verifica se todas as atividades planeadas foram executadas, se todos os requisitos foram atendidos e se os entregáveis do projeto foram totalmente entregues e aceites pelo Gestor de Negócio (BM) e pelos Representantes dos Utilizadores (URs).
Pronto para Execução (RfE)	Pronto para Execução (RfE) é a segunda fase/aprovação, no final da Fase de Planeamento, onde os artefactos de planeamento são aprovados pelo Dono do Projeto (PO) e a decisão é tomada para mover o projeto para a Fase de Execução.
Pronto para Planeamento (RfP)	Pronto para Planeamento (RfP) é a primeira transição de fase/aprovação, no final da Fase Inicial. Inclui a aprovação do Caso de Negócio e do Termo de Abertura pelo Comité Diretivo do Projeto (PSC).

Q	
Qualidade	A totalidade das características e características de um produto ou serviço que asseguram a sua capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas.

R	
RASCI	O acrónimo RASCI (ler-se rasky) significa: Responsável, Imputável, Suporte, Consultado e Informado. Também é conhecida como Matriz de Atribuição de Responsabilidades (RAM). (Ver também Matriz de Atribuição de Responsabilidades.)
Rastreabilidade	Rastreabilidade é a capacidade de verificar o histórico, a localização ou a aplicação de um item por meio de identificação documentada e registada.
Recomendação	Uma recomendação é o curso sugerido para melhorar um processo/controlo/saída. Está associado ao resultado de uma revisão/auditoria.
Recomendações Pós-projeto	As recomendações pós-projeto compreendem linhas de ação recomendadas para melhorar os entregáveis do projeto após o encerramento do mesmo. Estão relacionadas com a operação do produto/serviço e incluem extensões, atualizações, manutenção, ideias para projetos de acompanhamento, etc. Devem fazer parte do Relatório Final do Projeto.
Recurso	Um recurso é um ativo ou objeto necessário para alcançar os objetivos do projeto (por exemplo, pessoas, orçamento, software, hardware, instalações, equipamentos e materiais).
Reduzir (estratégia de resposta ao risco)	Reduzir é uma estratégia de resposta a riscos para mitigar o impacto e/ou a probabilidade de um risco, por meio da implementação proativa de atividades de redução de risco (e.g., controlos) a um nível em que o risco residual possa ser aceite.
Registo de Alterações	O Registo de Alterações é um registo das mudanças de projeto usadas para registar, avaliar, monitorizar, controlar e rastrear solicitações de mudança e respetivas decisões. Também serve como uma forma de comunicar mudanças ao Dono do Projeto (PO) e/ou ao Comité Diretivo do Projeto (PSC).

Registo de Decisões	O Registo de Decisões contém um resumo das decisões tomadas no projeto. Traz visibilidade às decisões e rastreia a responsabilidade de como e por quem são tomadas, quando as decisões são implementadas, bem como para quem elas devem ser comunicadas.
Registo de Incidentes	O Registo de Incidentes é um registo (ficheiro de registos) usado para capturar e manter informações sobre todos os problemas que estão sendo geridos formalmente. O Gestor de Projeto (PM) monitoriza regularmente o Registo de Incidentes. A estrutura do Registo de Incidentes é definida no plano de Gestão de Incidentes.
Registo de Qualidade	O registo de qualidade é um produto de uma atividade de gestão de qualidade e serve como evidência de que essa atividade foi executada.
Registo de Riscos	O Registo de Risco é o repositório central para todos os riscos identificados pelo projeto ou organização. Inclui informações para cada risco, como a sua probabilidade, impacto, nível, estratégias de resposta e Dono do Risco. O Registo de Risco também pode ser chamado Lista de Riscos.
Relatório de Estado do Projeto	Um Relatório de Estado do Projeto é um relatório frequente (por exemplo, a cada 1-2 meses) que é enviado ao Comité Diretivo do Projeto (PSC) e contém apenas um resumo, de uma página, do estado do projeto. A frequência e o formato deste relatório são definidos no Plano de Gestão da Comunicação. (Ver também o Relatório de Progresso do Projeto).
Relatório de Progresso do Projeto	O Relatório de Progresso do Projeto é um artefacto criado pelo Gestor do Projeto (PM) para informar o Comité Diretivo do Projeto (PSC) sobre como o projeto está progredindo em comparação com as linhas de base e o Termo de Abertura. Abrange o estado dos entregáveis, esforço, riscos, principais incidentes, ações, conquistas e alterações de âmbito. A diferença entre o Relatório de Progresso do Projeto e o Relatório de Estado do Projeto é que o Relatório de Estado do Projeto é enviado com muito mais frequência (por exemplo, a cada um ou dois meses) e contém apenas um resumo de uma página do Estado do Projeto. (Ver também Relatório de Estado do Projeto.)
Relatório de Projeto	O relatório do projeto é uma atividade realizada pelo Gestor de Projeto (PM) para documentar e resumir o estado de várias dimensões do progresso do projeto e comunicá-lo às partes interessadas relevantes. Geralmente, os relatórios do projeto fornecem informações sobre âmbito, cronograma, custo e qualidade, além de informações relevantes sobre riscos, incidentes, alterações de projetos e incidentes de gestão de contratos.
Relatório Final do Projeto	O Relatório Final do Projeto resume a experiência do projeto, o desempenho, as Lições Aprendidas, as práticas de sucesso do projeto e as armadilhas. É criado na fase de encerramento de um projeto PM² pelo Gestor de Projeto (PM).
Representante dos Utilizadores (URs)	Representantes dos Utilizadores (URs) é uma função que representa os interesses dos utilizadores para o projeto e garante que as especificações e entregáveis do projeto respondem às necessidades de todos os utilizadores. Podem realizar Testes de Aceitação do Utilizador (UATs) e são considerados participantes opcionais do Comité Diretivo do Projeto (PSC).
Requisito	Um requisito é uma capacidade que o produto ou serviço que o projeto é projetado para fornecer precisa ter para atender às necessidades das partes interessadas. Constitui um acordo entre o (s) cliente (s) e a equipa do projeto

	sobre o que produzir. É um teste que o produto final do projeto tem que passar para atender às demandas do cliente.
Reserva de Risco	A reserva de risco refere-se ao valor do orçamento ou do tempo estimado e alocado para implementar as estratégias de resposta ao risco do projeto.
Responsável de Proteção de Dados (DPO)	As organizações podem ter um ou mais Responsáveis de Proteção de Dados (DPOs) para garantir a aplicação dos princípios de proteção de dados pessoais na instituição. Cada um mantém um registo de todas as operações de processamento de dados pessoais na sua instituição, fornece conselhos e faz recomendações sobre direitos e obrigações. Notificam o processamento de risco de dados pessoais para um supervisor e respondem a solicitações. Em situações críticas, eles podem investigar assuntos e incidentes (iniciativa própria).
Restrição	Uma restrição é uma limitação interna ou externa (facto) para um projeto, que tem um efeito direto sobre o seu desempenho
Resultados	Os resultados compreendem os efeitos diretos do uso (implementação) dos produtos do projeto pelo cliente. Os resultados permitem que a organização atinja os benefícios pretendidos de um projeto.
Reunião de Arranque	Num projeto PM ² , há duas Reuniões de Arranque (<i>Kick-Off</i>): 1) no início da Fase de Planeamento, que geralmente é a primeira reunião com a equipa do projeto e o solicitante do projeto, e 2) no início da Fase de Execução.
Reunião de Avaliação Final do Projeto	A Reunião de Avaliação Final do Projeto ocorre durante a fase de encerramento do projeto. O seu objetivo é garantir que os membros do projeto discutam a sua experiência, para que as Lições Aprendidas e as Melhores Práticas sejam capturadas. Além disso, também devem ser discutidas ideias e recomendações para o trabalho pós-projeto. O resultado da reunião fica documentado na Ata da Reunião (MoM) e no Relatório Final do Projeto.
Revisão por pares	Uma revisão por pares é uma revisão/avaliação imparcial de um produto ou artefacto do projeto realizado por um especialista ou um grupo de especialistas que trabalham no domínio.
Revisor	Um revisor é a pessoa que avalia e valida formalmente um artefacto ou entrega.
Risco	Um risco é um evento incerto ou um conjunto de eventos (positivos ou negativos) que, caso ocorram, afetarão a consecução dos objetivos do projeto. Um risco é geralmente medido por uma combinação da probabilidade (possibilidade do risco acontecer) e impacto (tamanho do efeito no projeto).
Risco Importante	Um risco importante é aquele que pode comprometer a realização dos objetivos do projeto ou principais marcos e cujo nível de risco (combinação de seu impacto e probabilidade) é geralmente inaceitável e, portanto, requer mitigação, transferência ou evitação de riscos.
Risco residual	O risco residual é um risco menor, aceite, que permanece após a estratégia de resposta a risco ser implementada ou após os controlos existentes serem considerados.
Risco secundário	O risco secundário é aquele que permanece após a implementação da estratégia de resposta ao risco. O novo risco é então avaliado e, se necessário, uma nova estratégia de resposta pode ser definida.

S	
Saída de Fase	Uma saída de fase é qualquer artefacto, item, produto, decisão ou até mesmo informação específica que é produzida durante uma fase.
Serviços	Serviços referem-se a resultados intangíveis de projetos que permitem ao solicitante alcançar os resultados desejáveis.
Sistema de Informação (IS)	Um sistema de informação (IS), seja automatizado ou manual, inclui pessoas, máquinas e/ou métodos organizados para recolher, processar, transmitir e disseminar dados que representam informações do utilizador.
Sistema de Informação de Gestão de Projetos (PMIS)	Um Sistema de Informação de Gestão de Projetos (PMIS) é um sistema informático usado para suportar a Metodologia PM² e a gestão de projetos numa organização. O objetivo é apoiar projetos em todas as fases PM² (fornecendo modelos e instruções) e possibilitar a consolidação de informação para fins de relatórios e monitorização.
Situação	Uma situação refere-se a um conjunto de problemas, necessidades e oportunidades que afetam o estado existente.
Solução	Uma solução refere-se a um conjunto de produtos e/ou serviços que permitem que o solicitante resolva um problema, responda a uma necessidade ou aproveite uma oportunidade de negócio.

T	
Termo de Abertura	O Termo de Abertura é um documento que captura a essência da solução prevista, na forma de necessidades e característica de alto nível, que fornece ao leitor uma visão geral do(s) produto(s) final(is) do projeto. Inclui informações sobre o âmbito, custo, tempo e riscos do projeto, além de informações como marcos, entregáveis, organização e abordagem do projeto. É um documento iniciado pelo patrocinador de negócio que autoriza formalmente a existência do projeto e a equipa do projeto e fornece ao Gestor de Projeto (PM) autoridade para usar os recursos organizacionais para as atividades do projeto. A responsabilidade final pela qualidade do Termo de Abertura é do Gestor de Projeto (PM).
Testes de Aceitação do Utilizador (UAT)	Os Testes de Aceitação do Utilizador (UAT – <i>User Acceptance Tests</i>) garante que um entregável responde às expectativas do utilizador. Esses testes geralmente já estão descritos num plano de teste.
Tolerância	Tolerância descreve o desvio permitido acima ou abaixo de um valor alvo de tempo, custo ou outra variável de projeto, como qualidade, âmbito e risco. Se o desvio ficar acima ou abaixo do limite acordado, o nível de gestão atual passará o problema para um nível superior. Sem tolerância, todas as questões seriam escaladas imediatamente e o Comité Diretivo do Projeto (PSC) acabaria executando o projeto.
Top-down (técnica)	Top-down refere-se a uma abordagem para estimar o trabalho do projeto que começa ao nível do objetivo e decompõe em partições sucessivamente mais refinadas de definição, até que os participantes estejam satisfeitos e que o projeto esteja definido em detalhes adequados.

Transferência (estratégia de risco-resposta)	Transferência é uma estratégia de resposta ao risco que consiste em transferir o risco para um terceiro (e.g., através de atividades de seguro ou terceirização). Essa estratégia não alivia a organização de um risco, mas pode reduzir a probabilidade (e.g., terceirizar uma atividade para uma parte especializada) e/ou o impacto se o risco ocorrer. Existe sempre um nível de risco secundário e/ou residual, uma vez que a responsabilidade final pelos riscos do projeto permanece com a organização.
Transições de Fase	As Transições de Fase são momentos de aprovação durante o ciclo de vida do projeto (Pronto para Planejamento, Pronto para Execução, Pronto para Encerramento). Asseguram boa governação, garantindo que as equipas de projeto obtenham a aprovação antes de passar para a próxima fase.

U	
Urgência	Urgência é uma medida do tempo que levará até que um problema afete os objetivos ou atividades do projeto.

V	
Valor Agregado (EV)	O Valor Agregado (EV - <i>Earned Value</i>) ou Valor Ganho é uma maneira de representar o progresso do projeto. É o valor do trabalho realizado, mas expresso em termos orçamentários (percentagem do orçamento aprovado que foi obtido pelo trabalho real concluído). É também conhecido como Custo Orçamentado do Trabalho Realizado (BCWP).
Valor Planeado (PV)	Valor planeado (PV) refere-se ao valor do custo (unidades monetárias) planeado para ser consumido até um determinado momento (e.g., dentro do período de um relatório). É, em outras palavras, uma estimativa aprovada de custo cumulativo dos recursos programados, numa linha de base faseada de tempo. Também conhecido como Custo Orçamentado de Trabalho Programado (BCWS).
Variáveis do Projeto	As variáveis do projeto são as quatro métricas essenciais da linha de base monitorizadas nos processos de Monitorização e Controlo: custo, cronograma, âmbito e qualidade.



Metodologia PM²

Gestão de Projetos

Guia

