



Ministério da Justiça



UnB



**Centro de Apoio ao
Desenvolvimento
Tecnológico**



latitude
Laboratório de tecnologias da tomada de decisão

Termo de Cooperação/Projeto:

**Acordo de Cooperação Técnica
FUB/CDT e MJ/SE
Registro de Identidade Civil –
Replanejamento e Novo Projeto Piloto**

Documento:

**RT Evolução, Monitoramento e Controle
dos Projetos - Metodologia de Gestão
de Projetos**

Data de Emissão:

16/06/2015

Elaborado por:

**Universidade de Brasília – UnB
Centro de Apoio ao Desenvolvimento
Tecnológico – CDT
Laboratório de Tecnologias da Tomada
de Decisão – LATITUDE.UnB**



Ministério da Justiça
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA



laboratório de tecnologias da tomada de decisão
latitude
UnB

Centro de Apoio ao
Desenvolvimento
Tecnológico



UnB

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

José Eduardo Cardozo
Ministro

Ivan Marques Toledo Camargo
Reitor

Marivaldo de Castro Pereira
Secretário Executivo

Paulo Anselmo Ziani Suarez
Diretor do Centro de Apoio ao Desenvolvimento
Tecnológico – CDT

Helvio Pereira Peixoto
Coordenador Suplente do Comitê Gestor do SINRIC

Rafael Timóteo de Sousa Júnior
Coordenador do Laboratório de Tecnologias da
Tomada de Decisão – LATITUDE

EQUIPE TÉCNICA

Ana Maria da Consolação Gomes Lindgren
Andréa Benoliel de Lima
Celso Pereira Salgado
Delluiz Simões de Brito
Elaine Fabiano Tocantins
Fernando Saliba Oliveira
Fernando Teodoro Filho
Guilherme Braz Carneiro
Joaquim de Oliveira Machado
José Alberto Sousa Torres
Marcelo Martins Villar
Raphael Fernandes de Magalhães Pimenta
Rodrigo Borges Nogueira
Rodrigo Gurgel Fernandes Távora
Sara Lais Rahal Lenharo

EQUIPE TÉCNICA

Flávio Elias Gomes de Deus
(Pesquisador Sênior)
William Ferreira Giozza
(Pesquisador Sênior)
Ademir Agostinho de Rezende Lourenço
Adriana Nunes Pinheiro
Alysson Fernandes de Chantal
Amanda Almeida Paiva
Andréia Campos Santana
Antônio Claudio Pimenta Ribeiro
Carolinne Januária de Souza Martins
Daniela Carina Pena Pascual
Danielle Ramos da Silva
Diogenes Ferreira Reis Fustinoni
Fábio Lúcio Lopes Mendonça
Fábio Mesquita Buiati
Glaudson Menegazzo Verzeletti
Heverson Soares de Brito
Johnatan Santos de Oliveira
José Carneiro da Cunha Oliveira Neto
Kelly Santos de Oliveira Bezerra
Luciano Pereira dos Anjos
Luciene Pereira de Cerqueira Kaipper
Luiz Antônio de Souto Evaristo
Luiz Claudio Ferreira
Marco Schaffer
Marcos Vinicius Vieira da Silva
Pedro Augusto Oliveira de Paula
Roberto Mariano de Oliveira Soares
Sergio Luiz Teixeira Camargo
Soleni Guimarães Alves
Suzane Lais De Freitas
Valério Aymoré Martins
Vera Lopes de Assis
Wladimir Rodrigues da Fonseca

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.2/21
--------------------	---------------------	--	----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.
É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição
06/04/2015	0.1	Versão inicial.
16/06/2015	0.2	Versão após revisão



Universidade de Brasília – UnB
Campus Universitário Darcy Ribeiro - FT – ENE – Latitude
CEP 70.910-900 – Brasília-DF
Tel.: +55 61 3107-5598 – Fax: +55 61 3107-5590

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	APRESENTAÇÃO	6
3	METODOLOGIA	6
4	GESTÃO DE PROJETO – BASE CONCEITUAL	7
4.1	Gerenciamento de Integração	8
4.2	Gerenciamento do Escopo	8
4.3	Gerenciamento de Tempo.....	8
4.4	Gerenciamento de Custos	8
4.5	Gerenciamento da Comunicação	9
4.6	Gerenciamento de Riscos	9
4.7	Gerenciamento de Aquisições	9
4.8	Gerenciamento de Recursos Humanos.....	9
4.9	Gerenciamento da Qualidade.....	9
4.10	Gerenciamento das Partes Interessadas	9
5	GRUPO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	10
6	GRUPOS DE PROCESSOS PARA PROJETOS DO PROGRAMA RIC.....	15
6.1	Adequação de Processos.....	15
6.1.1	Iniciação	15
6.1.2	Planejamento	15
6.1.3	Execução	16
6.1.4	Monitoramento e Controle.....	16
6.1.5	Encerramento.....	16
6.2	Relação de artefatos de projeto.....	16
7	FERRAMENTAS E TÉCNICAS	17
8	CONCLUSÃO.....	19
	REFERÊNCIAS	20



Ministério da Justiça

1 INTRODUÇÃO



Centro de Apoio ao
Desenvolvimento
Tecnológico



A Secretaria Executiva (SE/MJ), vinculada ao Ministério da Justiça (MJ), é responsável por viabilizar o desenvolvimento e a implantação do Registro de Identidade Civil, instituído pela Lei nº 9.454, de 7 de abril de 1997, regulamentado pelo Decreto nº 7.166, de 5 de maio de 2010.

Atualmente, a República Federativa do Brasil conta com sistema de identificação de seus cidadãos amparado pela Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983. Essa lei assegura validade nacional às Carteiras de Identidade, ou Cédulas de Identidade; confere também autonomia gerencial às Unidades Federativas no que concerne à expedição e controle dos números de registros gerais emitidos para cada documento. Essa condição de autonomia, ao contrário do que pode parecer, fragiliza o sistema de identificação, uma vez que proporciona condições ao cidadão de requerer legalmente até 27 (vinte e sete) Cédulas de Identidades diferentes. Com essa facilidade legal, inúmeras possibilidades fraudulentas se apresentam de maneira silenciosa, pois, na grande maioria dos casos, os Institutos de Identificação das Unidades Federativas não dispõem de protocolos e aparato tecnológico para identificar as duplicações de registro vindas de outros estados, ou até mesmo do seu próprio arquivo datiloscópico. Consoante aos fatos, os Institutos de Identificação não trabalham interativamente para que haja trocas de informações de dados e geração de conhecimento para manuseio inteligente e seguro para individualização do cidadão em prol da sociedade.

Com foco na busca de soluções para tais problemas, o Projeto RIC prevê a administração central dos dados biográficos e biométricos dos cidadãos no Cadastro Nacional de Registro de Identificação Civil (CANRIC) e ABIS (do inglês *Automated Biometric Identification System*), respectivamente. A previsão desse novo modelo sustenta a não duplicação de registros e a consequente identificação unívoca dos cidadãos brasileiros natos e naturalizados. O Projeto RIC, portanto, visa otimizar o sistema de identificação e individualização do cidadão brasileiro nato e naturalizado com vistas a um perfeito funcionamento da gestão de dados da sociedade, agregando valor à cidadania, à gestão administrativa, à simplificação do acesso aos serviços disponíveis, ao cidadão e à segurança pública do país.

Nesse contexto, o termo de cooperação entre MJ/SE e FUB/CDT define um projeto que objetiva identificar, mapear e desenvolver parte dos processos e da infraestrutura

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.5/21
--------------------	---------------------	--	----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.



tecnológica necessária para viabilizar a implantação do número único de Registro de Identidade Civil – RIC no Brasil.

Resultante de um subconjunto das atividades previstas para inicialização da cooperação MJ/SE e FUB/CDT, o presente documento contempla os trabalhos de Definição Metodológica de Gestão de Projeto para o RIC.

2 APRESENTAÇÃO

A criação de uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos para o Programa RIC tem como objetivo principal estruturar e unificar uma linguagem em gestão de projetos, estabelecer padrões de processos de gestão, de forma simples, aplicável e flexível de maneira a obter os melhores resultados na condução da gestão dos projetos.

Como base conceitual para criação da Metodologia de Projetos do RIC, foram utilizadas as melhores práticas de gerenciamento de projetos do PMI - *Project Management Institute*, a Metodologia de Gestão de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça – MGP-MJ e a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da SISP/SLTI/MP. A base conceitual encontra-se detalhada nos itens a seguir.

Estudos e pesquisas demonstram que nem todos dos processos se adequam às necessidades deste programa. Sendo assim, adequações foram efetuadas às necessidades de gestão do Programa RIC – Registro de Identidade Civil, tomando em consideração também o aprendizado do primeiro ano na utilização das boas práticas supramencionadas. Como resultado, temos um conjunto de orientações e artefatos a serem seguidos e utilizados pelos gerentes de projetos no decorrer da vida dos projetos que compõem o Programa Ric..

3 METODOLOGIA

Ao dar início às atividades do Programa RIC, uma das primeiras atividades foi definir qual a maneira de gerenciar projetos. Utilizando de informações metodológicas disponíveis na literatura, proveniente de profissionais especializados, práticas de mercados públicos e privados, em especial as recomendações de gerenciamento de projeto do MJ e do SISP/SLTI/MP, para então selecionar as que seriam utilizadas como base conceitual para a criação da metodologia gerenciamento dos projetos do Programa RIC.

Foram selecionadas as seguintes referências conceituais.

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.6/21
--------------------	---------------------	--	----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.



- Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – PMBOK-PMI.
- A metodologia de projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.
- A metodologia de gerenciamento de projetos da SISP/SLTI/MP.

Com as bases conceituais selecionadas, passou-se à etapa de adequação às necessidades de características peculiares ao programa RIC. Dentre os 47 processos apresentados pelo PMI e que estão presentes nas duas outras metodologias, foram selecionados 28 e posteriormente aglutinados em 24 artefatos.

4 GESTÃO DE PROJETO – BASE CONCEITUAL

Uma das definições de projeto mais utilizada é a de que ele é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. As atividades de um projeto devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos de organização. Sendo assim, a autorização de execução de um projeto deve ser concedida pela alta direção. Como insumo para análise, deve ser encaminhado para avaliação um Escopo do Projeto a ser executado, no qual se encontram descritos os benefícios a serem atingidos.

Segundo o PMI, gerenciar projetos significa: “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do Projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento” (Fonte: PMBOK – 5ª Edição de 2013).

São definidas, segundo o PMBOK, 9 (nove) áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e organizadas com base em seus requisitos de conhecimentos, compostas por processos, que por sua vez possuem insumos de entradas, saídas, e utilizam ferramentas e técnicas para sua execução. A figura 1 apresenta as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.7/21
--------------------	---------------------	--	----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.



Figura 1 – Áreas de Conhecimento

Para que se possa entender melhor a metodologia, é importante que se entenda a finalidade de cada uma das 9 áreas de conhecimento. Sendo assim, a seguir será apresentado um resumo de cada uma delas.

4.1 Gerenciamento de Integração

Nesta área de conhecimentos encontram-se os processos que integram os diversos elementos de gerenciamento de um projeto, identificando, definindo, combinando, unificando e coordenando os grupos de processos de gerenciamento de projetos.

4.2 Gerenciamento do Escopo

Temos nesta área de conhecimento, processos relacionados às definições e verificação de todo o trabalho que será produzido para alcançar os objetivos e o término do projeto com sucesso.

4.3 Gerenciamento de Tempo

Esta área de conhecimento contém os processos relativos à alocação de atividades e recursos ao longo do tempo previsto para execução de um projeto. Gerenciando tempo, monitora-se e readéquam-se recursos para que os prazos planejados para execução do projeto possam ser cumpridos.

4.4 Gerenciamento de Custos

O grupo de processos desta área de conhecimento, permite planejar, estimar, orçar e controlar os custos do projeto de forma a conduzir o projeto dentro de um orçamento

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.8/21
--------------------	---------------------	--	----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

4.5 Gerenciamento da Comunicação

Considerada uma das áreas de conhecimento, em gestão de projetos, mais importante, esta é responsável por coordenar coleta de dados, geração de informação, divulgação e armazenagem das informações do projeto no momento correto e na forma adequada.

4.6 Gerenciamento de Riscos

O fracasso de um projeto está diretamente ligado a eventos não previstos ou ainda previstos e não administrados durante a vida do projeto. Sendo assim, esta área de conhecimento propõe processos de gerenciamento de riscos em um projeto, ou seja, identificação, monitoramento e planos de ações corretivas.

4.7 Gerenciamento de Aquisições

Contém lista de processos que recomendam formas de gestão das aquisições de produtos, serviços, bem como propõe processos de gerenciamento de contratos.

4.8 Gerenciamento de Recursos Humanos

Nesta área de conhecimento, resumem-se os processos que permitem organizar e gerenciar de maneira adequada as equipes que compõe o projeto, sugerindo as melhores práticas de contratação, reconhecimento e liberação dos recursos humanos.

4.9 Gerenciamento da Qualidade

Um projeto de sucesso tem como um dos seus principais itens de validação, a certificação do atingimento dos objetivos propostos. Como ferramenta desta área de conhecimento, temos os processos de gestão e garantia da qualidade que permitirão gerir adequadamente esses atingimentos.

4.10 Gerenciamento das Partes Interessadas

O gerenciamento das partes interessadas sempre foi tema importante dentro de gerenciamento de projetos. Devido ao alto grau de importância deste tema, no Guia PMBoK Quinta Edição, o tema foi introduzido de forma mais evidenciada como uma nova área de conhecimento. Este desmembramento reforça a importância das partes interessadas em nossos projetos. Recomendações como identificação e comunicação com os *stakeholders* são encontrados neste tema.

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.9/21
--------------------	---------------------	--	-----------------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

5 GRUPO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conforme o Guia PMBoK 5ª Edição, os projetos variam em tamanho e complexidade. Projetos podem ser estruturados da seguinte maneira.

- Início do projeto.
- Organização e planejamento.
- Execução do trabalho do projeto.
- Encerramento do projeto.

De acordo com o Guia PMBoK 5ª Edição, “os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos (ou grupos de processos)” os quais transcrevemos suas definições abaixo.

- ✓ **Grupo de processos de iniciação:** consiste no conjunto de processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto em execução, para se obter autorização para início de um projeto ou nova fase.
- ✓ **Grupo de processos de planejamento:** consiste no conjunto de processos para definição do escopo de um projeto, refinamento dos objetivos e definição de ações necessárias para lograr êxito na execução de um projeto.
- ✓ **Grupo de processos de execução:** consiste no conjunto de processos que deverão ser realizados para executar o trabalho do projeto e atingir as especificações deste.
- ✓ **Grupo de processos de monitoramento e controle:** conjunto de processos necessários à análise, controle e acompanhamento do progresso e desempenho de um projeto. Processos de identificação de áreas que necessitem mudanças nos planos para atingimento dos objetivos dos projetos e processos de início de mudanças necessárias.
- ✓ **Grupo de processos de encerramento:** contém os processos que deverão ser executados para encerrar todas as atividades de todos os grupos de processos, com o objetivo de finalizar formalmente o projeto ou uma fase.

O PMBoK distribui 47 processos de gerenciamento de projetos pelos grupos da seguinte forma.

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.10/21
--------------------	---------------------	--	-----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.



- Iniciação: 2 processos.
- Planejamento: 24 processos.
- Execução: 08 processos.
- Monitoramento e Controle: 11 processos.
- Encerramento: 02 processos.

É importante ressaltar que os grupos de processos de gerenciamento de projetos não são fases do projeto.

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.11/21
--------------------	---------------------	--	------------------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.
É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

O quadro ilustrativo abaixo contém os 47 processos, alocados por área de conhecimento e grupo de processo a que se refere.

GUIA PMBoK 5ª ed.					
ÁREA DE CONHECIMENTO	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
INTEGRAÇÃO	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
ESCOPO		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
TEMPO		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar a duração das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
CUSTOS		7.1 Planejar o gerenciamento de custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
QUALIDADE		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
RECURSOS HUMANOS		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
COMUNICAÇÕES		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
RISCOS		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
AQUISIÇÕES		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
PARTES INTERESSADAS	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Figura 2 – Mapa Grupos de Processos e Áreas de Conhecimento

Abaixo apresentamos uma tabela contendo a descrição dos 47 processos recomendados pelo Guia de Gerenciamento de Projetos – PMBoK, dos quais serão selecionados os mais aderentes ao modelo de gestão de projetos do RIC.

Área de Conhecimento	Processo	Descrição
INTEGRAÇÃO	4.1 Desenvolver Termo de Abertura	Processo de desenvolver o documento que formalmente autoriza o projeto ou fase e dá ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.
	4.2 Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto	Processo de documentar as ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares e integrá-los a um plano de gerenciamento de projeto abrangente.
	4.3 Dirigir e Gerenciar a Execução	Processo de executar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto.
	4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho	Processo de monitorar e controlar o progresso do projeto de acordo com o Plano.
	4.5 Realizar Controle Integrado de Mudanças	Processo de revisar, aprovar e controlar solicitações de mudança, bem como manter atualizados os documentos do projeto.
	4.6 Encerrar Projeto ou Fase	Processo de finalizar todas as atividades e encerrar formalmente o projeto ou fase.
ESCOPO	5.1 Planejar Gerenciamento do Escopo	Processo de planejar como será definido, validado e controlado o escopo.
	5.2 Coletar Requisitos	Processo de definir e documentar os requisitos necessários para atender necessidades e expectativas de interessados.
	5.3 Definir Escopo	Processo de desenvolver descrição detalhada do projeto e produto.
	5.4 Criar EAP – Estrutura Analítica do Projeto	Estrutura Analítica do Projeto é uma subdivisão hierarquizada orientada a entregas. Criar a EAP é definir as entregas principais e seus componentes, bem como todo trabalho a ser executado projeto.
	5.5 Validar Escopo	Processo de formalizar a aceitação das entregas do projeto.
	5.6 Controlar Escopo	Processo de monitorar e controlar o escopo do projeto.
TEMPO	6.1 Planejar Gerenciamento do Tempo	Processo de planejar como será definido, gerenciado e controlado o cronograma do projeto.
	6.2 Definir Atividades	Processo de identificar atividades específicas que precisam ser realizadas para produzir as entregas do projeto.
	6.3 Definir Sequência de Atividades	Processo de identificar e documentar dependências entre as atividades do cronograma.
	6.4 Estimar Recursos das Atividades	Processo de estimar tipo e quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma.
	6.5 Estimar Durações das Atividades	Processo de estimar o número de períodos de trabalho necessários para realização das tarefas.
	6.6 Desenvolver Cronograma	Processo de analisar os recursos necessários, restrições do cronograma, durações e sequências de atividades para criar o cronograma do projeto.
	6.7 Controlar Cronograma	Processo de monitorar e controlar o progresso do projeto e a performance de execução do cronograma, tomando medidas corretivas quando necessário.
CUSTO	7.1 Planejar Gerenciamento dos Custos	Processo de planejar como será definido, gerenciado e controlado o orçamento do projeto.
	7.2 Estimar Custos	Processo de estimar os custos dos recursos necessários para a execução das atividades.



	7.3 Determinar Orçamento	Processo de agregar custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para determinar o orçamento do projeto.	
	7.4 Controlar Custos	Processo de monitorar e controlar o progresso do projeto e a performance de execução do orçamento, tomando medidas corretivas quando necessário.	
QUALIDADE	8.1 Planejar Gerenciamento da Qualidade	Processo de identificar padrões, normas ou requisitos de qualidade do projeto e produto.	
	8.2 Realizar Garantia de Qualidade	Processo de auditar requisitos de qualidade e resultados de medições de controle de qualidade assegurando os padrões apropriados de qualidade definidos.	
	8.3 Controlar Qualidade	Processo de monitorar e controlar os resultados e as atividades do Plano de Gerenciamento da Qualidade.	
RECURSOS HUMANOS	9.1 Planejar Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto	Processo de identificar e documentar funções, responsabilidades e habilidades requeridas para a criação do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	
	9.2 Mobilizar Equipe do Projeto	Processo para confirmar a disponibilidade dos recursos humanos e obter a equipe necessária para terminar o projeto.	
	9.3 Desenvolver Equipe do Projeto	Processo de integração e construção da equipe do projeto, bem como melhoria de competências individuais e coletivas da equipe.	
	9.4 Gerir Equipe do Projeto	Processo de acompanhar desempenho de membros da equipe, fornecendo <i>feedback</i> e solucionando conflitos.	
COMUNICAÇÃO	10.1 Planejar Comunicação	Processo de determinar as necessidades de informações das partes interessadas no projeto para definir abordagens adequadas de comunicação.	
	10.2 Distribuir Informação	Processo de tornar disponíveis as informações necessárias aos interessados.	
	10.2 Relatar Desempenho	Processo de coleta e distribuição das informações sobre o desempenho e performance do projeto.	
RISCOS	11.1 Planejar Gerenciamento dos Riscos	Processo de definir como serão identificados, analisados e gerenciados os riscos do projeto, incluindo procedimentos e padrão para gestão de riscos.	
	11.2 Identificar Riscos	Processo de determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características.	
	11.3 Realizar Análise Qualitativa	Processo de priorização dos riscos por meio da avaliação subjetiva das suas probabilidades de ocorrência e impactos no projeto.	
	11.4 Realizar Análise Quantitativa	Processo de análise numérica do efeito dos riscos identificados sobre os objetivos gerais do projeto.	
	11.5 Planejar Respostas aos Riscos	Processo de desenvolver estratégias e ações para ampliar oportunidades e reduzir ameaças aos objetivos do projeto.	
	11.6 Monitorar e Controlar Respostas aos Riscos	Processo de monitorar os riscos, implementando as ações do plano de resposta quando necessário.	
AQUISIÇÕES	12.1 Planejar Gerenciamento das Aquisições	Processo de documentar as decisões de aquisição do projeto, definir tipos de contratos e identificar potenciais fornecedores.	
	12.2 Conduzir Aquisições	Processo de obter propostas de fornecedores, selecionar fornecedor e formalizar contrato.	
	12.3 Administrar Aquisições	Processo de gerenciar as relações contratuais, fiscalizar e monitorar o desempenho dos contratos.	
	12.4 Encerrar Aquisições	Processo de finalizar formalmente todas as aquisições e contratos do projeto.	
STAKEHOLDERS	13.1 Identificar Stakeholders	Processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que poderiam afetar ou serem afetadas pelo projeto.	
Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.14/21

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.



Ministério da Justiça



Laboratório de tecnologias da tomada de decisão



Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico



UnB

	13.2 Planejar Gerenciamento dos <i>Stakeholders</i>	Processo de desenvolver estratégias para engajar efetivamente os stakeholders ao longo do projeto.
	13.3 Gerenciar Engajamento dos <i>Stakeholders</i>	Processo de gerenciar expectativas e promover o engajamento dos <i>stakeholders</i> em favor do projeto.
	13.4 Controlar Engajamento dos <i>Stakeholders</i>	Processo de monitorar os relacionamentos com <i>stakeholders</i> do projeto.

6 GRUPOS DE PROCESSOS PARA PROJETOS DO PROGRAMA RIC

Tomando como base o arcabouço teórico pesquisado e considerando as particularidades e peculiaridades do Programa RIC e seus projetos, foram selecionados 28 processos do PMBoK a serem utilizados para gerenciamento dos projetos. Como resultado, foram gerados 24 artefatos que serão relacionados aqui e apresentados e documentos de Relatório Técnico específico, “*RT Evolução, Monitoramento e Controle dos Projetos - Padronização dos documentos*”.

Processos como os de Gerenciamento de RH, Gerenciamento de Partes Interessadas e Gerenciamento de Custos, que normalmente são trabalhados individualmente em cada projeto, foram adequados em nível de Projetos, porém sua execução realizada no nível programa, devido às características peculiares do Programa RIC,

6.1 Adequação de Processos.

Abaixo apresentamos a lista dos processos selecionados para compor a Metodologia de Gerenciamento de Projetos a serem adotados para o RIC.

6.1.1 Iniciação

Neste grupo de processos, foram selecionados 2, conforme abaixo.

1. Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto.
2. Identificar as Partes Interessadas.

6.1.2 Planejamento

Para este Grupo de Processos, foram selecionados 14 processos, conforme abaixo.

1. Coletar os Requisitos.
2. Definir o Escopo.
3. Criar a EAP.
4. Estimar as Durações das Atividades.
5. Estimar os Custos.

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.15/21
--------------------	---------------------	--	-----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

6. Definir as Atividades.
7. Sequenciar as Atividades.
8. Estimar os Recursos das Atividades.
9. Desenvolver o Cronograma.
10. Identificar os Riscos.
11. Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos.
12. Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos.
13. Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto.
14. Planejar as Respostas aos Riscos.

6.1.3 Execução

Dentre os processos do grupo execução, serão utilizados 04, conforme abaixo.

1. Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto.
2. Gerenciar a Equipe do Projeto.
3. Gerenciar as Comunicações.
4. Realizar a Garantia da Qualidade.

6.1.4 Monitoramento e Controle

Neste grupo, dentre os processos, foram selecionados 06, conforme abaixo.

1. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto.
2. Realizar o Controle Integrado de Mudanças.
3. Controlar os Riscos.
4. Controlar o Escopo.
5. Validar o Escopo.
6. Controlar o Cronograma.

6.1.5 Encerramento

No grupo de processos de Encerramento, foram selecionados os dois existentes, os quais estão relacionados a seguir.

1. Encerrar o Projeto ou Fase.
2. Encerrar as Aquisições.

Sendo assim, temos um total de 28 processos a serem executados no gerenciamento dos projetos do RIC.

6.2 Relação de artefatos de projeto

Os artefatos de projetos foram criados utilizando-se como referência os modelos

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.16/21
--------------------	---------------------	--	-----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

definidos pela Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, a qual também tem como base as recomendações do PMBoK.

Todos os artefatos encontram-se detalhados em relatório técnico específico denominado “*RT Evolução, Monitoramento e Controle dos Projetos - Padronização dos documentos*”.

Código	Descrição
DOC-001	MODELO DE TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.
DOC-002	MODELO DE MATRIZ DE REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS.
DOC-003	MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.
DOC-004	MODELO DE DICIONÁRIO EAP.
DOC-005	MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO.
DOC-006	MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRONOGRAMA.
DOC-007	MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO.
DOC-008	MODELO DE MATRIZ DAS COMUNICAÇÕES.
DOC-009	MODELO DE MATRIZ DE RISCO.
DOC-010	MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.
DOC-011	MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS.
DOC-012	MODELO DE REGISTRO DAS SOLICITAÇÕES DE MUDANÇA.
DOC-013	MODELO DE FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS.
DOC-014	MODELO DE <i>CHECKLIST</i> DE AUDITORIA.
DOC-015	MODELO DE REGISTRO DE REUNIÃO.
DOC-016	MODELO DE DEFINIÇÃO DE EQUIPE.
DOC-017	MODELO DE MATRIZ DE RESPONSABILIDADE.
DOC-018	MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
DOC-019	MODELO DE PLANILHA DE CONTROLE CUSTOS.
DOC-020	MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.
DOC-021	MODELO DE REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS - CONSOLIDADO.
DOC-022	MODELO DE REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS - HISTÓRICO.
DOC-023	MODELO DE TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO.
DOC-025	MODELO DE CRONOGRAMA <i>PROJECT</i> .

Cada um dos artefatos foi criado contendo as descrições e orientações necessárias sobre informações de entradas, ferramentas e técnicas a serem utilizadas para elaboração dos mesmos.

7 FERRAMENTAS E TÉCNICAS

As ferramentas e técnicas a serem adotadas para execução dos processos são oriundas das recomendações do PMBoK. Sendo assim, apresentamos abaixo um

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.17/21
--------------------	---------------------	--	-----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

exemplo de processo, entradas, ferramentas, técnicas e saídas. O Guia PMBoK deverá ser utilizado com referência conceitual.

Processo: Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP).	
Grupo: Planejamento	Área de Conhecimento: Escopo.
Elaborar EAP	Objetivo: definir todas as entregas que devem ser geradas pela equipe do projeto para que os seus objetivos sejam alcançados.
Entradas	Termo de Abertura de Projeto (TAP) aprovado.
Descrição das Atividades	<ul style="list-style-type: none"> Levantar necessidades das partes interessadas, buscando o melhor detalhamento possível. Definir o escopo, elaborando a Estrutura Analítica do Projeto (EAP). Descrever cada entrega do escopo no dicionário da EAP.
Saídas	Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP). A Representação gráfica da EAP. O Dicionário da EAP.
Guia de Referência	Guia PMBoK - Definição do Escopo do Projeto.

8 CONCLUSÃO

Por meio de um trabalho coordenado e interdependente entre as equipes da SE e da Universidade de Brasília, as atividades de elaboração deste RT foram planejadas, discutidas, executadas e documentadas.

As atividades e seus respectivos artefatos e Relatório Técnico (RT) foram desenvolvidos, considerando a metodologia de projetos estabelecida para o programa RIC, bem como a utilização de opinião de especialistas em Gestão de Projetos, o que foi fundamental para a definição detalhada e a seleção dos processos a serem elaborados e utilizados pelo grupo de gerentes de projetos que compõe o programa RIC.

As atividades envolvidas nessa etapa observaram formalmente a execução dos passos da metodologia elencada para gestão do projeto, PMI/PMBOK.

A equipe da UnB considera que teve acesso a todas as informações necessárias à boa condução dos trabalhos e que a disponibilização dessas informações pela equipe da SE, assim como as atividades conjuntas de análise e discussão, levou a etapa do projeto a bom termo.

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.19/21
--------------------	---------------------	--	------------------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

REFERÊNCIAS

<http://agilidadeemprojetos.16mb.com/principal/wp-content/uploads/2015/05/Grupo-de-processos-e-%C3%A1reas-de-conhecimento-pmbok-51.jpg>

PMBok, 5ª Edição – Project Management Body of Knowledge

Metodologia de Gerenciamento de Projetos - MGP SISP do Ministério do Planejamento

http://www.planejamento.gov.br/arquivos/servidor/publicacoes/publicacao_sliti_mgp-sisp_versao_1.pdf

Metodologia de Gerenciamento de Projetos - MGP MJ da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/16/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Evolucao, Monitoramento e Controle dos Projetos_Metodologia de Gestao de Projetos.docx	Pág.20/21
--------------------	---------------------	--	------------------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

Universidade de Brasília – UnB

Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico – CDT

Laboratório de Tecnologias da Tomada de Decisão – LATITUDE

www.unb.br – www.cdt.unb.br – www.latitude.eng.br

