



GUIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA SETIN

DATA DE VIGÊNCIA: 26/10/2018

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	2
2. O GUIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC	3
3. ALGUNS CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE GP	4
4. FLUXO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	5
4.1 FLUXO DA INICIAÇÃO	6
4.1.1 ARTEFATOS DA INICIAÇÃO	6
4.2 FLUXO DO PLANEJAMENTO	7
4.2.1 ATIVIDADES DO FLUXO DE PLANEJAMENTO	8
4.2.2 ARTEFATOS DO PLANEJAMENTO:	11
4.3 FLUXO DA EXECUÇÃO	11
4.3.1 ATIVIDADES DO FLUXO DA EXECUÇÃO	12
4.3.2 ARTEFATOS DA EXECUÇÃO	13
4.4 FLUXO DO MONITORAMENTO E CONTROLE	13
4.4.1 ATIVIDADES DO FLUXO MONITORAR E CONTROLAR PROJETOS	14
4.4.2 FLUXO “CONTROLAR MUDANÇAS”	16
4.4.3 ARTEFATOS DO MONITORAMENTO E CONTROLE	18
4.4.4 CONDIÇÕES PERMITIDAS PARA MUDANÇAS EM PROJETOS	19
4.5 FLUXO DO ENCERRAMENTO	21
4.5.1 ATIVIDADES DO FLUXO ENCERRAR PROJETOS:	22
4.5.2 ARTEFATOS DO ENCERRAMENTO	23
5. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	24
6. ARTEFATOS DA MGPS	25
6.1 RESUMO DE ATIVIDADES E ARTEFATOS	27
7. ALTERAÇÕES NA MGPS	28
8. REFERÊNCIAS	28
9. CONTROLE DE VERSÕES.....	29
10. ANEXO - FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	30

1. INTRODUÇÃO

Segundo o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos¹ – Guia PMBOK®- 6ª edição, “os projetos são uma maneira de criar valor e benefícios nas organizações.”

Uma boa gestão de projetos pode garantir que os projetos sejam concluídos com êxito, diminuindo os riscos e aumentando as chances de sucesso. É importante ressaltar que o sucesso do projeto não se limita ao atendimento do escopo, tempo e custo. Ele também reflete a qualidade, os benefícios esperados e a satisfação do cliente com os resultados entregues.

Em organizações públicas, além dos pontos levantados anteriormente, é necessário atender alguns princípios de governança pública como: a transparência, a prestação de contas do gestor público e a conformidade com as leis, normas e regulamentos. Assim, atribuir foco meramente burocrático à gestão de projetos é desvirtuar a sua finalidade.

Em 2008 a SETIN publicou a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da SETIN – MGPS com o objetivo de estabelecer um padrão para o gerenciamento de projetos de no âmbito da Secretaria. Ao longo destes anos a MGPS passou por revisões com o intuito de agregar experiências vivenciadas pelas equipes da SETIN, melhores práticas de mercado, atender às disposições legais, bem como as recomendações das instâncias de controle a que a SETIN está vinculada.

Em 13 de junho de 2018 foi publicado o [Ato nº 282/SETIN.GP](#) instituindo a nova Política de Gerenciamento de Projetos de TIC do TST - PGPTIC. O ato inclui alguns conceitos de técnicas ágeis já consolidadas, permite que outras metodologias de gerenciamento de projetos de TIC possam coexistir de acordo com as características de uma determinada equipe ou projeto e entre outras questões estabelece que a PGPTIC aplica-se compulsoriamente aos projetos componentes do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC. O PDTIC é um dos instrumentos utilizado pela SETIN para materializar o planejamento das ações de TIC que

¹ Guia PMBOK® é uma publicação do PMI (Project Management Institute) que agrega um conjunto de conhecimentos e boas práticas em gerenciamento de projetos – GP que serve como referência mundial para as organizações criarem metodologias, políticas, procedimentos e técnicas adequadas às necessidades de cada organização.

viabilizarão o alcance dos objetivos estratégicos previstos no Plano Estratégico de TIC – PETIC.

Diante do contexto relatado, vislumbrou-se a oportunidade de revisão da MGPS visando adequá-la às boas práticas de gerenciamento de projetos constante do Guia PMBOK® - Sexta edição, contextualizar o conteúdo da metodologia à realidade vivenciada pelas unidades da SETIN, bem como atender à PGPTIC vigente.

Vale lembrar que a MGPS não se restringe apenas aos projetos do PDTIC, outros projetos de TIC podem fazer uso das definições, procedimentos e artefatos da metodologia, embora sua utilização seja opcional.

2. O GUIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

A SETIN tendo como referência principal o Guia PMBOK® também levou em consideração o contexto atual da Secretária adaptando a sua realidade algumas das melhores práticas de GP.

Não é objetivo deste documento explicitar todos os conceitos e melhores práticas da Gestão de Projetos. Embora algumas definições e conceitos estejam lembradas no item 3, entende-se que tais conhecimentos são premissas para o entendimento desta metodologia. Em caso de necessidades de melhor compreensão dos conceitos e práticas de GP, sugere-se recorrer às referências citadas neste documento.

Cada projeto tem uma característica específica e seu gerenciamento pode requerer algumas adaptações nos procedimentos de gerenciamento. A adaptação deve considerar as restrições de escopo, risco, prazos, recursos e qualidade. Cabe a equipe de gerenciamento de projeto identificar estas necessidades e alinhar com o Escritório de Projetos da SETIN as adaptações a serem realizadas.

Assim este Guia estabelece o padrão mínimo e necessário para o bom gerenciamento de projetos na Secretaria.

3. ALGUNS CONCEITOS e DEFINIÇÕES DE GP

- **PROJETO** é o esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. (*Guia PMBOK® - 6ª edição*).
- **PARTES INTERESSADAS:** Todas as pessoas, grupos e/ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto (*Guia PMBOK® - 6ª edição*). É altamente recomendável que sejam ativamente envolvidas desde o início do projeto uma vez que exercem influência sobre os objetivos e resultados do projeto. Garantir que as partes interessadas estão devidamente engajadas aumentam a probabilidade de êxito no projeto.
- **GERENCIAMENTO DE PROJETOS** é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus objetivos e compatibilizar escopo, qualidade, recursos e tempo. ([ATO nº 780/TST.GP, 14/12/2011](#)).
- **OBJETIVOS** são expectativas acordadas que direcionam o trabalho do projeto. ([Ato nº 282/SETIN.GP, 13/06/2018](#))
- **BENEFÍCIOS** são resultados de ações, comportamentos, produtos ou serviços que contribuem para a entrega de valor às partes interessadas no projeto. ([Ato nº 282/SETIN.GP, 13/06/2018](#)).
- **SUCESSO** é o estado almejado para o projeto, que envolve atingir objetivos estabelecidos, entregar os benefícios esperados e satisfazer as partes interessadas. ([Ato nº 282/SETIN.GP, 13/06/2018](#)).
- **Ciclo de vida dos projetos:** é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao fim. As fases do projeto são as divisões feitas visando um melhor controle gerencial e podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas. Como cada projeto é único, cabe à equipe de gerenciamento do projeto determinar o melhor ciclo de vida de cada projeto. (*Guia PMBOK® - 6ª edição*).

4. FLUXO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O fluxo do gerenciamento de projetos da MGPS apresentado na figura 1 possui as seguintes macroatividades:

Iniciação: compreende a realização das atividades necessárias para obter a autorização para iniciar o projeto (ou a fase).

Planejamento: compreende as atividades para refinar os objetivos do projeto, definir o escopo e estabelecer a linha de ação para alcançar os objetivos do projeto.

Execução: abrange as atividades para executar o trabalho definido durante o planejamento do projeto.

Monitoramento e Controle: corresponde as atividades de acompanhamento, análise e controle do progresso e desempenho do projeto. Inclui também as atividades de gerenciamento das mudanças identificadas durante o andamento do projeto.

Encerramento: inclui as atividades necessárias para concluir ou fechar formalmente um projeto. Para a MGPS o projeto termina quando o produto, serviço ou resultado concebido por ele é entregue para a utilização pretendida, ou simplesmente quando é cancelado.

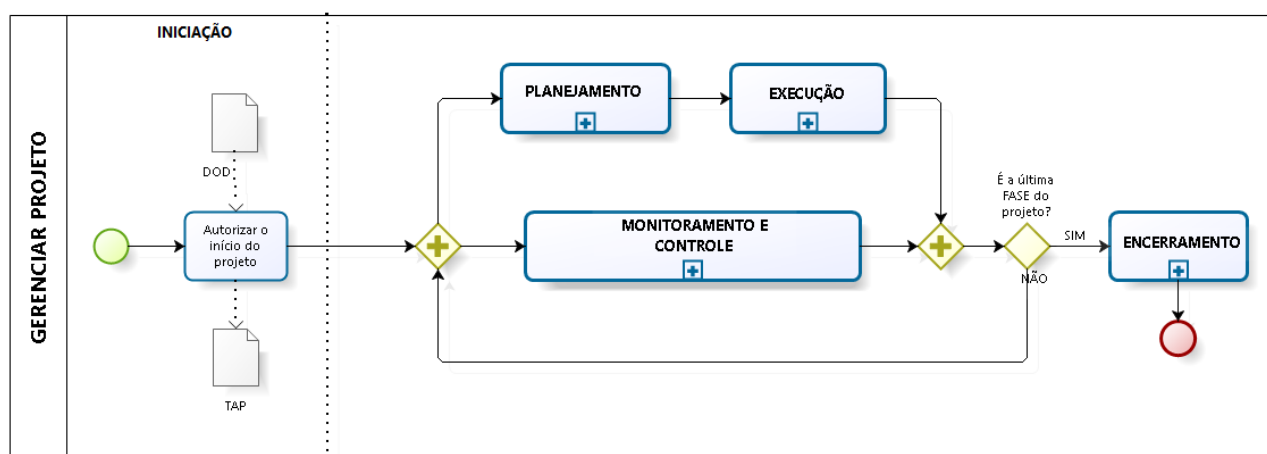


Figura 1 - Visão Geral do Fluxo de gerenciamento de projetos da MGPS

4.1 FLUXO DA INICIAÇÃO

Na SETIN, os projetos de TI são propostos durante a elaboração do PDTIC. Os projetos são selecionados de acordo com os critérios estabelecidos no Guia de Elaboração do PDTIC. É neste momento que os Documentos de Oficialização da Demanda – DOD são avaliados e indicados para compor o portfólio de projetos do PDTIC.

Diante do exposto acima, o fluxo da Iniciação (*vide figura 1*) tem como principal objetivo autorizar o início do projeto e formalizar a indicação do gerente do projeto, uma vez que o DOD e a decisão de executar o projeto já foram devidamente aprovados.

A autorização para o início do projeto representa o comprometimento do Patrocinador com a disponibilização dos recursos e suporte necessários para o projeto. A indicação do Gerente de projeto também é formalizada neste momento.

4.1.1 Artefatos da iniciação

Na iniciação são produzidos os seguintes artefatos:

Artefato	Descrição
Termo de Abertura do Projeto - TAP	É o documento que formaliza a autorização para iniciar o projeto. Ao elaborar o TAP, recomenda-se retirar as informações do DOD. <i>O TAP pode alternativamente ser registrado por meio de e-mail ou ata de reunião validada pelos envolvidos.</i>
Ata de Reunião - AT	Adicionalmente, o artefato pode ser elaborado contendo o registro de reuniões relacionadas ao projeto.

4.2 FLUXO DO PLANEJAMENTO

O planejamento do projeto consiste em analisar o projeto e organizá-lo antes da realização efetiva do trabalho (Mulcahy, 2013), estabelecendo seu curso de ação. Envolve encorajar o engajamento das partes interessadas no projeto. No planejamento, o gerente e a equipe realizam uma análise detalhada da possibilidade de alcançar os objetivos estabelecidos na proposição do projeto.

O planejamento do projeto é realizado uma vez ou em pontos predefinidos. Por exemplo, para os projetos onde o escopo, prazo e custo são claramente definidos e detalhados logo no início do projeto, o planejamento do projeto normalmente é realizado apenas uma vez durante todo o ciclo de vida do projeto. Para os projetos onde o nível de incerteza é alto e o ambiente de mudanças é constante e algumas informações ou características do projeto só são claramente entendidas no decorrer do projeto, pode ser necessário um planejamento em **ondas sucessivas**. Esta forma de planejar é uma técnica de planejamento iterativo em que o trabalho a ser executado em um curto prazo é planejado em detalhe, ao passo que o trabalho no futuro é planejado em um nível mais alto. Cabe ao gerente do projeto, juntamente com a equipe definir a melhor abordagem a ser seguida.

A **Figura 2** apresenta o **Fluxo de planejamento de projetos**.

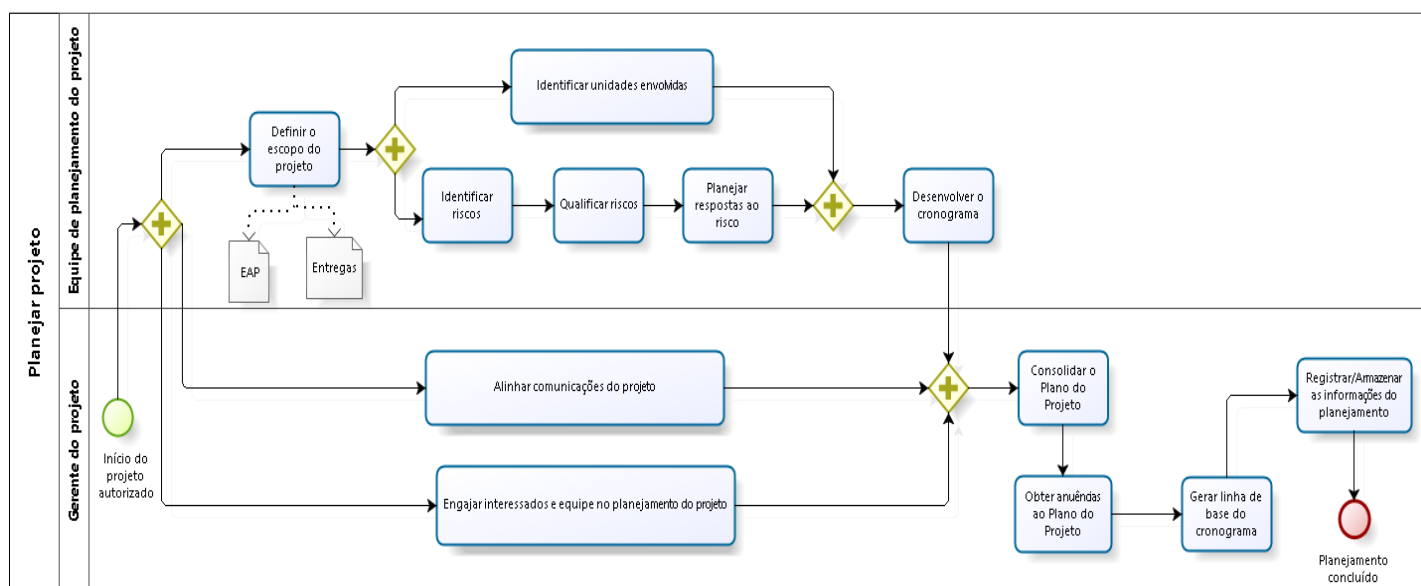


Figura 2 - Fluxo de planejamento de projetos

4.2.1 Atividades do fluxo de planejamento

- **Engajar interessados e equipes no planejamento do projeto:** A responsabilidade pelo planejamento é do gerente do projeto. Contudo o gerente não deve planejar o projeto sozinho, é necessário envolver a equipe e interessados no projeto ao longo de todo o planejamento. O engajamento de partes interessadas, p. ex., pode indicar determinados critérios de aceitação de entregas ou necessidades específicas de comunicação do andamento do projeto.

O Documento de Oficialização da Demanda – DOD contém o registro das partes interessadas, porém durante o planejamento pode-se identificar novo interessados no projeto que influenciar o projeto.

O envolvimento da equipe irá delinear o trabalho a ser realizado e poderá indicar restrições não percebidas na iniciação do projeto. O balanceamento entre restrições de escopo, prazo, custo e qualidade poderá, por exemplo, afetar a aceitação das entregas, o gerenciamento dos riscos, a medição do desempenho do projeto, o detalhamento da EAP e do cronograma.

- **Definir o escopo:** compreende o trabalho a ser realizado para entregar os produtos, serviços ou resultados, neste momento são identificadas as restrições, premissas e também as entregas que serão produzidas pelo projeto. O objetivo é estabelecer um entendimento comum do escopo entre as partes interessadas e orientar o trabalho da equipe do projeto durante a execução. O levantamento dos critérios de aceite de cada entrega deve ser feito junto com as partes interessadas, em especial com o responsável pelo aceite. Neste momento, também devem ser identificadas as contratações necessárias para a execução do projeto. Caso o escopo do projeto inclua aquisições, estas devem estar em conformidade com o Ato Conjunto TST.CSJT.GP nº 9/2015.
- **Identificar unidades envolvidas:** tem por objetivo principal identificar as unidades do Tribunal ou organizações que necessitarão atuar no projeto fornecendo os recursos (serviços, materiais, pessoal, e equipamentos etc.) necessários para a conclusão bem sucedida do projeto.
- **Identificar riscos, qualificar riscos e planejar resposta aos Riscos:** são as atividades que envolvem identificar, avaliar e definir respostas a oportunidades e

ameaças que poderão aumentar as chances de sucesso do projeto. O planejamento de riscos deverá ser feito utilizando-se a Planilha de Gerenciamento de Riscos, que está em conformidade com a Política ([vide Ato nº 131/ASGE.SEGP.GP, de 13 de março de 2015](#)) e o [Plano de Gestão de Riscos da Secretaria do TST](#).

- **Alinhar comunicações do projeto:** tem por objetivo identificar as necessidades de informação de todos os interessados no projeto. Recomenda-se que esta atividade seja realizada no início de uma nova fase do projeto e/ou quando há mudanças de interessados. Recomenda-se consultar o Documento de Oficialização da Demanda – DOD para identificar as partes interessadas no projeto estabelecer as comunicações do projeto de forma efetiva.
- **Desenvolver o cronograma:** visa fornecer um plano que represente como e quando o projeto vai entregar os produtos, serviços e resultados definidos no escopo do projeto considerando as restrições, a estrutura analítica do projeto - EAP e disponibilidade dos recursos. Neste momento são identificadas as tarefas, durações, datas previstas, dependências. O gerente do projeto deve verificar a pertinência de incluir na EAP e no cronograma aspectos do plano de respostas aos riscos (conforme a Planilha de Gerenciamento de Riscos)
- **Consolidar o plano do projeto:** visa reunir de forma organizada as informações levantadas nas atividades realizadas anteriormente que irão nortear o gerenciamento do projeto.
- **Obter anuências ao plano do projeto:** É o “De acordo” do patrocinador e dos responsáveis pelas unidades envolvidas com a disponibilização, no momento oportuno, dos recursos e suportes identificados no planejamento do projeto.
- **Gerar a linha de base do cronograma:** a linha de base do cronograma é como uma fotografia retirada no momento da aprovação do planejamento por todos os envolvidos no projeto, inclusive o Patrocinador. Ela contém as durações, datas de início e término de todas as atividades planejadas no cronograma e é usada para avaliar a evolução do projeto monitorando o prazo por meio da comparação do planejado com o realizado.

A primeira linha de base do cronograma deve ser gerada assim que o Plano de Projeto for anuído pelos responsáveis. Recomenda-se que o EGP-SETIN seja consultado neste momento para auxiliar na criação de uma nova linha de base.

Em situações em que o planejamento do projeto é realizado em “ondas sucessivas”, uma nova linha de base pode ser gerada pelo gerente de projeto, sendo facultada a solicitação de uma mudança caso o replanejamento **não** implique alterações de escopo dos produtos e orçamento/contratações e prazo final do projeto. (Ver “item 4.4.4 Condições permitidas” deste Guia).

- **Registrar/armazenar as informações do planejamento:** refere-se aos procedimentos a serem executados pelo gerente de projeto para garantir que as informações e artefatos gerados durante a iniciação e o planejamento sejam armazenados em local único e acessível à equipe do projeto, as partes interessadas, bem como ao EGP-SETIN.

Observação: Para as necessidades de contratação previstas no projeto, deve-se observar o processo de trabalho definido para contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação – STIC, implantado conforme diretrizes constantes na Resolução nº 182, de 17 de outubro de 2013, do CNJ. Entende-se que os artefatos ali estabelecidos (DOD, ETP e TR) sejam suficientes para documentar diversas informações referentes às contratações do projeto. Contudo, custos adicionais, como despesas com pessoal (servidores, estagiários etc.), material e depreciação de imobilizado, não são alcançados. Deixa-se a critério dos interessados no projeto a decisão, mediada pelo gerente do projeto, sobre a mensuração e acompanhamento destes custos.

4.2.2 Artefatos do planejamento:

Durante o planejamento são produzidos os seguintes artefatos:

Artefato	Descrição
Estrutura Analítica do Projeto – EAP	O principal objetivo da EAP é incluir todo o trabalho necessário para entregar o projeto. Permite uma visão organizada, estruturada e clara de todas as entregas do projeto.
Planilha de Gerenciamento de Riscos – PGR	Contempla o registro de todo o gerenciamento de riscos do projeto. É utilizado desde o planejamento até o encerramento do projeto.
Cronograma	É o detalhamento da EAP em tarefas, incluindo suas durações, datas, dependências, restrições e recursos.
Plano Integrado de Projeto - PIP	É o documento que reúne de forma organizada as informações levantadas durante o planejamento do projeto. É ele que irá direcionar a execução do projeto, além de ser a base para o monitoramento e controle de desempenho do projeto.
Ata de Reunião - AT	Adicionalmente, o artefato pode ser elaborado contendo o registro de reuniões relativas ao andamento do projeto, como por exemplo: encontros de autoavaliação, reuniões de ponto de controle, entre outros.

4.3 FLUXO DA EXECUÇÃO

A execução está relacionada à realização do trabalho do projeto da forma definida no planejamento a fim de alcançar os benefícios esperados que contribuirão para a entrega de valor às partes interessadas no projeto.

O gerente do projeto deve exercer o papel de facilitador no relacionamento com a equipe do projeto e as partes interessadas. As habilidades de comunicação e relacionamento do gerente de projeto influenciam diretamente o desempenho do projeto. (Mulcahy, 2013).

A Figura 3 apresenta o fluxo da execução dos projetos.

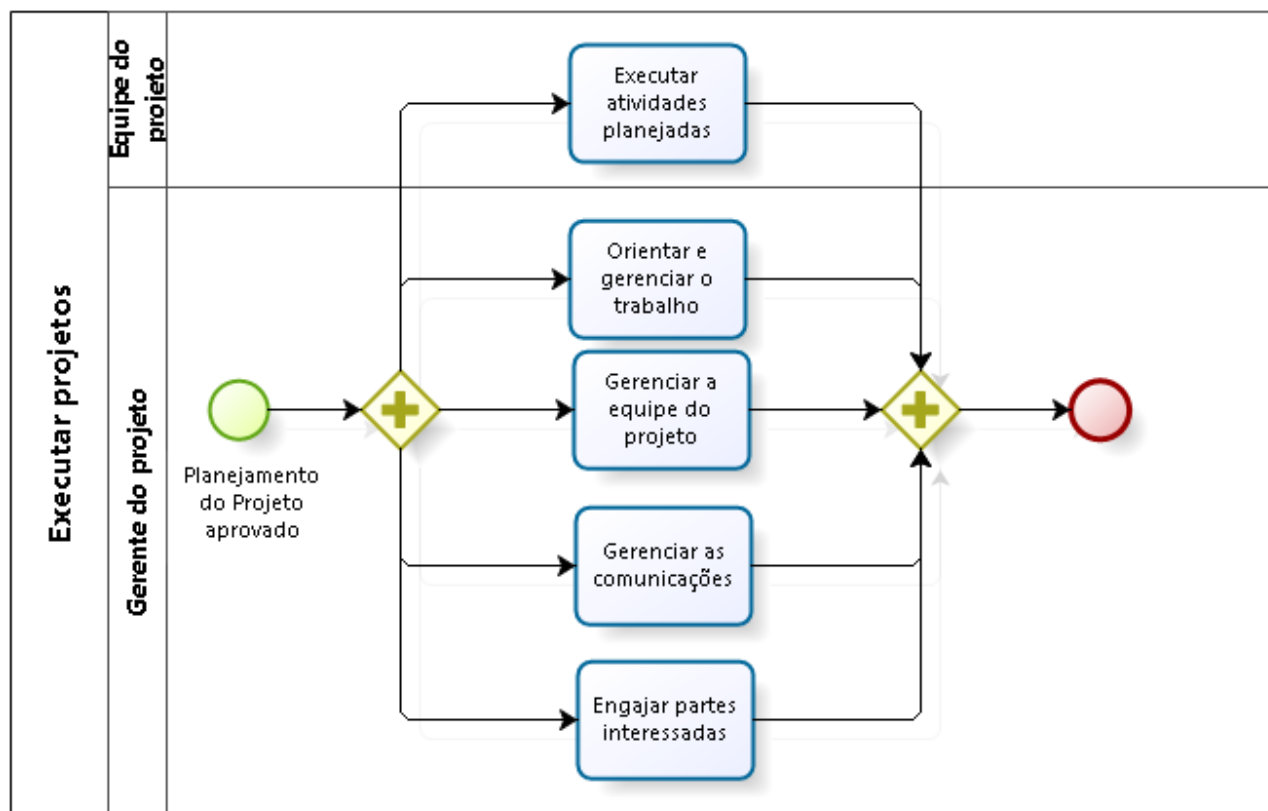


Figura 3 - Fluxo da execução

4.3.1 Atividades do fluxo da execução

- **Executar as atividades planejadas:** a equipe do projeto realiza o trabalho necessário para atingir os objetivos do projeto;
- **Orientar e gerenciar o trabalho:** conduzir o trabalho para garantir que as atividades sejam executadas de acordo com o planejamento;
- **Gerenciar a equipe do projeto:** garantir que a equipe trabalhe como um time, gerenciando conflitos e facilitando a resolução de problemas;
- **Gerenciar comunicações:** realizar e gerenciar as comunicações pré-estabelecidas no plano (Seção 6 do Plano de Projeto) a fim de garantir que as informações do projeto sejam distribuídas de forma oportuna e adequada.
- **Engajar partes interessadas:** Promover o engajamento das partes interessadas durante a execução do projeto para garantir que as necessidades e expectativas estejam alinhadas com os objetivos do projeto.

4.3.2 Artefatos da execução

Não há exigência de produzir artefatos específicos de gerenciamento de projetos para as atividades de execução.

Entretanto recomenda-se ao gerente de projetos o registro de elementos considerados importantes ao longo da execução do projeto. Por exemplo, documentar as lições aprendidas no momento da aprendizagem facilitará o trabalho de identificação e consolidação destas informações no encerramento do projeto.

Artefato	Descrição
Ata de Reunião	Adicionalmente, o artefato pode ser elaborado contendo o registro de reuniões relacionadas ao projeto.
Outros documentos	Ao longo da execução do projeto algumas informações importantes podem ser registradas, tais como: – Acordos firmados (por meio de atas de reuniões, e-mails, memorandos); – Lições aprendidas; – Apresentações; – <i>Feedback</i> de partes interessadas.

4.4 FLUXO DO MONITORAMENTO E CONTROLE

Monitorar e controlar o projeto compreende acompanhar, analisar e registrar o progresso do projeto, com vistas a atender aos objetivos definidos durante o planejamento. Inclui ainda gerenciar as mudanças que possam impactar as entregas, prazos e custos das contratações do projeto.

As atividades de monitorar e controlar o projeto devem ser realizadas durante todo o gerenciamento de projetos, no entanto elas são mais evidenciadas durante a Execução.

A medição e análise do desempenho devem ocorrer em intervalos regulares, no mínimo mensalmente ou em periodicidade menor quando os envolvidos entenderem necessário.

A Figura 4 apresenta o fluxo do monitoramento e controle do projeto.

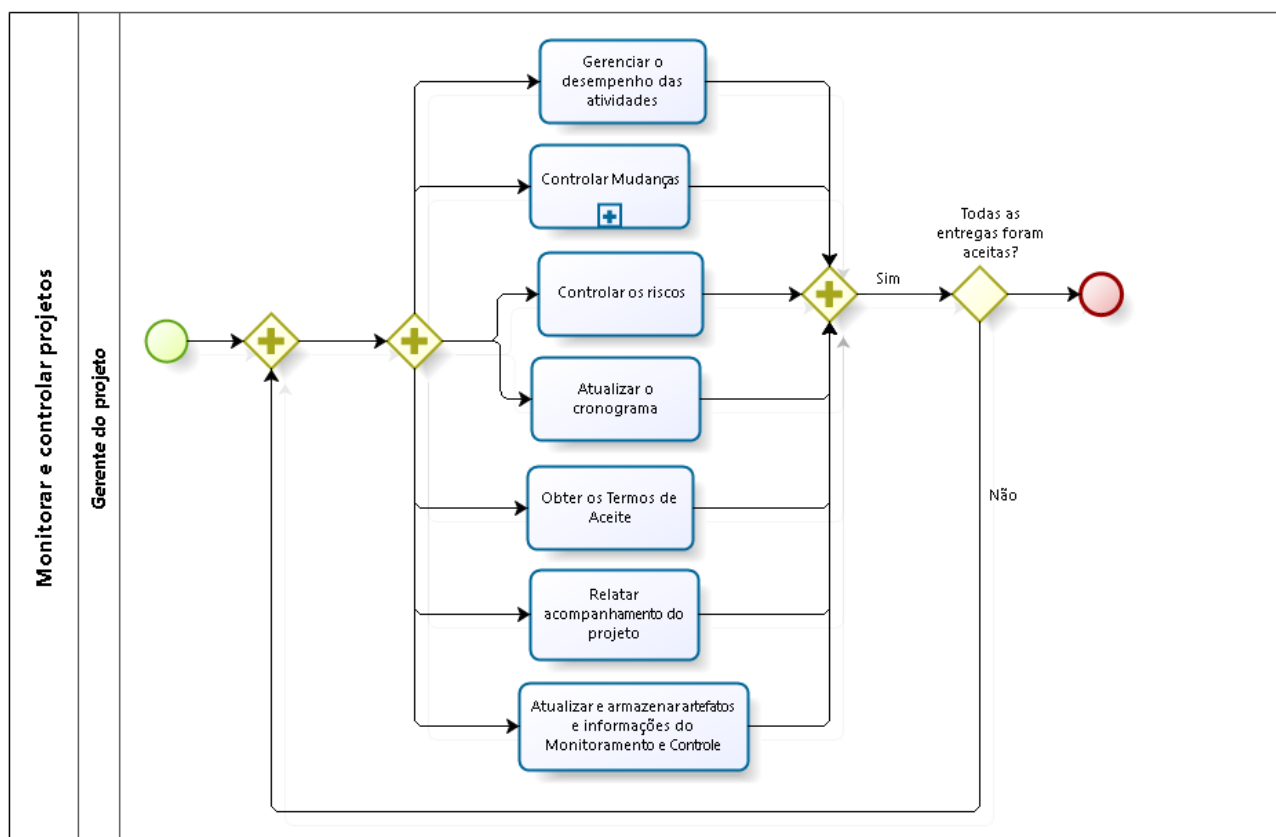


Figura 4 - Fluxo monitorar e controlar projetos

4.4.1 Atividades do fluxo monitorar e controlar projetos

- **Gerenciar o desempenho das atividades:** compreende acompanhar, avaliar e registrar o trabalho realizado pela equipe a fim de obter a situação real do projeto. Neste momento, recomenda-se fortemente que sejam realizados encontros de “autoavaliação” com a equipe do projeto a fim de identificar pontos de melhorias, lições aprendidas e desvios que possam afetar o desempenho do projeto. Quando possível, os desvios do plano devem ser compensados, em vez de solicitar uma mudança no projeto. O envio de uma solicitação de mudança deve ser usado somente se não houver alternativa para compensar o desvio.
- **Controlar os riscos** significa manter a exposição aos riscos dentro de uma faixa aceitável a fim de aumentar a probabilidade de alcance de sucesso do projeto.

A “Planilha de Gerenciamento de Riscos – PGR” deve ser reavaliada, no mínimo mensalmente, pelo gerente de projeto (e se necessário com a participação dos envolvidos no tratamento dos riscos e a equipe do projeto) para registro do andamento das ações de resposta aos riscos e de novos riscos que foram identificados durante a execução do projeto.

- **Obter Termos de Aceite:** inclui as atividades de aprovação das entregas realizadas no projeto, conforme o planejamento ou mudanças acordadas. O objetivo é garantir que o demandante (ou responsável pelo aceite – PIP item 1.4 “Entregas”) aprove o produto/serviço/resultado entregue. Recomenda-se que os Termos de Aceite sejam gerados a cada entrega (ou conjunto de entregas) prevista ao longo da execução do projeto. O Termo de Aceite pode ser substituído por e-mail ou ata de reunião.
- **Atualizar cronograma:** é o registro das datas de início e fim real das tarefas previstas (linha de base) no cronograma. É de suma importância que as datas sejam atualizadas corretamente para permitir avaliar o progresso do projeto no que diz respeito a prazos, indicando possíveis desvios no caminho crítico do projeto. O gerente do projeto deve monitorar e relatar desvios da linha de base e, caso seja identificadas necessidades de mudanças que resultem na geração de uma nova linha de base, deve ser observada a atividade “Controlar mudanças” do fluxo “Monitorar e Controlar”.
- **Relatar acompanhamento do projeto:** trata-se do relato da situação geral do projeto num dado momento, incluindo a consolidação das informações levantadas nas demais atividades do monitoramento e controle. A elaboração do Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP) é de responsabilidade do gerente do projeto e deve ser comunicado conforme as necessidades de interessados nas informações (observar as pessoas identificadas no PIP – item 6. “Comunicações”).
- **Atualizar e armazenar artefatos e informações do monitoramento e controle:** refere-se aos procedimentos a serem executados pelo gerente de projeto para garantir que as informações e artefatos gerados durante o monitoramento e controle do projeto sejam armazenados em local único e

acessível à equipe do projeto, às partes interessadas, bem como ao EGP-SETIN.

- **Controlar mudanças:** mudanças em projetos são comuns, principalmente num contexto onde há incertezas relacionadas ao escopo e interesses divergentes entre as partes. Durante as atividades de execução e monitoramento do projeto podem ser identificadas necessidades de mudanças que podem implicar em alterações de escopo, de prazos e orçamento.

O controle de mudanças, para a MGPS, compreende o registro, a avaliação dos impactos no projeto, a aprovação da mudança, o replanejamento do projeto (com nova linha de base), bem como a comunicação e a atualização dos documentos de GP.

As solicitações de mudanças que causam impactos no escopo, nos prazos de entregas, nos prazo final de projeto e no orçamento devem ser autorizadas pelo patrocinador e demandante.

4.4.2 Fluxo “Controlar Mudanças”

A figura 5 apresenta o fluxo da atividade “Controlar Mudanças”

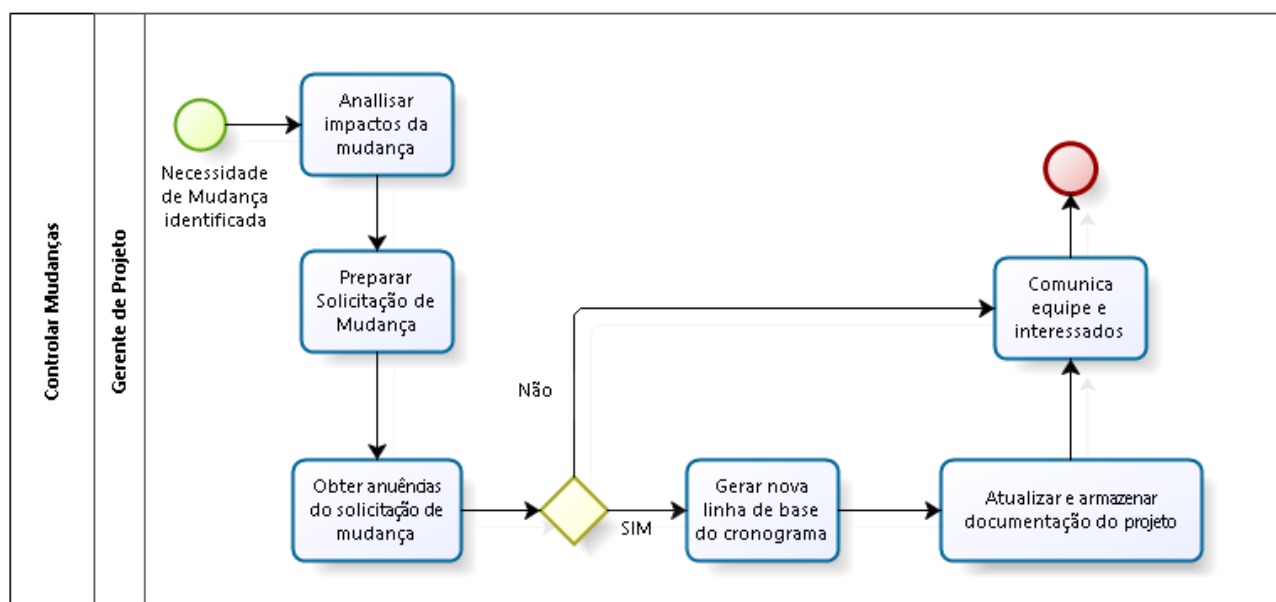


Figura 5 - Fluxo Controlar Mudanças

O Gerente do Projeto, a partir do acompanhamento da evolução do projeto e da conjuntura vivenciada (novas prioridades, mudanças na equipe, fatores externos

etc.) identifica a necessidade de mudança. Esta mudança deve vir acompanhada de uma justificativa/motivação.

O aceite das solicitações de mudanças depende do atendimento a algumas condições que podem justificar a necessidade de alteração da linha de base inicial do cronograma. São elas: repriorização, alterações na equipe, planejamento em ondas sucessivas, alterações de escopo e dependências externas à SETIN. Estas condições estão detalhadas no item “4.4.4 Condições permitidas para mudanças em projetos” deste Guia.

As atividades de Controlar Mudanças incluem:

- **Analisar impactos da mudança:** com o pedido de mudança devidamente justificado, o gerente de projeto, juntamente com a equipe, realiza a avaliação dos impactos (entregas, benefícios, prazo e orçamento) no projeto. Neste momento, o gerente de projeto deve considerar se a solicitação atende a uma das situações permitidas pela MGPS (vide item “4.4.4 Condições permitidas para mudanças em projetos” deste Guia).
- **Preparar solicitação de mudança.** Já com as informações do pedido e a análise do impacto da mudança, o gerente do projeto prepara o artefato “Solicitação de mudança” para aprovações necessárias.
- **Obter anuências da solicitação de mudança:** refere-se à aprovação do pedido de mudança. Inclui a validação pelo EGP-SETIN quanto às condições permitidas pela MGPS para a aprovação de mudanças (vide item “4.4.4 Condições permitidas para mudanças em projetos” deste Guia), a concordância do responsável pela unidade solicitante da mudança e a aprovação do patrocinador e do demandante.
- **Gerar nova linha de base do cronograma:** uma nova linha de base do cronograma só poderá ser gerada após a aprovação pelo demandante e patrocinador. Recomenda-se que o EGP-SETIN seja consultado neste momento para auxiliar na criação de uma nova linha de base.
- **Atualizar e armazenar documentação do projeto:** refere-se aos procedimentos a serem executados pelo gerente de projeto para garantir que as informações e artefatos gerados/alterados sejam armazenados em local

único e acessível à equipe do projeto, às partes interessadas, bem como ao EGP-SETIN.

- **Comunicar equipe e interessados:** envolve comunicar aos envolvidos e impactados pelo pedido de mudança a aprovação ou a negação da solicitação. Deve-se ao menos dar publicidade da mudança ao demandante e a equipe do projeto.

4.4.3 Artefatos do monitoramento e controle

Os artefatos a serem atualizados ou produzidos durante o monitoramento do projeto são:

Artefato	Considerações
Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP	Deve ser gerado <u>mensalmente</u> , com o relato da situação geral do projeto. O artefato pode ser substituído por um e-mail, uma ata de reunião ou de registro de questão no repositório do projeto, desde de que as informações do item 3 do RAP estejam presentes.
Termo de Aceite – TA	Elaborado para cada entrega do projeto representada no Plano Integrado do Projeto, podendo um TA representar o aceite de mais de uma entrega, conforme conveniência. <i>O artefato pode ser substituído por meio de e-mail ou ata de reunião.</i>
Solicitação de Mudanças no Projeto – SMP	Compreende o registro da: solicitação de mudança, da avaliação dos impactos no projeto e da aprovação da mudança.
Cronograma	Atualização <u>mensal</u> , no mínimo, conforme o monitoramento das atividades do projeto. A alteração da linha de base do cronograma só poderá ser alterada após a aprovação de uma solicitação de mudança. (Vide item 4.4.2 - fluxo “Controlar mudanças”).
Planilha de Gerenciamento de Riscos – PGR	Atualização <u>mensal</u> , no mínimo, contemplando o registro do monitoramento dos riscos identificados no planejamento ou novos riscos percebidos durante a execução do projeto.
Ata de Reunião – AT	Adicionalmente, o artefato pode ser elaborado contendo o registro de reuniões relativas ao andamento do projeto, como por exemplo: encontros de autoavaliação, reuniões de ponto de controle, entre outros.
Plano Integrado de Projeto - PIP	Deve ser atualizado caso ocorra replanejamento do projeto advindos de solicitações de mudanças aprovadas ou planejamento em ondas sucessivas. (Vide item 4.4.2 - fluxo “Controlar mudanças”).

4.4.4 Condições permitidas para mudanças em projetos

Para as condições elencadas a seguir é necessário executar os procedimentos do controle de mudanças descritos no fluxo “Controlar mudanças” (figura 5).

I. Planejamento em Ondas Sucessivas

Conforme já mencionado no fluxo do planejamento de projetos (item 4.2 deste Guia) planejamento em ondas sucessivas, é uma técnica de planejamento iterativo em que o trabalho a ser executado em um curto prazo é planejado em detalhe, ao passo que o trabalho no futuro é planejado em um nível mais alto.

É importante salientar que, apesar de as atividades a serem executadas num futuro mais distante estarem menos detalhadas, elas não podem ser deixadas de lado no planejamento e muito menos ter seu valor diminuído em consequência do desconhecimento de seus detalhes. Posteriormente, na medida em que o projeto evolui e se conhecem melhor as suas particularidades, aquelas etapas definidas de forma mais genérica deverão, então, ser planejadas em todos os seus detalhes.

Em consequência, a cada detalhamento de etapas futuras onde são identificadas necessidades de alterar escopo do produto, prazos e orçamento, será preciso obter a aprovação de uma mudança que acarretará na criação de uma nova linha de base do cronograma. Em situações que, durante o refinamento do planejamento, **não** são identificadas alterações de escopo, prazos e orçamentos não é necessária a aprovação de uma mudança para gerar a nova linha de base do projeto.

II. Repriorização

Como a mudança é uma constante nos dias de hoje, é comum que durante a execução do projeto, por motivos diversos, as necessidades e prioridades de uma determinada área sejam alteradas. O surgimento de novas prioridades ou a mudança das prioridades existentes provavelmente levará ao estabelecimento de novos prazos e/ou datas para o projeto, o que acarretará a necessidade de formalização de uma mudança e consequente alteração na linha de base do cronograma.

III. Alterações na Equipe

Procura-se sempre definir a equipe da forma mais adequada para um projeto, qualitativa e quantitativamente. Quando, por fatores diversos, a equipe sofre modificações, deixando de ter a quantidade de integrantes necessária ou perdendo algum perfil específico indispensável, o projeto provavelmente terá seu desempenho prejudicado e poderá a critério do patrocinador e demandante ser replanejado dentro do novo contexto. Sempre que este novo planejamento alterar o prazo original do projeto, será necessário solicitar a aprovação de uma mudança.

IV. Dependências externas à SETIN

Muitos projetos contemplam, em seu planejamento, a participação de áreas externas à SETIN (como no caso de Contratações) e até mesmo o envolvimento de integrantes externos ao próprio TST (como no caso de fornecedores de produtos e/ou serviços).

Essa participação externa gera uma dependência no projeto que, na maioria das vezes, foge ao controle do gerente e da equipe do projeto. Há casos em que uma participação externa deste tipo, quando não efetivada da forma prevista e no prazo planejado, pode comprometer totalmente o planejamento inicial do projeto.

Quando ocorrerem eventos dessa amplitude, o projeto poderá a critério do patrocinador e demandante ser replanejado contemplando novas datas negociadas para aquelas dependências externas, o que tornará necessário o pedido de mudança e geração de nova linha de base do cronograma.

V. Alterações de Escopo

Um dos grandes desafios da equipe de projeto é determinar corretamente o escopo de um projeto junto a seu demandante. Por mais que se utilizem técnicas adequadas, existe sempre o risco de ocorrer alteração no escopo depois de iniciado o projeto por motivos diversos, dentre eles: o conhecimento adquirido durante a execução pode levar à necessidade de ajustes em busca de um benefício maior; novas informações obtidas após o início do projeto podem exigir adequações do escopo; determinações de ordem legal que tenham influência nos benefícios do projeto precisam ser respeitadas; uso do próprio projeto pelo

demandante como oportunidade para ampliar a abrangência dos benefícios desejados; e outros.

Geralmente, a maioria das situações de alteração de escopo tem impacto direto nos tempos do projeto, quase sempre elevando os prazos, mas também reduzindo-os quando um escopo tão abrangente não for mais necessário.

Em razão disso, as mudanças decorrentes de alteração de escopo necessariamente precisam ser aprovadas formalmente para posterior geração de nova linha de base do cronograma.

VI. Demais Condições

Tendo sido comunicada pelo gerente de projeto sobre a ocorrência de uma situação não prevista, o EGP-SETIN avaliará a pertinência de recomendar uma solicitação de mudança.

4.5 FLUXO DO ENCERRAMENTO

O encerramento do projeto inclui o trabalho de transferir o produto do projeto para as pessoas que irão usá-lo e solicitar *feedback* do demandante sobre o projeto, confirmando se o produto final é aceitável. Os projetos que vierem a ser cancelados também devem seguir as atividades previstas neste fluxo.

Após o aceite de todas as entregas previstas, inicia-se o encerramento do projeto. Cabe ao gerente do projeto documentar as lições aprendidas ao longo do projeto, obter avaliação de benefícios alcançados e satisfação do demandante e encerrar formalmente o projeto.

A Figura 6 apresenta o fluxo do encerramento de projetos.

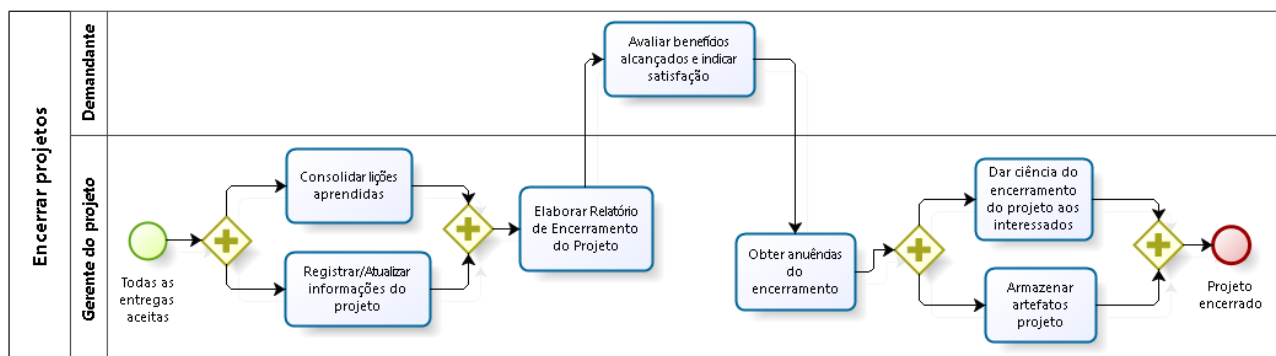


Figura 6 - Fluxo de Encerramento de Projetos

4.5.1 Atividades do fluxo encerrar projetos:

- **Consolidar lições aprendidas:** inclui a realização do último encontro de autoavaliação da equipe do projeto a fim de consolidar e registrar as lições aprendidas durante a execução do projeto.
- **Registrar/atualizar informações do projeto:** compreende revisitar e/ou atualizar o cronograma e a planilha de gerenciamento de riscos – PGR, bem como os demais os artefatos utilizados durante o monitoramento do projeto.
- **Elaborar o relatório de encerramento do projeto:** o gerente do projeto deve realizar o balanço final do desempenho do projeto e registrar as lições aprendidas. Estas informações devem constar no relatório de encerramento do projeto REP.
- **Avaliar os benefícios e indicar a satisfação:** após a realização da atividade anterior, o gerente do projeto deve solicitar ao demandante a avaliação dos benefícios e da satisfação com o projeto. É possível que alguns benefícios não sejam percebidos ao final do projeto, recomendando-se a realização de revisões pós-projeto pelas unidades responsáveis para avaliação de benefícios alcançados. Esta avaliação deve estar registrada no REP.
- **Obter anuências do encerramento:** após a realização das atividades descritas anteriormente, o gerente de projeto deve obter a concordância do patrocinador e demandante com o encerramento do projeto. A anuência da conclusão do projeto pode ser feito por e-mail ou ata de reunião.
- **Armazenar os artefatos do projeto:** o gerente do projeto deve garantir que toda a documentação de gerenciamento do projeto esteja disponível no repositório do projeto, viabilizando o acesso todas as informações e os artefatos gerados.
- **Dar ciência do encerramento do projeto aos interessados:** o gerente do projeto deve comunicar a todos os envolvidos no projeto (equipe e partes interessadas) o encerramento do projeto.

4.5.2 Artefatos do encerramento

Os artefatos a serem atualizados ou produzidos na conclusão do projeto são:

Artefato	Considerações
Relatório de Encerramento do Projeto – REP	Reúne informações para formalização da conclusão do projeto.
Termo de Aceite – TA	Elaborado para cada entrega do projeto representada no Plano Integrado do Projeto, podendo um TA representar o aceite de mais de uma entrega, conforme conveniência. <i>O artefato pode ser substituído por meio de e-mail ou ata de reunião.</i>
Ata de reunião - AT	Adicionalmente, o artefato pode ser elaborado contendo o registro de reuniões relativas ao encerramento do projeto, como por exemplo: encontro de autoavaliação.

5. Matriz de responsabilidades

A matriz a seguir define as responsabilidades dos principais envolvidos no projeto durante o gerenciamento de projetos. Não obstante a esta matriz, o gerente do projeto pode detalhar atividades e adicionar outros envolvidos e atividades, conforme a necessidade do projeto.

ENVOLVIDOS	FLUXO					
	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	CONTROLE DE MUDANÇAS	ENCERRAMENTO
Gerente de Projeto	R	R	P	R	R	R
Patrocinador	A	A	C	I	A	A
Equipe de projeto	-	C	R	C	P/I	P
Demandante	I	A	C	I	A	A
Partes interessadas	I	C	C	I	C	I
EGP-SETIN	C	C/I	C	I	P/I	I

Legenda:

R: Responsável

P: Participa

A: Aprova

C: Consultado

I: Informado

Obs.: para informações quanto a atribuições dos principais envolvidos no gerenciamento de projetos do Tribunal , vide [ATO nº 780/TST.GP, 14/12/2011](#) (institui o Escritório de Gestão de Projetos no âmbito do TST) e [Ato nº 282/SETIN.GP, 13/06/2018](#) (institui a Política de Gerenciamento de Projetos de TIC do TST).

6. ARTEFATOS DA MGPS

Recomenda-se que os artefatos mencionados neste Guia sejam usados como resultado das atividades realizadas durante o gerenciamento do projeto e não apenas preenchidos como mero formalismo.

Cabe salientar que não há impedimentos à expansão dos artefatos requeridos ao gerenciamento de projetos, podendo ser criadas seções ou artefatos adicionais, em face das características, complexidade ou criticidade do projeto. Também, é facultado o uso de outros modelos para os artefatos relacionados abaixo, desde que acordados com o demandante e as partes interessadas, preservadas as informações para o monitoramento e controle de projeto.

Os modelos dos artefatos da MGPS se encontram publicados na Intranet do TST, na página do Escritório de Projetos da SETIN, acessível por meio do link: <http://portalintranet.redetst/web/tst-intranet/metodologia-de-gerenciamento-de-projetos>.

FLUXO	ARTEFATO	DESCRIÇÃO
INICIAÇÃO	TAP - Termo de abertura do Projeto	É o documento que formaliza a autorização para iniciar o projeto. Ao elaborar o TAP, recomenda-se retirar as informações do DOD. <i>O TAP pode alternativamente ser registrado por meio de e-mail ou ata de reunião validada pelos envolvidos.</i>
	EAP - Estrutura Analítica do Projeto	O principal objetivo da EAP é incluir todo o trabalho necessário para entregar o projeto. Permite uma visão organizada, estruturada e clara de todas as entregas do projeto.
PLANEJAMENTO	PGR - Planilha de Gerenciamento de Riscos	Contempla o registro de todo o gerenciamento de riscos do projeto. É utilizado desde o planejamento até o encerramento do projeto. O modelo da planilha atende à Política (vide Ato nº 131/ASGE.SEGP.GP, de 13 de março de 2015) e o Plano de Gestão de Riscos da Secretaria do TST .
	Cronograma	É o detalhamento da EAP em tarefas, incluindo suas durações, datas, dependências, restrições e recursos
	PIP - Plano Integrado de Projeto	É o documento que reúne de forma organizada as informações levantadas durante o planejamento do projeto. É ele que irá direcionar a execução do projeto, além de ser a base para o monitoramento e controle de desempenho do projeto.

FLUXO	ARTEFATO	DESCRIÇÃO
MONITORAMENTO E CONTROLE	RAP - Relatório de Acompanhamento do Projeto	Deve ser gerado <u>mensalmente</u> , com o relato da situação geral do projeto. <i>Alternativamente o RAP pode ser substituído por meio de ata de reunião, e-mail, ou registro de questão no repositório do projeto, desde que as informações contidas no artefato estejam presentes e sejam divulgadas pelo gerente do projeto a partes interessadas, unidades envolvidas e equipe do projeto, conforme suas necessidades.</i>
	TA - Termo de Aceite	Elaborado para cada entrega do projeto representada no Plano Integrado do Projeto, podendo um TA representar o aceite de mais de uma entrega, conforme conveniência. <i>O artefato pode ser substituído por meio de e-mail ou ata de reunião.</i>
	SMP - Solicitação de Mudanças no Projeto	Compreende o registro da: solicitação de mudança, da avaliação dos impactos no projeto bem como da aprovação da mudança. <i>A anuência da mudança pode ser feita por e-mail ou registro em ata de reunião.</i>
	Cronograma	Deve ser atualizado, pelo menos, <u>mensalmente</u> , conforme o monitoramento das atividades do projeto. A alteração da linha de base do cronograma só poderá ser alterada após a aprovação de uma solicitação de mudança. (Vide item 4.4.2 - fluxo “Controlar mudanças”).
	PGR - Planilha de Gerenciamento de Riscos	Atualização <u>mensal</u> , no mínimo, contemplando o registro do monitoramento dos riscos identificados no planejamento ou novos riscos percebidos durante a execução do projeto.
	PIP - Plano Integrado de Projeto	Deve ser atualizado caso ocorra replanejamento do projeto advindos de solicitações de mudanças aprovadas ou planejamento em ondas sucessivas. (Vide item 4.4.2 - fluxo “Controlar mudanças”).
ENCERRAMENTO	REP - Relatório de Encerramento do Projeto	Reúne informações para formalização da conclusão do projeto.
	TA - Termo de Aceite	Caso nenhum termo de aceite tenha sido elaborado durante o monitoramento o controle um termo de aceite único para todas as entregas deve ser elaborado durante o encerramento do projeto. <i>O artefato pode ser substituído por meio de registro e-mail ou ata de reunião.</i>
Comum a todas	ATA - Ata de reunião	Modelo para o registro de reuniões relacionadas ao projeto. <i>É facultado o uso do modelo de ata de reunião.</i>

6.1 Resumo de atividades e artefatos

Os quadros a seguir apresentam de forma resumida as atividades e artefatos de cada fluxo do gerenciamento do projeto.

INICIAÇÃO	<u>O que fazer?</u> - Obter autorização para iniciar o projeto. - Designar o gerente do projeto.	<u>Onde registrar?</u> - Termo de Abertura do Projeto - TAP * <i>* Pode alternativamente ser registrado por meio de e-mail ou ata de reunião validada pelos participantes, desde que inclua a concordância dos atores indicados para assinar o TAP.</i> <i>Este registro deve ser armazenado no repositório do projeto.</i>
PLANEJAMENTO	<u>O que fazer?</u> - Engajar interessados e equipes no planejamento do projeto. - Definir o escopo. - Identificar unidades envolvidas. - Identificar riscos, qualificar riscos e planejar resposta aos Riscos. - Alinhar comunicações do projeto - Desenvolver o cronograma. - Obter anuências ao plano do projeto - Registrar/armazenar as informações do planejamento.	<u>Onde registrar?</u> - Estrutura Analítica do Projeto – EAP - Plano Integrado do Projeto – PIP - Planilha de Gerenciamento de Riscos - PGR - Cronograma - Ata de reunião - ATA (opcional)
EXECUÇÃO	<u>O que fazer?</u> - Executar as atividades planejadas. - Orientar e gerenciar o trabalho. - Gerenciar a equipe do projeto. - Gerenciar comunicações. - Engajar partes interessadas.	<u>Onde registrar?</u> (PERIODICIDADE: MENSAL) <i>Não há exigência de produzir artefatos específicos.</i> <i>A critério do gerente do projeto pode-se registrar as informações resultantes das atividades da execução por meio de e-mail ou ata de reunião validada pelos participantes.</i>
MONITORAMENTO E CONTROLE	<u>O que fazer?</u> - Gerar a linha de base do cronograma - Gerenciar o desempenho das atividades - Controlar os riscos - Obter Termos de Aceite - Atualizar cronograma - Relatar acompanhamento do projeto - Atualizar e armazenar artefatos e informações do monitoramento e controle	<u>Onde registrar?</u> (PERIODICIDADE: MENSAL) - Cronograma - Termo de Aceite – TA* - Planilha de Gerenciamento de Riscos - PGR - Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP** <i>** O RAP pode ser substituído por e-mail, ata de reunião ou de registro de questão, desde que as informações as análise da situação atual (item 3 do RAP) estejam presentes.</i> <i>* O TA pode ser registrado por meio de e-mail ou ata de reunião validada pelos participantes, desde que seja armazenada Este registro deve ser armazenado no repositório do projeto..</i>
	CONTROLAR MUDANÇAS <u>O que fazer?</u> - Analisar impactos da mudança. - Preparar solicitação de mudança. - Obter anuências da solicitação de mudança. - Gerar nova linha de base do cronograma. - Atualizar e armazenar documentação do projeto. - Comunicar equipe e interessados.	<u>Onde registrar?</u> Solicitação de Mudanças no Projeto – SMP. <i>A anuência da mudança pode ser feita por e-mail ou registro em ata de reunião.</i> <i>Importante: PIP, Cronograma, PGR devem ser atualizados caso ocorra replanejamento do projeto advindos de solicitações de mudanças aprovadas ou planejamento em ondas sucessivas.</i>
ENCERRAMENTO	<u>O que fazer?</u> - Consolidar lições aprendidas. - Registrar/atualizar informações do projeto. - Elaborar o relatório de encerramento do projeto. - Avaliar os benefícios e indicar a satisfação. - Obter anuências do encerramento. - Armazenar os artefatos do projeto. - Dar ciência do encerramento do projeto aos interessados.	<u>Onde registrar?</u> - Relatório de Encerramento do Projeto – REP - Termo de Aceite – TA <i>* O TA pode ser registrado por meio de e-mail ou ata de reunião validada pelos participantes, desde que seja armazenada no repositório do projeto.</i>

7. ALTERAÇÕES NA MGPS

As revisões da MGPS serão aprovadas por meio da emissão de Ordem de Serviço pelo Secretário da SETIN, sendo ouvidas as áreas impactadas, conforme artigo 6º do [ATO nº 282/SETIN.GP de 13 de junho de 2018](#).

Os erros materiais constantes deste documento podem ser corrigidos sem a necessidade de emissão de ordem de serviço (§ 4º do artigo 6º [ATO nº 282/SETIN.GP de 13 de junho de 2018](#)).

8. REFERÊNCIAS

Project Management Institute (PMI). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK® Sexta Edição, 2017).

[ATO nº 282/SETIN.GP de 13 de junho de 2018](#). Institui a Política de Gerenciamento de Projetos de TIC do TST.

[ATO nº 780/TST.GP, 14/12/2011](#). Institui o Escritório de Gestão de Projetos no âmbito do TST (Republicado conforme o artigo 5º do ATO nº 279/ TST.GP de 13 de junho de 2018).

MULCAHY, Rita. **Preparatório para o Exame de PMP®**. Oitava Edição. EUA: RMC Publications, 2013.

9. CONTROLE DE VERSÕES

VERSÃO	DATA	PRINCIPAIS ALTERAÇÕES
1.0	2/2/2016	Versão inicial
2.0	15/10/2018	Revisão Geral do Guia para adequá-lo a Política de Gerenciamento de projetos de TIC do TST (ATO nº 282/SETIN.GP, 13/06/2018) e as boas práticas de gerenciamento de projetos consolidadas no Guia de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos – Guia PMOBK, 6ª edição.

10. Anexo - Ferramentas tecnológicas de gerenciamento de projetos

A seguir são relacionadas as ferramentas tecnológicas que apoiam o gerenciamento de projetos na SETIN. O uso de outras ferramentas deve ser acordado com o EGP-SETIN.

Ferramenta	Finalidade Principal	Quem usa	Observação
Portal de Projetos do TST (MS-EPM)	É o repositório do projeto, onde devem ser armazenadas as informações, documentos e artefatos gerados durante o gerenciamento do projeto.	Gerente de projeto Equipe de projeto EGP-SETIN Qualquer usuário que tenha interesse em acompanhar o projeto.	Usuário deve ser cadastrado previamente no sistema. Gestor: EGP-SETIN
WBS ChartPro	Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto – EAP	Gerente de projeto EGP-SETIN	Aplicativo com controle de licenciamento. Gestor: EGP-SETIN
MS-Project 2013	Produzir o cronograma do projeto.	Gerente de projeto EGP-SETIN	Aplicativo com controle de licenciamento. Gestor: EGP-SETIN
MS-Excel	Criar a Planilha de Gerenciamento de Riscos – PGR	Gerente de projeto Equipe de projeto	-
MS-Word	Elaborar os demais artefatos de gerenciamento de projeto (TAP, PIP, RAP, TA, SMP, REP, ATA)	Gerente de projeto Equipe de projeto	-

MODELOS DOS ARTEFATOS DA MGPS