

español **Polski**  
Slovenščina

română  
slovenčina

English **Português**

Deutsch

Български

Hrvatski

Čeština Dansk

Eesti

Français

Italiano

Magyar **Svenska**

Latviešu

Maltese

Português **Malti**



# Metodologia de Gestão de Projetos PM²

Síntese

**Comissão Europeia**  
Centro de Excelência em Gestão de Projetos (CoEPM<sup>2</sup>)

**Síntese da  
Metodologia de Gestão de Projetos PM<sup>2</sup>**



Bruxelas | Luxemburgo, 2017

A Comissão Europeia e as pessoas que ajam em seu nome declinam qualquer responsabilidade pela utilização da informação disponibilizada.

***Europe Direct é um serviço que responde  
às suas perguntas sobre a União Europeia.***

**Número de telefone gratuito (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* )As informações prestadas são gratuitas, tal como a maior parte das chamadas, embora alguns operadores, cabinas telefónicas ou hotéis as possam cobrar.

Estão disponíveis na Internet mais informações sobre a União Europeia (<http://europa.eu>).

Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, 2017

ISBN xxxxxxxx

doi: xxxxxxxx

© União Europeia, 2017

Reprodução e reutilização autorizadas mediante indicação da fonte.

O logotipo PM<sup>2</sup> é propriedade da União Europeia e não pode ser registado como marca ou outro, nem utilizado separadamente destes documentos.

A publicação e o logotipo não podem ser utilizados de uma forma que possa sugerir o apoio de uma organização externa pela União Europeia.

**Título:** Síntese da Metodologia de Gestão de Projetos PM<sup>2</sup>

**Edição atual:** v.1.0, julho de 2017

**Com base em:** A metodologia de gestão de projetos PM<sup>2</sup> da Comissão Europeia



Autores da metodologia e do guia PM<sup>2</sup>:

[Apêndice A: Contribuições e Reconhecimento](#)

A lista completa dos numerosos colaboradores da Metodologia PM<sup>2</sup> consta do apêndice ao *PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide – Open Edition* [Guia para a metodologia de gestão de projetos PM<sup>2</sup> – edição aberta], disponível em [EU Bookshop](#)

**Elaborado e publicado por:**

Comissão Europeia

DIGIT.B.4

Centro de Excelência em Gestão de Projetos (CoEPM<sup>2</sup>)

Correio eletrónico: [EC-PM2@ec.europa.eu](mailto:EC-PM2@ec.europa.eu)

Para fazer parte da comunidade Open PM<sup>2</sup> e receber atualizações:

<https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2>

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

# Índice

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>1</b>
1.1	Sobre a Iniciativa Open PM <sup>2</sup>	1
1.2	O Centro de Excelência em PM <sup>2</sup> (CoEPM <sup>2</sup> )	2
1.3	A rede de apoio a projetos (PSN) da Open PM <sup>2</sup>	2
1.4	Recursos em linha úteis	2
<b>2</b>	<b>Síntese da Metodologia PM<sup>2</sup></b>	<b>3</b>
2.1	O Edifício da PM <sup>2</sup>	3
2.2	O ciclo de vida dos projetos PM <sup>2</sup>	3
2.3	Motores das fases da PM <sup>2</sup> e principais artefactos	4
2.4	Documentação do projeto – os artefactos da PM <sup>2</sup>	5
2.5	O que é um projeto PM <sup>2</sup> ?	6
2.6	Mentalidade PM <sup>2</sup>	6
2.7	Adaptação e personalização	8
<b>3</b>	<b>Organização e Funções do Projeto</b>	<b>9</b>
3.1	Partes Interessadas no Projeto	9
3.2	Níveis e Modelo de Governação	9
3.3	Funções e Responsabilidades	10
3.3.1	Comité Diretivo do Projeto (PSC)	10
3.3.2	Dono do Projeto (PO)	10
3.3.3	Fornecedor de Soluções (SP)	11
3.3.4	Gestor de Negócio (BM)	11
3.3.5	Gestor de Projeto (PM)	11
3.3.6	Equipa Central do Projeto (PCT)	11
3.3.7	Grupo de Implementação Operacional (BIG)	11
3.3.8	Outras Funções	11
3.4	Competências para a gestão de projetos	12
<b>4</b>	<b>Fase Inicial</b>	<b>15</b>
4.1	Reunião Inicial	16
4.2	Pedido de Início do Projeto	16
4.3	Justificação Económica	16
4.4	Carta de Projeto	16
4.5	Transição de Fase do Projeto: RfP (Pronto para Planeamento)	17
<b>5</b>	<b>Fase de Planeamento</b>	<b>19</b>
5.1	Reunião de Arranque do Planeamento	20
5.2	Manual do Projeto	21
5.3	Planos de Gestão do Projeto	21
5.4	Matriz das Partes Interessadas no Projeto	21
5.5	Plano de Trabalho do Projeto	21
5.6	Plano de Externalização	22
5.7	Plano de Aceitação de Entregáveis	22
5.8	Plano de Transição	22
5.9	Plano de Implementação Operacional	22
5.10	Transição de Fase: RfE (Pronto para Execução)	22
<b>6</b>	<b>Fase de execução</b>	<b>23</b>
6.1	Reunião de Arranque da Execução	24
6.2	Coordenação do Projeto	24

6.3	Garantia da Qualidade.....	24
6.4	Elaboração de Relatórios de Projeto .....	25
6.5	Distribuição de Informação .....	25
6.6	Transição de Fase: RfC (Pronto para Encerramento) .....	25
<b>7</b>	<b>Monitorização e controlo .....</b>	<b>27</b>
7.1	Monitorizar o Desempenho do Projeto.....	27
7.2	Controlar o Calendário .....	27
7.3	Controlar o Custo.....	28
7.4	Gerir as Partes Interessadas .....	28
7.5	Gerir os Requisitos.....	28
7.6	Gerir as Alterações do Projeto.....	28
7.7	Gerir os Riscos .....	28
7.8	Gerir Incidentes e Decisões .....	29
7.9	Gerir a Qualidade.....	29
7.10	Gerir a Aceitação dos Entregáveis .....	29
7.11	Gerir a Transição.....	29
7.12	Gerir a Implementação no Negócio.....	29
7.13	Gerir a Externalização.....	29
7.14	Listas de Verificação .....	30
<b>8</b>	<b>Fase de Encerramento.....</b>	<b>31</b>
8.1	Reunião de Avaliação Final do Projeto .....	32
8.2	Lições Aprendidas e Recomendações Pós-projeto.....	32
8.3	Relatório Final do Projeto.....	32
8.4	Encerramento Administrativo .....	32
	<b>Apêndice A: Contribuições e Reconhecimento .....</b>	<b>33</b>
	<b>Apêndice B: Extensões PM<sup>2</sup> .....</b>	<b>35</b>
	PM <sup>2</sup> e a gestão Ágil .....	35
	A Gestão de Programas PM <sup>2</sup> (PM <sup>2</sup> -PGM) .....	36
	Ciclo de vida do programa .....	37
	Fase Inicial .....	37
	Fase de Planeamento .....	37
	Fase de Execução.....	38
	Fase de Encerramento.....	38
	Fase de Monitorização e controlo .....	38
	Organização do Programa .....	38
	PM <sup>2</sup> e a Gestão de Portefólio .....	39
	<b>Apêndice C: Recursos adicionais .....</b>	<b>41</b>
	Matriz de Atribuição de Responsabilidades (RASCI) PM <sup>2</sup> .....	41
	Panorama dos artefactos PM <sup>2</sup> .....	42
	Síntese dos artefactos e das atividades PM <sup>2</sup> .....	43
	Modelos da PM <sup>2</sup> disponíveis .....	44
	Novo utilizador da PM <sup>2</sup> : Conselhos para um início rápido .....	45
	<b>Apêndice D: Ética e Conduta.....</b>	<b>47</b>
	Código de Conduta Profissional PM <sup>2</sup> .....	47
	<b>Apêndice E: Glossário.....</b>	<b>51</b>

Página propositadamente deixada em branco

## 1 Introdução

O presente documento apresenta uma síntese da Metodologia de Gestão de Projetos PM<sup>2</sup>. Aspirando ao máximo de concisão, faculta informações suficientes para permitir uma compreensão efetiva da Metodologia PM<sup>2</sup>. Para estudar a Metodologia PM<sup>2</sup> em mais pormenor, poderá descarregar e consultar o guia gratuito da Metodologia PM<sup>2</sup> disponível na EU Bookshop.

A PM<sup>2</sup> é uma metodologia de gestão de projetos desenvolvida e apoiada pela Comissão Europeia. Visa permitir que os gestores de projeto (*Project Managers – 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.

A PM<sup>2</sup> consiste numa metodologia simples e de fácil execução, que as equipas do projeto podem adaptar às suas necessidades específicas. Foi criada para se adequar ao ambiente e às necessidades das instituições da UE e das administrações públicas. Porém, uma vez que integra elementos de uma ampla variedade de metodologias, normas e boas práticas de gestão de projetos universalmente aceites, pode ser utilizada com facilidade por qualquer tipo de organização.

### 1.1 Sobre a Iniciativa Open PM<sup>2</sup>

A Open PM<sup>2</sup> é uma iniciativa da Comissão Europeia que aproxima a Metodologia PM<sup>2</sup> e os seus benefícios da comunidade mais vasta de utilizadores e partes interessadas.

A Iniciativa Open PM<sup>2</sup> 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 PM<sup>2</sup> 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 PM<sup>2</sup>

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 PM<sup>2</sup>, a iniciativa visa aumentar a competência em matéria de gestão de projetos na União Europeia, conduzindo ao aumento da eficiência e do sucesso dos projetos. A Open PM<sup>2</sup> 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, relativa à *reutilização de documentos da Comissão* (2011/833/UE).

### 1.2 O Centro de Excelência em PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>)

O Centro de Excelência em PM<sup>2</sup> 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 CoEPM<sup>2</sup> apoia a Metodologia PM<sup>2</sup>, coordena uma Rede de Apoio a Projetos (Project Support Network – PSN) interinstitucional e promove a adoção generalizada da PM<sup>2</sup> através da Iniciativa Open PM<sup>2</sup>.

### 1.3 A rede de apoio a projetos (PSN) da Open PM<sup>2</sup>

A Rede de Apoio a Projetos (Project Support Network - PSN) da PM<sup>2</sup> é uma rede de Gabinetes de Apoio a Projetos (Project Support Offices – PSO) e líderes da PM<sup>2</sup> que são coordenados e apoiados pelo Centro de Excelência em PM<sup>2</sup>. A Rede de Apoio a Projetos (PSN) da PM<sup>2</sup> aspira a tornar-se uma rede descentralizada de apoio à gestão de projetos, que faculta orientação e apoio aos utilizadores da PM<sup>2</sup> sobre a adoção e utilização eficazes da Metodologia PM<sup>2</sup>.

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 PM<sup>2</sup>;
- permite que os Gabinetes de Apoio a Projetos (PSO) se apoiem mutuamente em comunidade;
- depende do contributo de líderes da PM<sup>2</sup> (pessoas e organizações).

Para fazer parte da comunidade Open PM<sup>2</sup> e receber atualizações:

- <https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2/>
- <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

### 1.4 Recursos em linha úteis

O CoEPM<sup>2</sup> fornece uma localização central para descarregar todas as informações, publicações e outros documentos da Open PM<sup>2</sup>.

#### O Guia PM<sup>2</sup> (PDF)

É possível descarregar a versão PDF do presente documento em várias línguas, bem como a edição aberta do guia da Metodologia PM<sup>2</sup> na íntegra, a partir da EU Bookshop.

- PM<sup>2</sup> Methodology Guide – Open Edition: <http://europa.eu/!UR34mB>

#### Wiki da Open PM<sup>2</sup>

O wiki da Open PM<sup>2</sup> descreve em pormenor a abordagem da PM<sup>2</sup> [edição aberta] e proporciona um ponto central de informação sobre a Metodologia da Open PM<sup>2</sup>. Para obter acesso ao wiki, é necessário ter uma conta UE individual (EU Login). Se ainda não dispõe de uma conta EU Login, deverá criá-la quando lhe for solicitado.

- Wiki da Open PM<sup>2</sup>: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/>
- Modelos da Open PM<sup>2</sup>: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

#### Apoio à Open PM<sup>2</sup>

Adira à Comunidade Open PM<sup>2</sup> na plataforma JoinUp <https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2> para:

- debater questões específicas da gestão de projetos, colocar questões e partilhar experiências;
- saber mais sobre a PM<sup>2</sup>, os seus objetos e elementos de documentação (os chamados «artefactos») e processos;
- receber ajuda para começar a utilizar a PM<sup>2</sup>;
- explorar o conhecimento de praticantes mais experientes da PM<sup>2</sup>;
- receber orientação para implantar a PM<sup>2</sup> na sua organização;
- apresentar observações e partilhar a sua experiência de utilização da PM<sup>2</sup>.

**Inscreva-se na nossa lista de correio:** <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

## 2 Síntese da Metodologia PM<sup>2</sup>

### 2.1 O Edifício da PM<sup>2</sup>

A Metodologia PM<sup>2</sup> baseia-se em boas práticas de gestão de projetos e assenta em quatro pilares:

1. Um modelo de governação de projetos (i.e. funções e responsabilidades);
2. Um ciclo de vida de um 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).

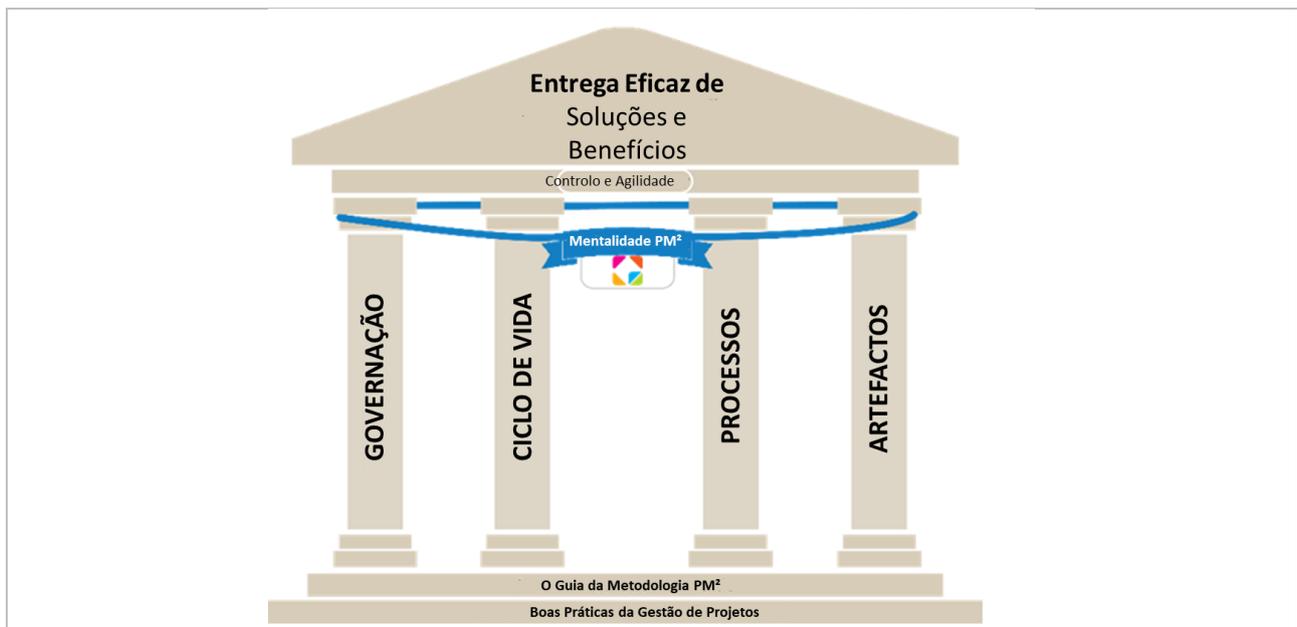


Fig. 2.2 O edifício da PM<sup>2</sup>

O espírito da Metodologia PM<sup>2</sup> é definido em mais pormenor na chamada Mentalidade PM<sup>2</sup> (*PM<sup>2</sup> Mindsets*) – o cimento que mantém unidas as práticas da PM<sup>2</sup> e proporciona um conjunto comum de convicções e valores para as equipas do projeto PM<sup>2</sup>.

### 2.2 O ciclo de vida dos projetos PM<sup>2</sup>

O ciclo de vida do projeto PM<sup>2</sup> 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.

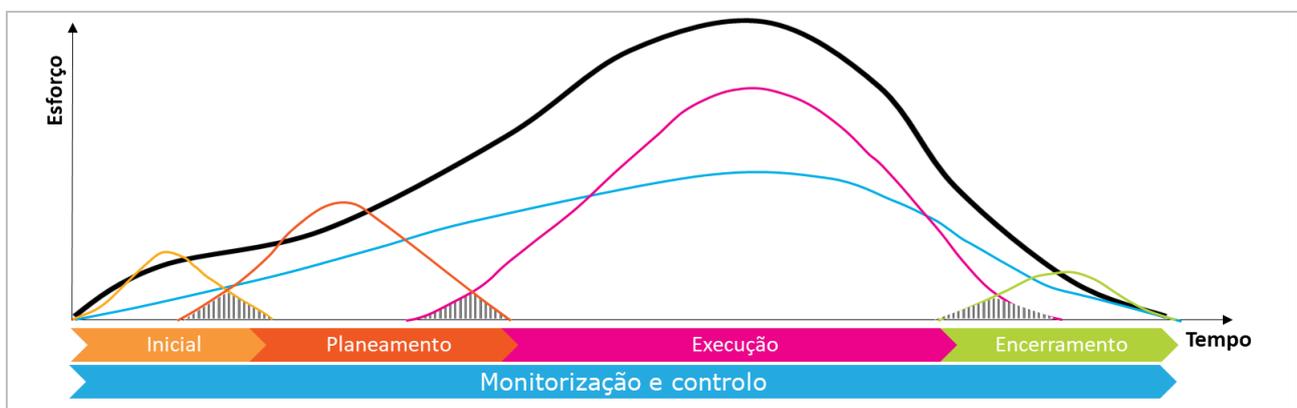


Fig. 2.1. O ciclo de vida do projeto PM<sup>2</sup>: sobreposição das atividades relacionadas com as fases

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 uma Justificação Económica. Definir o âmbito do projeto. Iniciar o projeto da melhor forma.
2. Planeamento	Constituir a Equipa Central do Projeto. 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.
<b>Monitorizar e controlar</b> 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.	

### 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 (*Project Steering Committee* – 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 PM<sup>2</sup> 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.

### 2.3 Motores das fases da PM<sup>2</sup> e principais artefactos

Os projetos dependem das pessoas para a sua definição, planeamento e execução. Os motores do projeto mudam de fase para fase num projeto PM<sup>2</sup>. Durante a Fase de Início, o Dono do Projeto (*Project Owner* – PO) é o seu principal condutor, dando início ao projeto e sendo responsável por toda a documentação. Na Fase de Planeamento, o principal condutor é o Gestor de Projeto (*Project Manager* – PM), 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 (*Project Core Team* – PCT). Por último, a Fase de Encerramento é impulsionada pelas partes interessadas no projeto, que avaliam os resultados do projeto, bem como o desempenho global.

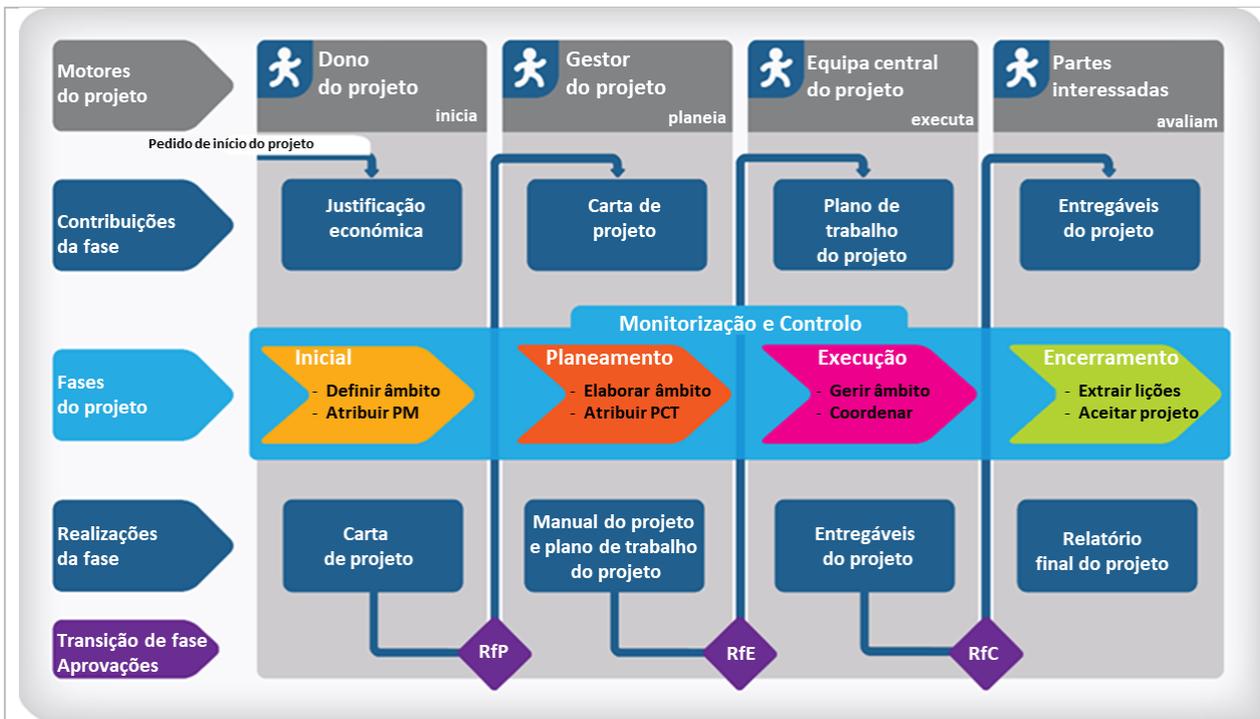


Fig. 2.3 Fluxograma da PM<sup>2</sup>: fases, entradas, saídas e condutores

Os principais documentos (artefactos) referidos no fluxograma *supra* são descritos abaixo:

Contribuições/realizações da fase	Descrição
<b>Pedido de Início do Projeto</b>	Formaliza o compromisso assumido de explorar mais pormenorizadamente um problema, uma necessidade ou uma oportunidade e sintetiza o contexto.
<b>Justificação Económica</b>	Explica a fundamentação subjacente ao projeto, apresenta uma justificação e estabelece as restrições orçamentais.
<b>Carta de Projeto</b>	Complementa a Justificação Económica e define o âmbito, os requisitos gerais, a abordagem e os entregáveis do projeto.
<b>Manual do Projeto</b>	Apresenta os objetivos de gestão do projeto e a abordagem de gestão global. Documenta as funções e responsabilidades.
<b>Plano de Trabalho do Projeto</b>	Inclui uma decomposição do trabalho a realizar, estimativas do esforço e custos implicados, bem como o calendário do projeto.
<b>Entregáveis do Projeto</b>	Enumera o conjunto completo de entregáveis do projeto, tal como definidos na Carta de Projeto e no Plano de Trabalho do Projeto.
<b>Relatório Final do Projeto</b>	Resume a experiência e desempenho do projeto, os ensinamentos obtidos e eventuais recomendações pós-projeto.

## 2.4 Documentação do projeto – os artefactos da PM<sup>2</sup>

A documentação do projeto constitui uma atividade fundamental na gestão de projetos. É realizada desde o início de um projeto até à sua conclusão. A documentação do projeto deve respeitar as normas de qualidade da organização e do projeto; contudo, acima de tudo, deve cumprir a sua finalidade e acrescentar valor à gestão do projeto e às suas partes interessadas.

A PM<sup>2</sup> propõe a criação de vários artefactos de gestão de projeto (por exemplo, documentos) relativos às diferentes fases do projeto e aos vários domínios da gestão de projeto. Além disso, a PM<sup>2</sup> também faculta modelos para estes artefactos, a fim de ajudar as equipas do projeto com a documentação eficaz e uniformizada de planos, informação e decisões de projeto.

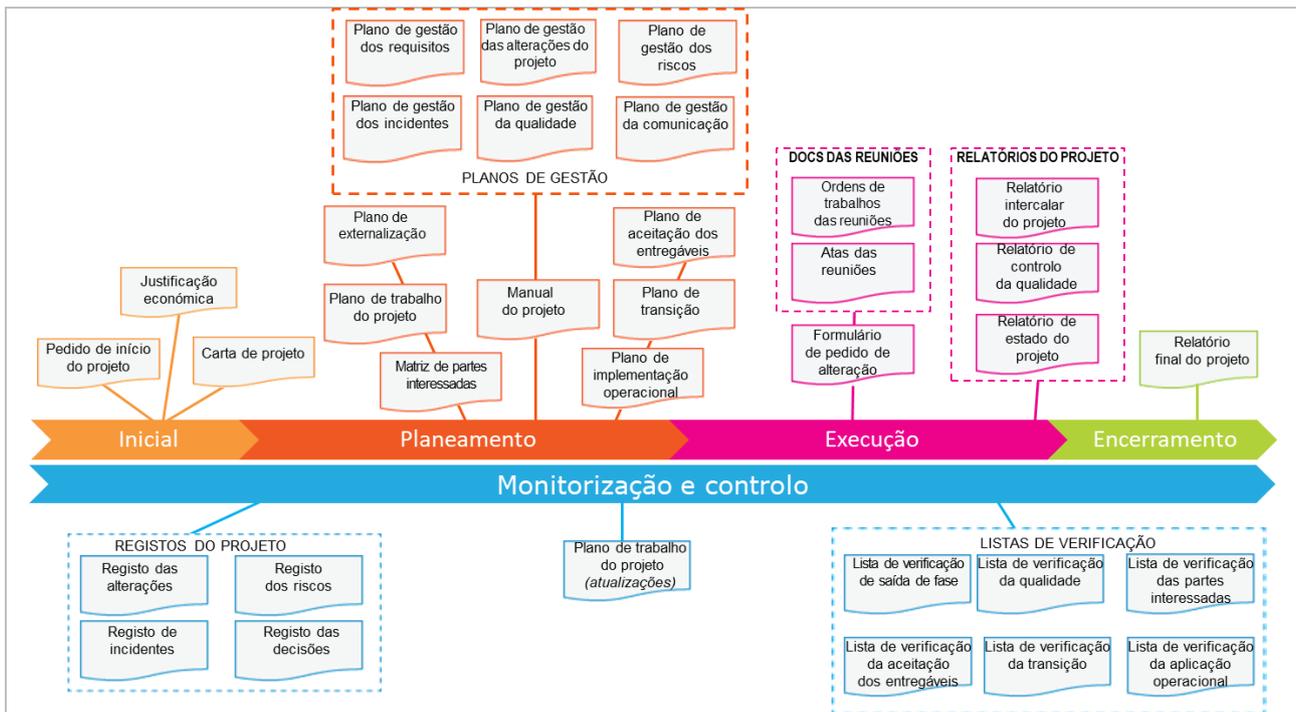


Fig. 2.4 Panorâmica dos artefactos da PM<sup>2</sup>

## 2.5 O que é um projeto PM<sup>2</sup>?

Muitas das boas práticas da PM<sup>2</sup> podem ser aplicadas a qualquer tipo de projeto ou atividade de trabalho; no entanto, há projetos específicos cujas características os tornam mais adequados para a aplicação integral da Metodologia PM<sup>2</sup>. Um projeto pode ser gerido como um projeto PM<sup>2</sup> caso se verifique a maioria das seguintes características:

- é um projeto (ou seja, não é uma operação, uma atividade de trabalho, nem um programa, por exemplo);
- tem uma duração superior a 4-5 semanas e conta com a participação de mais de 2-3 pessoas;
- é executado numa organização e pode ser objeto de auditorias internas ou externas;
- exige uma estrutura de governação claramente definida, bem como funções e responsabilidades claramente atribuídas;
- exige a aprovação do seu orçamento e âmbito;
- engloba mais do que apenas atividades de construção/entrega;
- pode incluir atividades de transição e aplicação empresarial;
- exige um determinado nível de documentação, transparência e elaboração de relatórios;
- exige um determinado nível de controlo e rastreabilidade;
- dispõe de uma vasta base de partes interessadas e pode exigir a colaboração de várias organizações.

## 2.6 Mentalidade PM<sup>2</sup>

A Mentalidade PM<sup>2</sup> (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 gerir projetos em organizações e tornam a Metodologia PM<sup>2</sup> simultaneamente mais eficaz e completa.

Os Gestores de Projeto (PMs) e as equipas do projeto que praticam a Metodologia PM<sup>2</sup>:

1. **Aplicam as boas práticas da PM<sup>2</sup>** 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. **Atribuem** funções, no âmbito do projeto, às pessoas mais adequadas, em benefício do projeto;
5. **Equilibram**, da forma mais produtiva, as **prioridades** dos muitas vezes contraditórios «P» da gestão de projetos: produto, propósito, processo, plano, pessoas, prazer, pesar, perceção e política;

6. Estão **empenhados** em entregar os resultados do projeto com o **valor máximo**, em vez de se limitarem a seguir planos;
7. **Promovem** uma cultura de **colaboração, comunicação** clara e **responsabilização** nos projetos;
8. **Asseguram** o apoio e a **participação** do promotor do projeto e das partes interessadas, ao longo do ciclo de vida do projeto (incluindo as atividades de aplicação operacional necessárias para atingir os **benefícios previstos**);
9. **Investem** no desenvolvimento das suas competências técnicas e comportamentais, para se **tornarem melhores** contribuintes para o projeto;
10. **Partilham conhecimentos**, gerem ativamente os ensinamentos obtidos e contribuem para **melhorar** a gestão de projetos nas suas organizações;
11. Procuram **inspiração** nas Orientações PM<sup>2</sup> sobre Ética e Conduta Profissional (ver Apêndice D).

Os Gestores de Projeto (PM) e as equipas do projeto que praticam a Metodologia PM<sup>2</sup> devem também colocar, periodicamente, as seguintes Questões Pouco Frequentes:

- **Sabemos o que estamos a fazer?** Conselho: 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?** Conselho: 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?** Conselho: 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?** Conselho: 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?** Conselho: 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?** Conselho: 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”?** Conselho: 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?** Conselho: 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?** Conselho: 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?** Conselho: O ciclo de vida do produto (ou serviço) só agora começou! Deve garantir que contribuiu para o seu sucesso.

A Mentalidade PM<sup>2</sup> é o cimento que mantém unidos os processos e práticas da PM<sup>2</sup>. Proporciona um conjunto comum de convicções e valores para todos os praticantes da PM<sup>2</sup> e ajuda as equipas do projeto a (re)posicionar os objetivos de gestão do projeto num contexto organizacional e ético mais amplo.

### 2.7 Adaptação e Personalização

Para garantir que a Metodologia PM<sup>2</sup> 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 PM<sup>2</sup>:

- 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 PM<sup>2</sup>, 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 Organização e Funções do Projeto

#### 3.1 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., contratantes, 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.

#### 3.2 Níveis e Modelo de Governação

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.

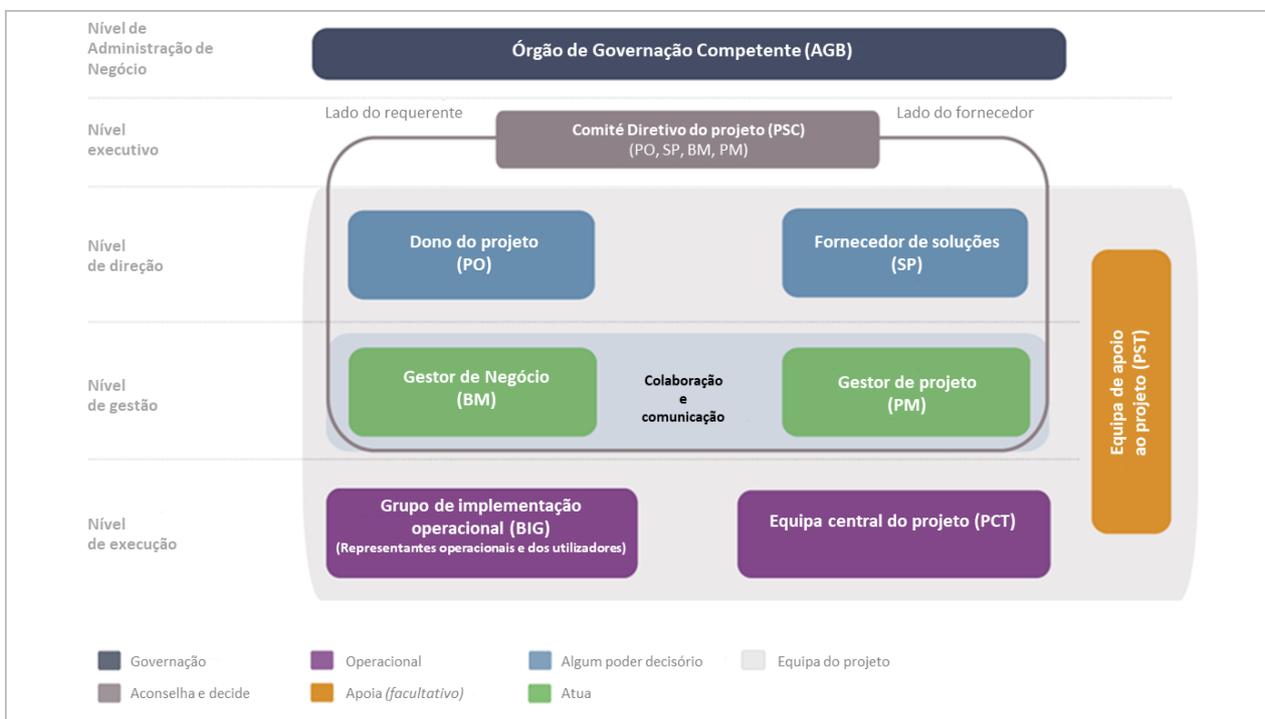


Fig. 3.1 Organização do projeto

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 Governação 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 pela sua Justificação Económica. 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 (*Business Manager – BM*) 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 (*Business Implementation Group – BIG*), que produz os entregáveis do projeto e os implementa na organização.

### 3.3 Funções e Responsabilidades

#### 3.3.1 Comité Diretivo do Projeto (PSC)

O Comité Diretivo do Projeto (*Project Steering Committee - PSC*) 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.

O Comité Diretivo do Projeto (PSC) é presidido pelo Dono do Projeto (PO) e é o principal órgão decisório e de resolução de problemas do projeto. Todas as decisões significativas, suscetíveis de afetar o projeto ou a capacidade da equipa para cumprir os objetivos, serão transmitidas ao Comité de Pilotagem 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.

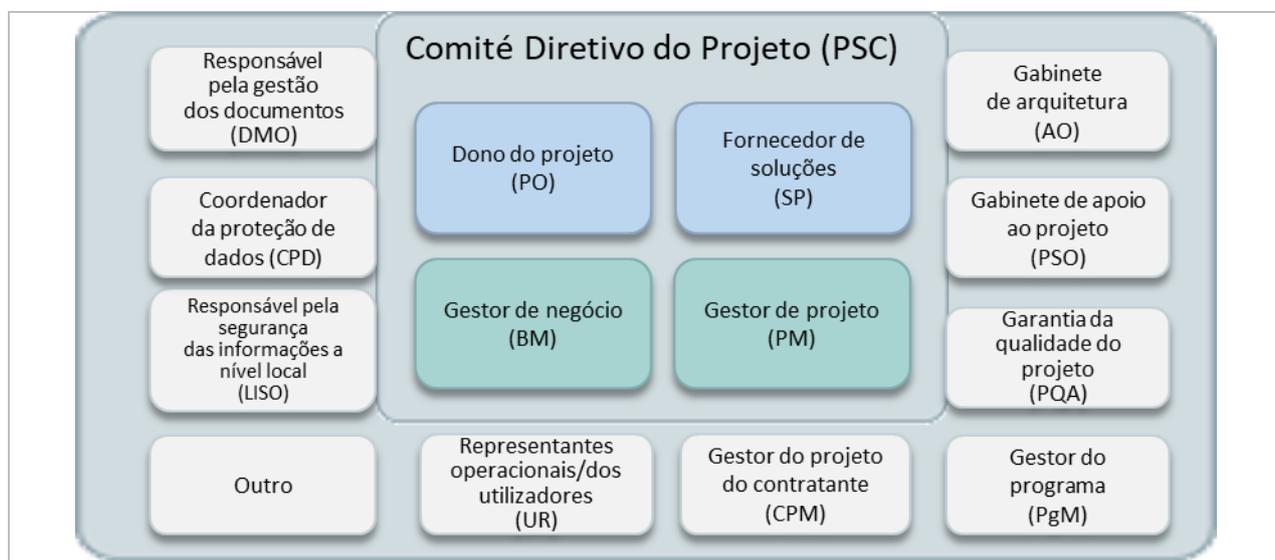


Fig. 3.2 Exemplo da composição de um Comité Diretivo do Projeto (PSC): funções permanentes e facultativas

#### 3.3.2 Dono do Projeto (PO)

O Dono do Projeto (PO) é o cliente do projeto, como tal, define os objetivos operacionais e garante que os resultados do projeto estão em consonância com os objetivos e as prioridades operacionais. É responsável pelo sucesso global do projeto e torna-se posteriormente o dono dos resultados do projeto (produto ou serviço). O Dono do Projeto (PO) é um dos principais decisores, preside ao Comité Diretivo do Projeto (PSC) e aprova todos os principais artefactos das etapas de gestão, tais como a Justificação Económica e a Carta de Projeto, os Planos de Gestão do Projeto e o Plano de Aplicação Operacional.

O Dono do Projeto (PO) é o líder do projeto, proporcionando liderança e orientação estratégica ao projeto e aos seus membros. Representa o interesse e a perspectiva da organização funcional, uma vez que normalmente desempenha uma função de gestão na hierarquia funcional. Mobiliza os recursos necessários, é responsável pelos riscos operacionais do projeto, resolve conflitos e incidentes transmitidos, acompanha regularmente a evolução do projeto e impulsiona a mudança organizacional.

### 3.3.3 Fornecedor de Soluções (SP)

O Fornecedor de Soluções (SP) assume a responsabilidade global pelos entregáveis do projeto. Representa os interesses de quem concebe, adquire, gere e aplica os resultados do projeto. Em regra, desempenha uma função de gestão na hierarquia funcional da organização que executa o projeto, pelo que colabora frequentemente com o Dono do Projeto (PO) na definição dos objetivos operacionais do projeto. Também mobiliza os recursos necessários (do lado do fornecedor) e nomeia o Gestor do Projeto (PM).

Quando parte do projeto é externalizada, o Fornecedor de Soluções (SP) aprova os objetivos das atividades e dos entregáveis externalizados, passando a ser responsável pelo desempenho do contratante.

### 3.3.4 Gestor de Negócio (BM)

O Gestor de Negócio (*Business Manager* - BM) 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.

O Administrador Responsável (BM) também planeia todas as atividades de reengenharia e mudança organizacional necessárias e lidera a sua aplicação, garantindo que a organização está em condições de receber os entregáveis do projeto quando estes forem disponibilizados pelo Fornecedor de Soluções (SP).

### 3.3.5 Gestor de Projeto (PM)

O Gestor de Projeto (PM) gere o projeto diariamente e é responsável pela entrega de resultados de elevada qualidade no âmbito do projeto, tendo em conta as restrições e os objetivos identificados no projeto. Gere as expectativas das partes interessadas e coordena a Equipa Central do Projeto (PCT), utilizando os recursos afetados de forma otimizada. Realiza a gestão dos riscos e dos incidentes e transmite os riscos e problemas importantes aos Níveis de Direção ou Executivo.

É responsável pela criação de todos os artefactos de gestão (com exceção do Pedido de Início do Projeto, da Justificação Económica e do Plano de Aplicação Operacional). Controla a evolução do projeto, através da gestão das alterações do projeto e assegura que os objetivos do projeto são atingidos dentro das metas de qualidade, tempo e custo, tomando medidas preventivas ou corretivas sempre que necessário. Também monitoriza e controla o projeto e reporta o progresso do projeto ao Comité de Pilotagem do Projeto (PSC).

### 3.3.6 Equipa Central do Projeto (PCT)

A Equipa Central do Projeto (PCT) 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.

### 3.3.7 Grupo de Implementação Operacional (BIG)

O Grupo de Implementação Operacional (*Business Implementation Group* - BIG) é constituído por representantes da organização e dos utilizadores. É responsável pela identificação das necessidades operacionais, pela aceitação dos testes efetuados aos resultados do projeto, bem como pela aplicação de alterações operacionais necessárias para que a organização integre, de forma eficaz, os resultados do projeto no trabalho quotidiano.

### 3.3.8 Outras Funções

**Representantes dos Utilizadores (UR - User Representatives):** Os representantes dos utilizadores (UR) fazem parte do Grupo Responsável pela Aplicação 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.

**Equipa de Apoio ao Projeto (PST - Project Support Team):** É constituída pelas pessoas responsáveis pela prestação de apoio ao projeto. A sua composição e estrutura variam em função das necessidades do projeto.

A Equipa de Apoio ao Projeto (PST) é vulgarmente composta por representantes de vários serviços ou unidades horizontais, como o Gabinete de Apoio a Projetos (PSO - *Project Support Office*) ou a Garantia da Qualidade do Projeto (PQA - *Project Quality Assurance*), Jurídico, Compras, etc.

**Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO – Project Support Office):** 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):** Trabalhando de forma independente do gestor do projeto (PM), assegura a qualidade da gestão de projeto e dos seus produtos.

**Gestor do Projeto do Contratante (CPM - Contractor's Project Manager):** Gere as atividades e a equipa do contratante, como parte da Equipa Central do Projeto (PCT), reportando ao Gestor de Projeto.

**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 em tarefas administrativas, substituindo o gestor do projeto (PM) em reuniões, por exemplo. Contudo, importa salientar que o gestor do projeto (PM) continua a ser responsável por todas as tarefas delegadas e entregáveis.

#### 3.4 Competências para a gestão de projetos

A gestão de projetos consiste em muito mais do que criar calendários e orçamentos. Um bom Gestor de Projeto (PM) desenvolveu conhecimentos e experiência, consegue aplicar um amplo espectro de competências técnicas e comportamentais e possui várias competências comportamentais e contextuais subjacentes.

Os gestores de projeto (PM) devem estar devidamente familiarizados com:

- a Metodologia de Gestão de Projetos (por exemplo, PM<sup>2</sup>) utilizada na sua organização;
- as políticas e normas (por exemplo, segurança, arquitetura, auditorias) aplicáveis aos projetos que gerem;
- o contexto operacional dos projetos que gerem;
- o ambiente geral do projeto (i.e. sociocultural, político, físico);
- o domínio a que o seu projeto pertence (por exemplo, informática, *marketing*);
- de que forma o serviço ou produto final evoluirá e será mantido após a sua entrega.

No entanto, para além do que precede, os Gestores de Projeto (PM) necessitam de outras competências que lhes permitam trabalhar eficazmente com pessoas e no seu contexto organizacional mais amplo. Estas competências incluem conseguir comunicar, liderar, motivar, negociar, resolver problemas, realizar reuniões e seminários e elaborar relatórios da situação do projeto, mas também gerir situações complexas com equipas diversas e grupos de partes interessadas com prioridades pluralistas e contraditórias.

O quadro abaixo enumera as principais competências interpessoais e de perspetiva pertinentes para a prática de gestão de projetos:

Competências interpessoais	Competências de perspetiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorreflexão e autogestão</li> <li>• Fiabilidade e integridade pessoal</li> <li>• Comunicação pessoal</li> <li>• Relações e empenho</li> <li>• Liderança</li> <li>• Trabalho de equipa</li> <li>• Conflito e crise</li> <li>• Capacidade de iniciativa</li> <li>• Negociação</li> <li>• Orientação para os resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia</li> <li>• Governação, estruturas e processos</li> <li>• Conformidade, normas e regulamentação</li> <li>• Poder e interesse</li> <li>• Mudança e transformação</li> <li>• Cultura</li> <li>• Apreço por valores e ética</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Fonte: IPMA-ICB (adaptado)</i></p>

De todas as competências enumeradas acima, o apreço por valores e ética tem uma posição proeminente, uma vez que os valores e a ética nos orientam na aplicação das nossas competências e determinam o que consideramos bom ou mau, certo ou errado. São o filtro que orienta as nossas decisões e ações em todas as situações.

A demonstração de competências em matéria de gestão de projetos deve ser realizada de forma eficaz, coerente e adaptada a cada situação específica, em consonância com os valores organizacionais e a ética profissional.

O objetivo consiste em concretizar os objetivos do projeto, tomando (e executando) as decisões corretas, no momento exato, da forma adequada e pelos motivos certos, ou seja, gerir o projeto devidamente. Tal torna-se um desafio porque existem, muitas vezes, tensões éticas entre os objetivos, os meios e o dever do gestor do projeto para com as várias partes interessadas e os seus interesses.

Estas decisões e tensões tornam-se mais fáceis de gerir sempre que os Gestores de Projeto (PM) tenham desenvolvido uma disposição ética que implique a conciliação dos objetivos com competências, 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 perspetiva, 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.

Para uma visão mais aprofundada das virtudes pessoais e profissionais e da sua relação com competências, consultar o apêndice sobre Ética e Conduta do Guia da Metodologia PM<sup>2</sup>.

Página propositadamente deixada em branco

## 4 Fase Inicial



A primeira fase de um projeto PM<sup>2</sup> é a Fase Inicial. A sua finalidade é definir em que consiste o projeto (formular o objetivo do projeto), garantir a consonância do projeto com os objetivos estratégicos da organização, realizar algum planeamento inicial, para dar o arranque do projeto e agregar a informação necessária à obtenção de aprovação para prosseguir para a Fase de Planeamento. Esta fase é despoletada por um pedido (de um cliente) para atender a uma necessidade, um problema ou uma oportunidade.



Fig. 4.1 Síntese da fase inicial

Como parte da Fase Inicial, é recolhida, documentada e comunicada a seguinte informação:

- Informação preliminar sobre o requerente, as partes interessadas, as necessidades de negócio e os resultados pretendidos do projeto.
- Contexto e justificação económica, a descrição do problema, possíveis alternativas de resolução, estimativas de custo, esforço e prazo.
- Os objetivos do projeto, em termos de âmbito, qualidade, custo e prazos, bem como marcos, entregáveis, abordagem de gestão e governo do projeto.

A Justificação Económica (Business case) e a Carta de Projeto congregam a informação acima mencionada, e passam a ser uma referência de base, ao longo de todo o projeto.

O início adequado do projeto é fundamental para o êxito do planeamento e da execução do projeto.

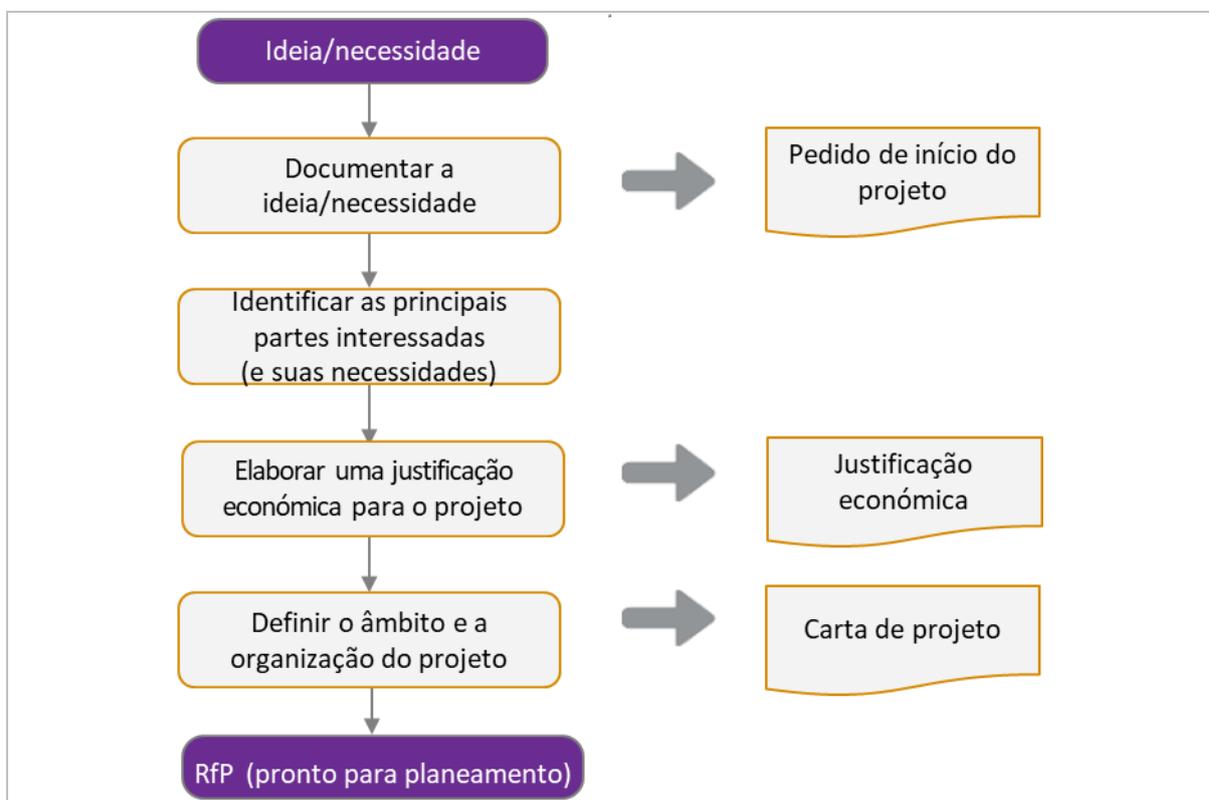


Fig. 4.2 Fase inicial: atividades e principais produtos

No final da Fase Inicial, o Comité Diretivo do Projeto (PSC) ou outro Órgão de Governo Competente (AGB) revê os documentos da Fase Inicial e decide se deve formalmente permitir a progressão do projeto para a Fase de Planeamento.

São três os principais artefactos do projeto criados durante a Fase Inicial: o Pedido de Início do Projeto, a Justificação Económica e a Carta de Projeto. Três dos quatro Registos do Projeto (e.g. o Registo de Riscos, o Registo de Incidentes e o Registo das Decisões) também são criados nesta fase (o Registo de Alterações é normalmente criado durante a Fase de Planeamento).

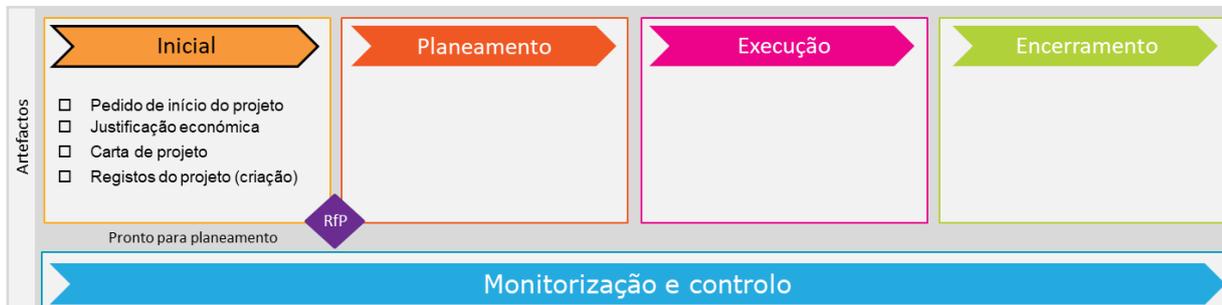


Fig. 4.3 Artefactos da fase inicial

### 4.1 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.

### 4.2 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.

### 4.3 Justificação Económica

O passo seguinte ao Pedido de Início do Projeto é a elaboração da Justificação Económica. A finalidade da Justificação Económica consiste em explicar a fundamentação subjacente ao projeto, descrever o alinhamento do projeto com os objetivos estratégicos da organização, apresentar uma justificação para o investimento, em termos de tempo e esforço e determinar as necessidades orçamentais. Para grandes projetos estratégicos, a Justificação Económica pode incluir também uma avaliação do impacto e riscos, assim com uma análise custo-benefício.

A Justificação Económica fornece aos decisores a informação de que necessitam para determinar se vale a pena avançar com o projeto. A Justificação Económica 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.

### 4.4 Carta de Projeto

A Carta de Projeto 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 a Justificação Económica). Inclui «o quê, o como e quando» do projeto e estabelece uma referência, relativamente à qual todo o progresso pode ser medido. Embora a Carta de Projeto possa ser iniciada pelo Gestor de Negócio (BM), em última análise, é da responsabilidade do Gestor de Projeto (PM) a sua elaboração e apresentação para aprovação.

#### 4.5 Transição de Fase do Projeto: RfP (Pronto para Planeamento)

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 a Justificação Económica e Carta de Projeto. Se a Justificação Económica ou a Carta de Projeto forem rejeitadas, o projeto segue diretamente para a Fase de Encerramento, para a retirada de ensinamentos e a arquivamento adequado do projeto. A PM<sup>2</sup> fornece um modelo para a Lista de Verificação de Saída de Fase..

Página propositadamente deixada em branco

## 5 Fase de Planeamento



Durante a Fase de Planeamento, todas as atividades relacionadas com a realização dos objetivos do projeto são elaboradas e planeadas. Isto implica também elaborar a declaração relativa ao âmbito do projeto e decidir as melhores estratégias para concluir o projeto, identificar as várias tarefas e entregáveis necessários para atingir os objetivos do projeto, identificar riscos e desenvolver planos de mitigação, estimar os recursos necessários e desenvolver um plano fiável de trabalho do projeto. No final da Fase de Planeamento, todos os planos de projeto foram desenvolvidos e estabeleceu-se uma abordagem de gestão e implementação adequada.

O plano do projeto pode ser atualizado várias vezes durante a Fase de Planeamento, à medida que o Gestor do Projeto (PM) e a equipa tentam encontrar o equilíbrio ideal entre a utilização dos recursos e a realização dos objetivos de qualidade do projeto, tendo em contas as restrições existentes. Uma vez finalizados, acordados e aprovados os planos de projeto, estes tornam-se a referência base (*baseline*) do projeto, podendo posteriormente ser modificados seguindo as regras e procedimentos de Gestão de Alterações e Configuração definidos nos planos relevantes.

As seguintes atividades fazem parte da Fase de Planeamento:

- Realização da Reunião de Arranque do Planeamento, para dar oficialmente início à Fase de Planeamento;
- Especificação de requisitos (ao nível desejado de detalhe) e definir o trabalho para implementar os mesmos;
- Atualização da Matriz das Partes Interessadas do projeto com todas as partes interessadas do projeto;
- Coordenação das reuniões de planeamento com as diferentes partes interessadas;
- Elaboração do Manual do Projeto, que define a abordagem e procedimentos de gestão do projeto;
- Desenvolvimento do Plano de Trabalho do Projeto (Decomposição do Trabalho, Estimativa de Esforço e Custo, Calendário de Projeto);
- Definição de outros planos importantes, tais como o Plano de Gestão da Comunicação, o Plano de Transição e o Plano de Aplicação Operacional.

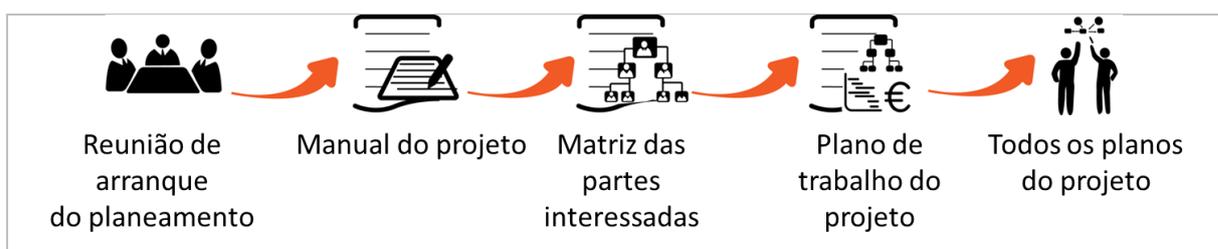


Fig. 5.1 Síntese da Fase de Planeamento

Os resultados da Fase de Planeamento são usados para avaliar se os objetivos da fase foram atingidos e, portanto, se o projeto está pronto para passar à Fase de Execução.

A maior parte dos artefactos de um projeto é elaborada durante a Fase de Planeamento. Distinguem-se três categorias de Artefactos PM<sup>2</sup>.

Tipo de Artefacto	Descrição
Planos de Gestão (normalizados)	Estes planos definem os processos a utilizar (e.g. para Gestão de Riscos). A PM <sup>2</sup> fornece modelos para estes artefactos, 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 <sup>2</sup> 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 tecnologia de informação, planos de arquitetura para projetos de deslocação). A PM <sup>2</sup> não faculta modelos para estes planos.
---------------------------------	---

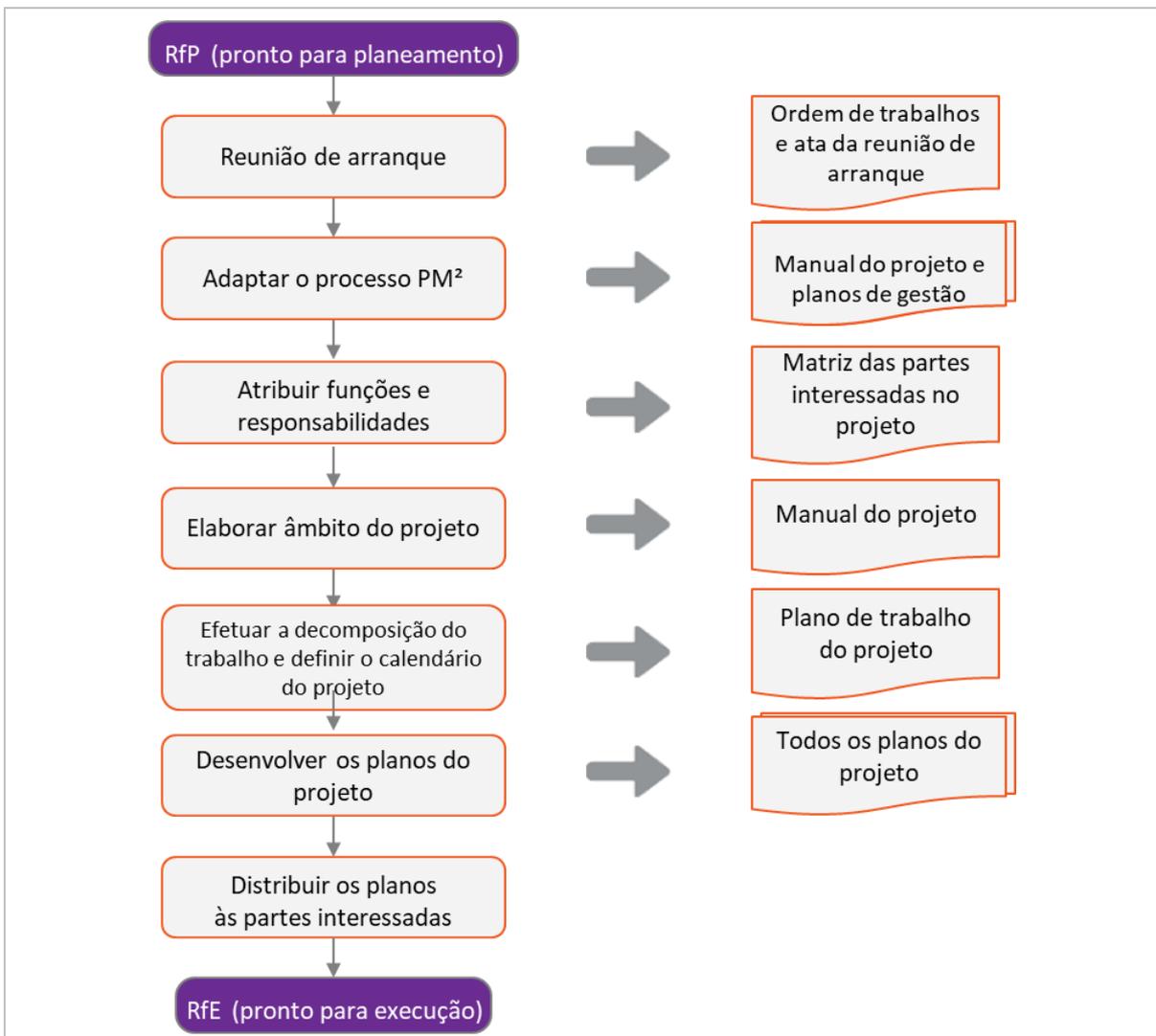


Fig. 5.2 Fase de Planeamento: atividades e principais produtos

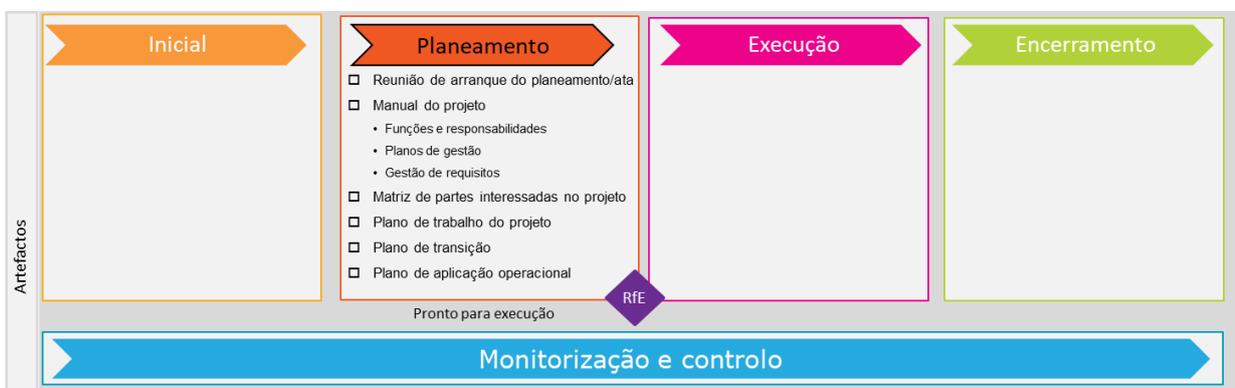


Fig. 5.3 Artefactos da Fase de Planeamento

### 5.1 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 o processo de desenvolvimento dos planos de projeto, assim como o seu conteúdo específico.

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 organizada e realizada de forma eficaz, uma vez que é fundamental que os objetivos do projeto sejam devidamente compreendidos. Deve ser preparada uma Agenda da Reunião, para definir os seus objetivos, e a Ata da Reunião (MoM - Minutes of Meeting) divulgada a todas as partes interessadas relevantes.

## 5.2 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 é um documento importante porque 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 projeto, constitui a base sobre a qual assenta a gestão e execução do projeto.

## 5.3 Planos de Gestão do Projeto

A PM<sup>2</sup> 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 PM<sup>2</sup>.

## 5.4 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.

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

- **Decomposição do Trabalho:** O objetivo é documentar a repartição do projeto em componentes de menor dimensão e mais fáceis de gerir, tais como resultados, pacotes de trabalho, atividades e tarefas.

A decomposição tem vários níveis, cada um progressivamente detalha o trabalho e entregáveis. No seu conjunto, definem os produtos do projeto e o trabalho implicado na sua elaboração.

- **Estimativas de Esforço e Custo:** O objetivo é documentar o esforço (estimado) necessário para executar cada tarefa do projeto identificada na Decomposição do trabalho. Uma vez afetado um recurso (ou perfil de recurso) à tarefa, é possível calcular o seu custo. Estas estimativas contribuirão para a elaboração do calendário e orçamento de projeto.
- **Calendário do Projeto:** O objetivo é identificar dependências entre tarefas, indicar as respetivas datas iniciais e finais e determinar a duração total do projeto. O calendário detalhado pode ser realizado antecipadamente para todo o projeto ou, em alternativa, elaborado (num nível de detalhe adequado) apenas para partes do projeto (e.g. primeira etapa do projeto) e progressivamente detalhado até obter uma visão completa. O Gestor do Projeto (PM – Project Manager) utiliza o calendário para autorizar, coordenar e aceitar as tarefas do projeto, bem como para acompanhar e controlar o progresso global.

### 5.6 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.

### 5.7 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.

### 5.8 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 disrupções 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.

### 5.9 Plano de Implementação Operacional

O Plano de Implementação Operacional visa a 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.

### 5.10 Transição de Fase: RfE (Pronto para Execução)

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 à Justificação Económica e/ou da Carta de Projeto aprovadas, 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 PM<sup>2</sup> faculta uma Lista de Verificação de Saída da Fase.

## 6 Fase de execução



Durante a Fase de Execução, a equipa de projeto produz os entregáveis (resultados), seguindo o Plano de Trabalho de Projeto e as expectativas do requerente. A Equipa Central do Projeto (PCT) executa o trabalho que lhe está atribuído, enquanto o Gestor do Projeto (PM) coordena as pessoas, gere recursos, reuniões e atividades, ao mesmo tempo resolvendo conflitos, gerindo a garantia da qualidade, elaborando relatórios de desempenho do projeto e distribuindo informação a todas as partes interessadas pertinentes. Por seu turno, o Grupo de Implementação de Negócio (BIG) realiza as atividades de implementação no negócio.

No final da Fase de Execução, todos os entregáveis do projeto deverão ter sido produzidos e aceites (aceitação final ou provisória — de acordo com o Plano de Aceitação dos Entregáveis) pelo lado do requerente.

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,
- assegurar a qualidade, pela realização das atividades relevantes, definidas no Plano de Gestão da Qualidade,
- coordenar o trabalho, as pessoas e os recursos de projeto, e resolver conflitos e incidentes,
- elaborar os entregáveis do projeto em conformidade com os planos do projeto,
- entregar os entregáveis, conforme descrito no Plano de Aceitação dos Entregáveis.

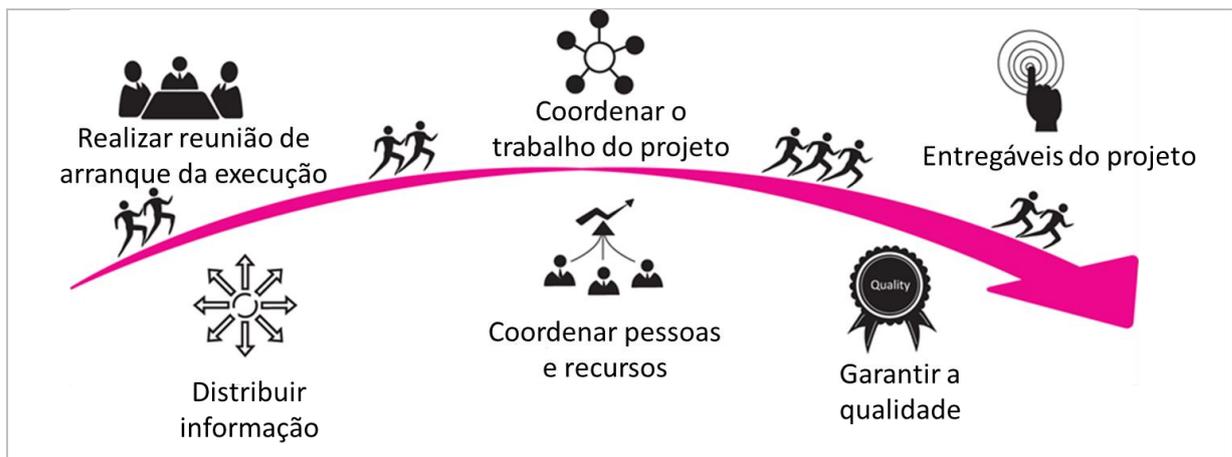


Fig. 6.1 Síntese da fase de execução



Fig. 6.2 Artefactos da fase de execução

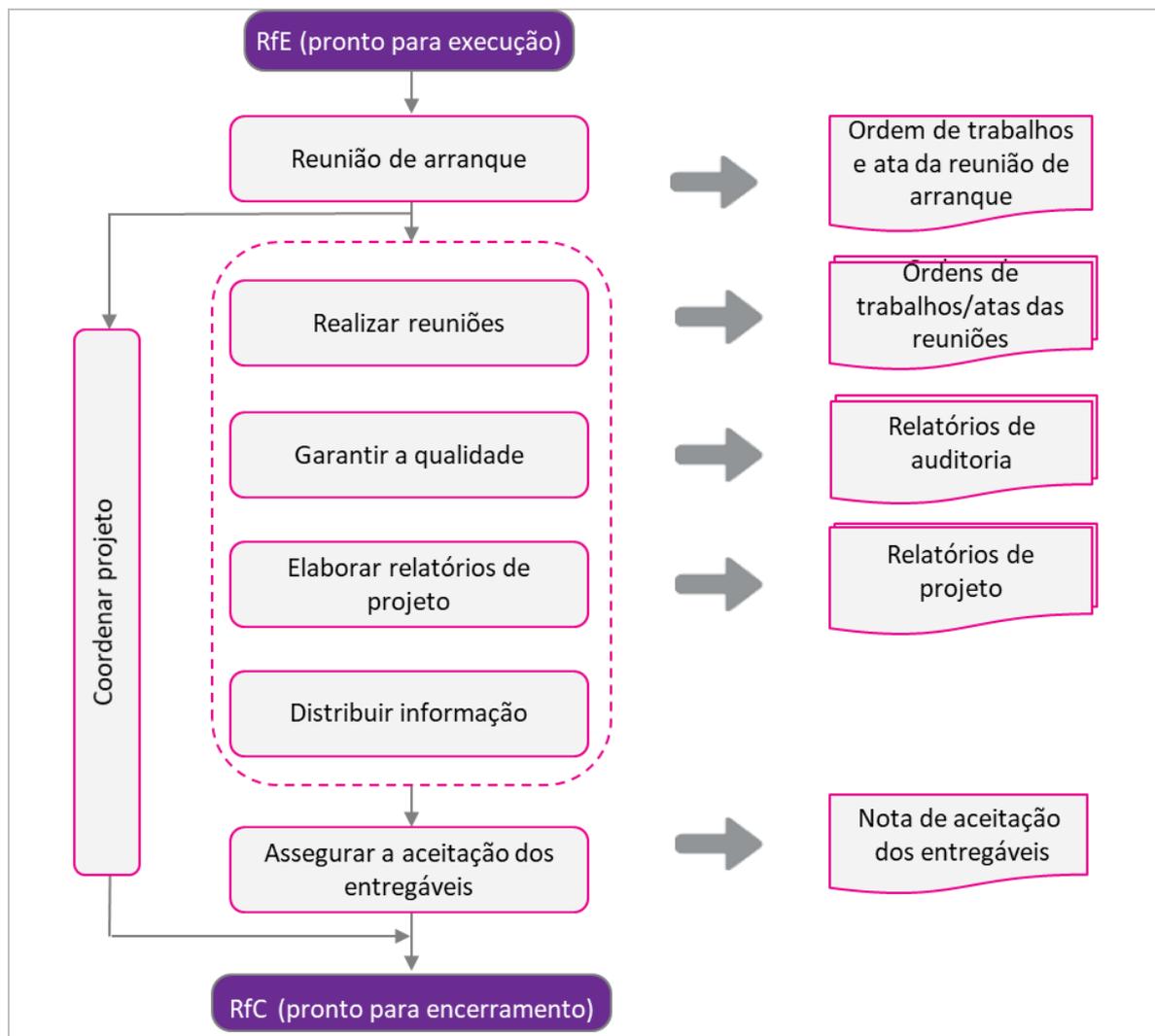


Fig. 6.3 Fase de Execução: atividades e principais produtos

### 6.1 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.

### 6.2 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.

### 6.3 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.

#### **6.4 Elaboração de 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.

#### **6.5 Distribuição de Informação**

A distribuição de informação refere-se aos métodos utilizados para manter as partes interessadas 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.

#### **6.6 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 resultados 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 PM<sup>2</sup> 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.

Página propositadamente deixada em branco

## 7 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 de negócio 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 projeto, nas dimensões de âmbito, calendário, custos e qualidade, comparando-os com as *baselines* de desempenho, por forma a permitir a elaboração 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.

Os Registos do Projeto são atualizados periodicamente, à medida que novas informações são disponibilizadas (e.g. podem surgir novos riscos ou incidentes e essas novas informações devem ser registadas).



Fig. 7.1 Monitorização e Controlo: atividades e principais artefactos

### 7.1 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.

### 7.2 Controlar o Calendário

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 calendário 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 calendário global do projeto são integradas no Plano de Trabalho do Projeto (calendário atualizado).

Se o calendário 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.

### 7.3 Controlar o Custo

Controlo o custo tem como objetivo gerir os custos do projeto, para que estejam em conformidade com a linha de referência inicial (*baseline*), 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.

### 7.4 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 (PM) 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).

### 7.5 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 da Carta de Projeto.

### 7.6 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.

### 7.7 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.

## 7.8 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).

## 7.9 Gerir a Qualidade

A gestão da qualidade do projeto visa garantir que este atingirá os resultados previstos da forma mais eficiente e que os entregáveis 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.

Uma disciplina que fornece o controlo dos ativos usados no projeto (e.g. artefactos, entregáveis, hardware, etc.).

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.

## 7.10 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.

## 7.11 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.

## 7.12 Gerir a Implementação no Negócio

A execução eficaz de todas as atividades de implementação no negócio 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 no negócio são complementares às atividades de transição.

Importa salientar que as atividades de implementação no negócio 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.

## 7.13 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 Contratante (CPM - Contractor's Project Manager) para garantir que o contratante gere de forma efetiva o trabalho contratado e entrega de acordo com os prazos, custo e qualidade definidas no Plano de Externalização.

### 7.14 Listas de Verificação

Podem ser utilizadas listas de verificação para ajudar o Gestor do Projeto (PM) a controlar melhor as várias dimensões do projeto. Incluem-se aqui as Listas de Verificação para Saída de Fase, Revisão de Qualidade, Aceitação dos Entregáveis, Transição, Gestão das Partes Interessadas e Implementação no Negócio.

## 8 Fase de Encerramento



Durante a Fase de Encerramento de um projeto, os entregáveis são oficialmente transferidos para o cuidado, a custódia e o controlo do Dono do Projeto (PO) e o projeto é administrativamente encerrado. As seguintes atividades fazem parte da Fase de Encerramento:

- realizar a Reunião de Avaliação Final de Projeto;
- finalizar todas as atividades relacionadas com todos os entregáveis, para encerrar formalmente o projeto;
- debater a experiência global do projeto e as Lições Aprendidas, com a equipa do projeto;
- documentar as Lições Aprendidas e das melhores práticas para projetos futuros;
- encerrar administrativamente o projeto e arquivar todos os documentos do projeto.

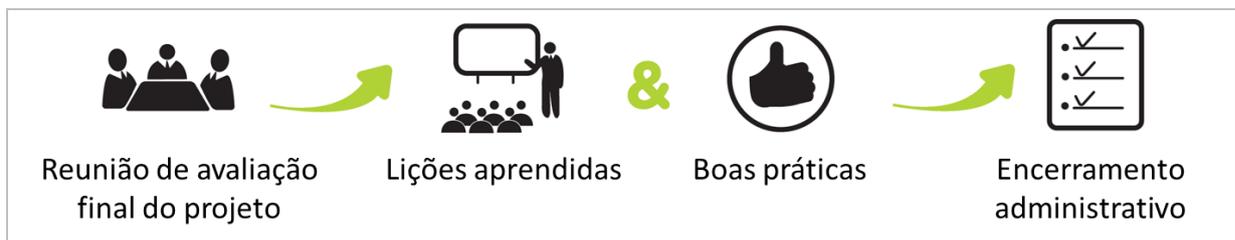


Fig. 8.1 Síntese da Fase de Encerramento

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), todos os documentos do projeto são devidamente arquivados e todos os recursos utilizados pelo projeto são formalmente libertados.

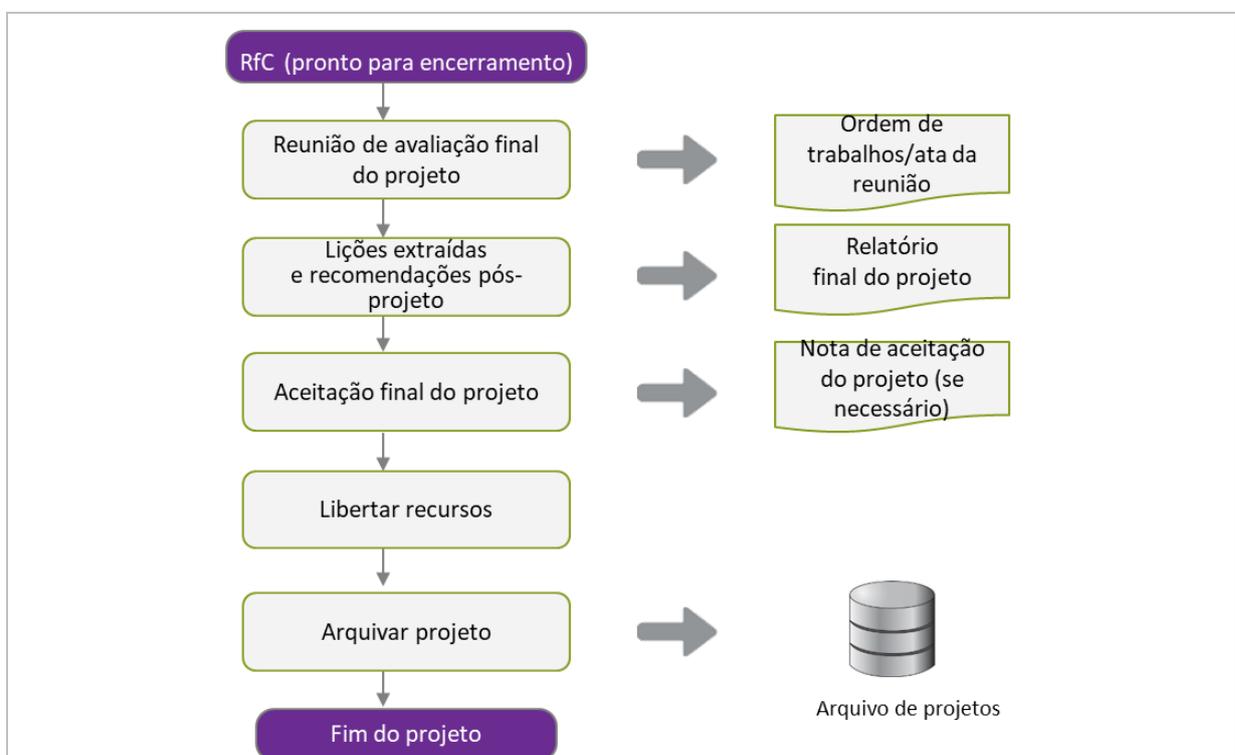


Fig. 8.2. Fase de encerramento: atividades e principais produtos

### 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 debatam a sua experiência no projeto, de modo a capturar as Lições Aprendidas e boas práticas. O desempenho da equipa e do contratante é avaliado, e as ideias e recomendações para o trabalho pós-projeto também são debatidas.

### 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.

### 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.

### 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».

## Apêndice A: Contribuições e Reconhecimento

A Comissão Europeia agradece a todos aqueles que contribuíram para o desenvolvimento da Metodologia de Gestão de Projetos PM<sup>2</sup> e deseja reconhecer a sua contribuição e patrocínio. Em ordem alfabética:

1. As seguintes pessoas lideraram e patrocinaram as iniciativas PM<sup>2</sup> e Open PM<sup>2</sup>:

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 PM<sup>2</sup>: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios

3. Além disso, as seguintes pessoas participaram como membros da equipa de projeto e contribuíram para a evolução da Metodologia PM<sup>2</sup>, forneceram texto, conceitos e conhecimento especializado, realizaram revisões e auxiliaram no desenvolvimento da Metodologia PM<sup>2</sup> e do Guia PM<sup>2</sup>:

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

### MEMBROS DO GRUPO DE TRABALHO OPEN PM<sup>2</sup>:

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	

4. Contributos para a tradução Portuguesa

FERREIRA José Luis (Lead)	GONÇALVES Miguel
DUARTE Afonso	SÉRGIO Ana
PALHOTO Tiago	KOUROUNAKIS Nicos (Coordinator)
LOPES Antonio	

**Produzido por:**

Comissão Europeia

DIGIT.B4.02 – Software Engineering Capabilities. Management Support Services. CoEPM<sup>2</sup>

VEKEMANS Tom	Chefe de unidade
KUMLIN Magnus	Chefe de Unidade Adjunto

Management Support Services

CABRERO MORENO Daniel	Chefe de Secção
-----------------------	-----------------

Centro de Excelência PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>)

KOUROUNAKIS Nicos	Consultor Sénior
BERGHMANS Marc	Consultor Sénior
KIPS Bert	Consultor Sénior
KUMMER Laurent	Consultor Sénior
LECLERCQ Pierre	Consultor Sénior
MICHELIOUDAKIS Elias	Consultor Sénior
PALHOTO Tiago	Consultor Sénior
VAROTTO Anita	Design e Produção
MICHOTTE Alexandra	Design e Grafismo

## Apêndice B: Extensões PM<sup>2</sup>

### PM<sup>2</sup> e a gestão Ágil

A Metodologia PM<sup>2</sup> 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 governação organizacional e restrições de interoperabilidade e arquitetura organizacional.

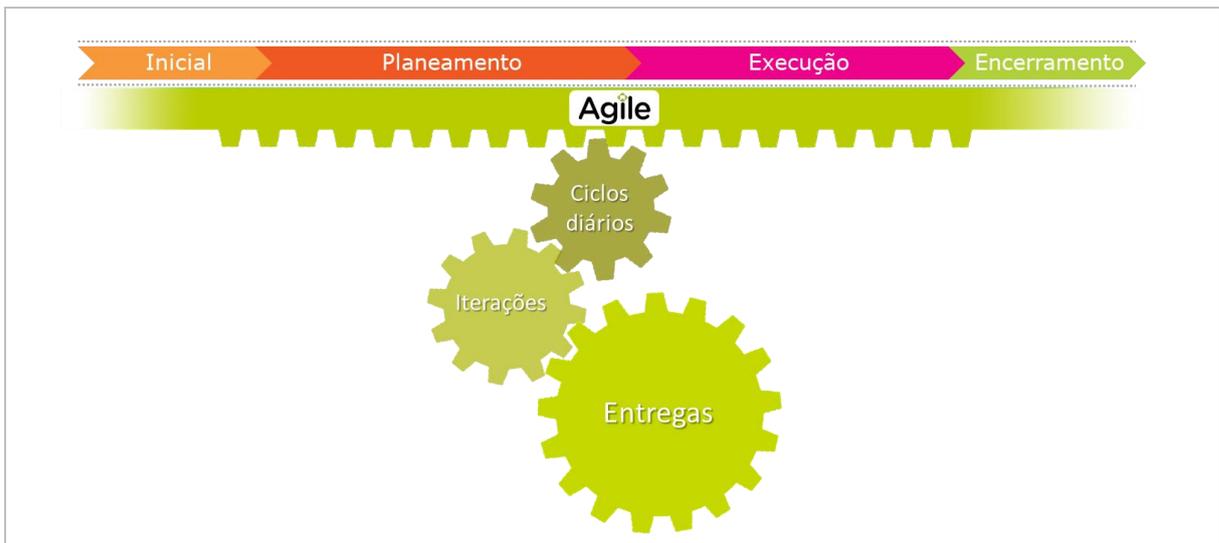


Fig. A.1 Das fases do projeto aos ciclos diários

A extensão Ágil da PM<sup>2</sup> integra a abordagem Ágil no enquadramento global da PM<sup>2</sup> 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, contratantes, outras unidades organizacionais e até organizações externas.

#### A extensão Ágil da PM<sup>2</sup> fornece (para projetos informáticos):

- funções e responsabilidades Ágeis (como extensão da governação da PM<sup>2</sup>);
- integração com o ciclo de vida global dos projetos PM<sup>2</sup>;
- um conjunto de propostas de artefactos PM<sup>2</sup> Ágeis (como extensão dos artefactos da PM<sup>2</sup>).

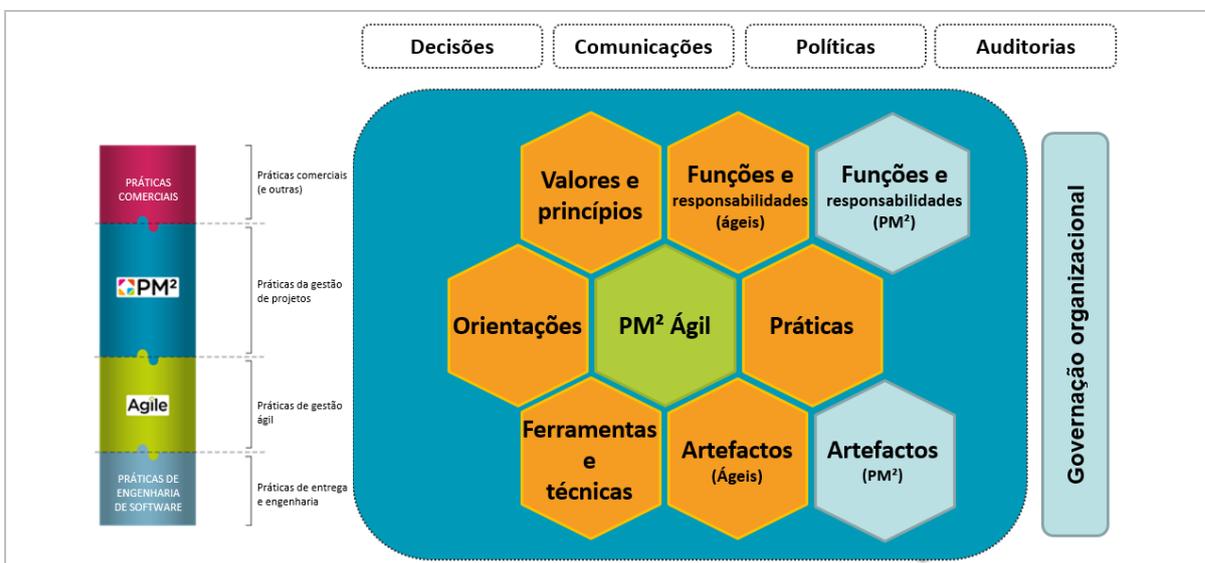


Fig. A.2 Posicionamento de uma PM<sup>2</sup> Ágil numa organização

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 PM<sup>2</sup> (ou seja, entre os níveis de Direção, Gestão e Execução).

Um conjunto de artefactos apoia a utilização da PM<sup>2</sup> 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 Governação do Projeto.

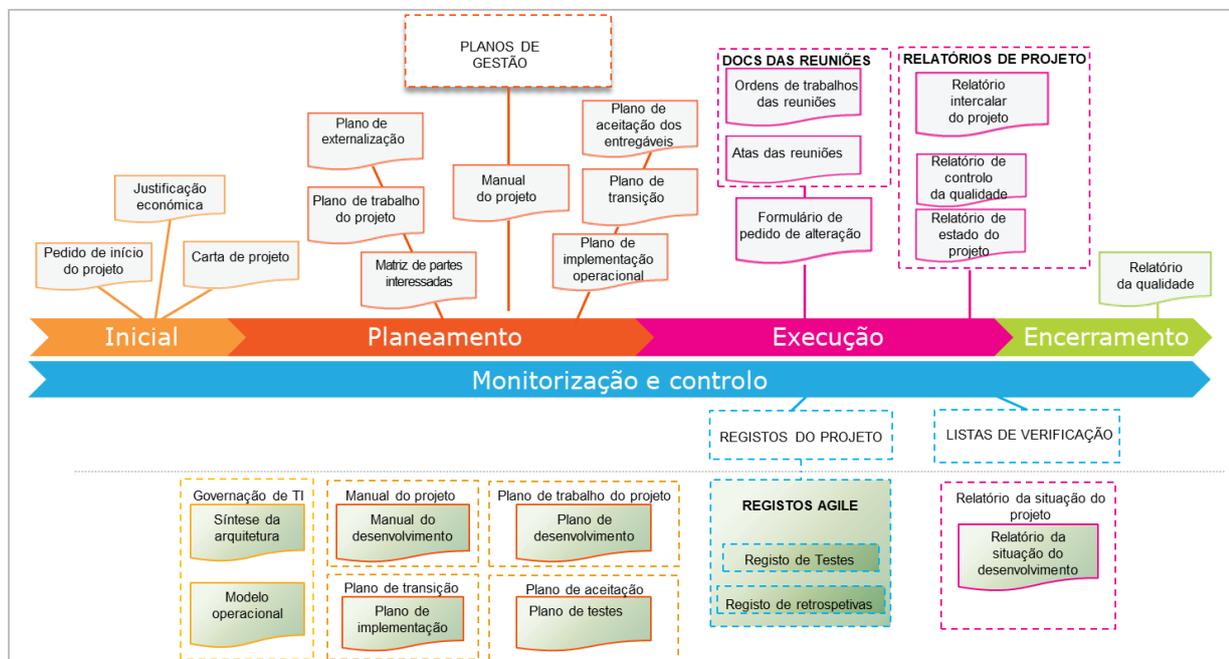


Fig. A.3 Panorama dos artefactos de uma PM<sup>2</sup> Ágil

### A Gestão de Programas PM<sup>2</sup> (PM<sup>2</sup>-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.

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.

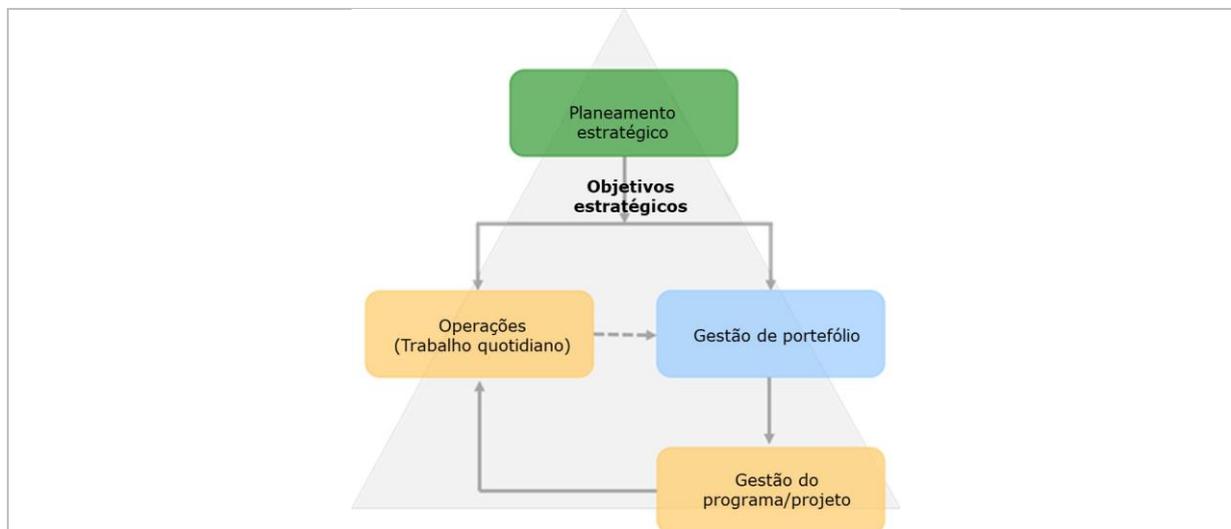


Fig. A.4 Relações entre estratégia, projeto, programa, portefólio e operações

## 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 PM<sup>2</sup> 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 Etapas, 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.

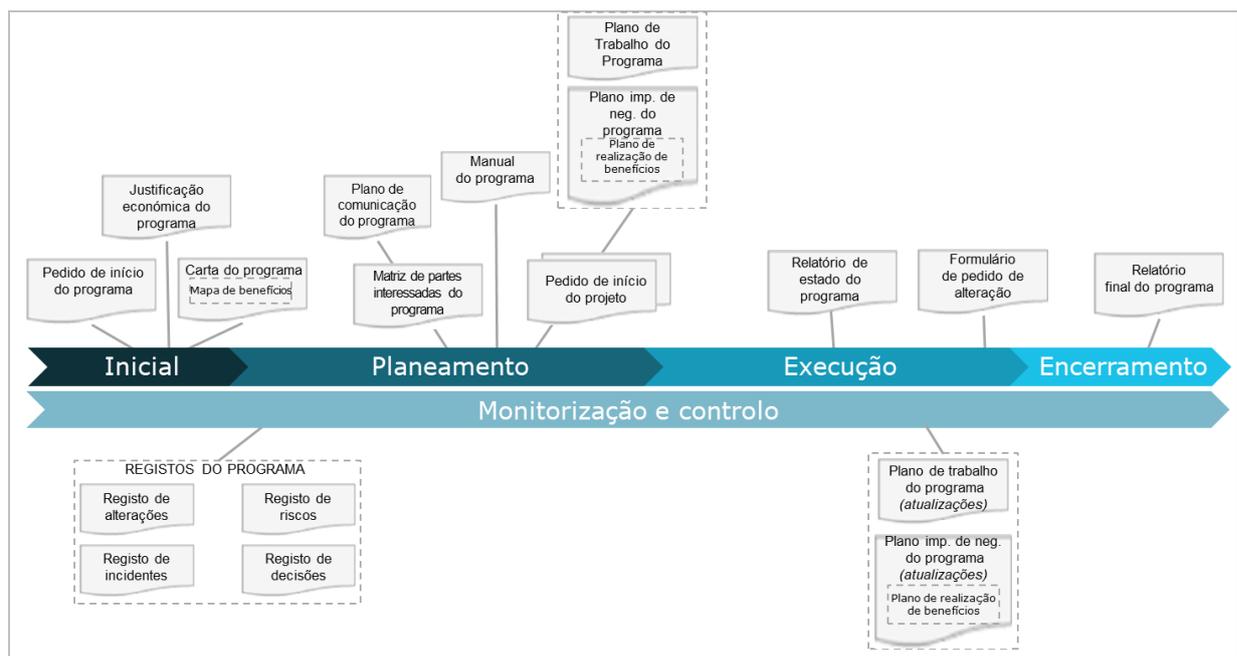


Fig A.5 Panorama do Ciclo de Vida e Artefactos de Programa PM<sup>2</sup>

### 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 na justificação económica do Programa, é avaliada a viabilidade do programa e é tomada a decisão de autorização do programa. Se a Justificação Económica do Programa é aceite, é criada a Carta 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.

### 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 de negócio são também planeadas e documentadas no Plano de Programa de Implementação de Negócio, com foco no planeamento das necessidades de mudança organizacional e realização de benefícios.

### Fase de Execução

Os projetos planejados 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.

### 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.

### 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 de negócio 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 de Negócio poderão ser atualizadas, se necessário.

### Organização do Programa

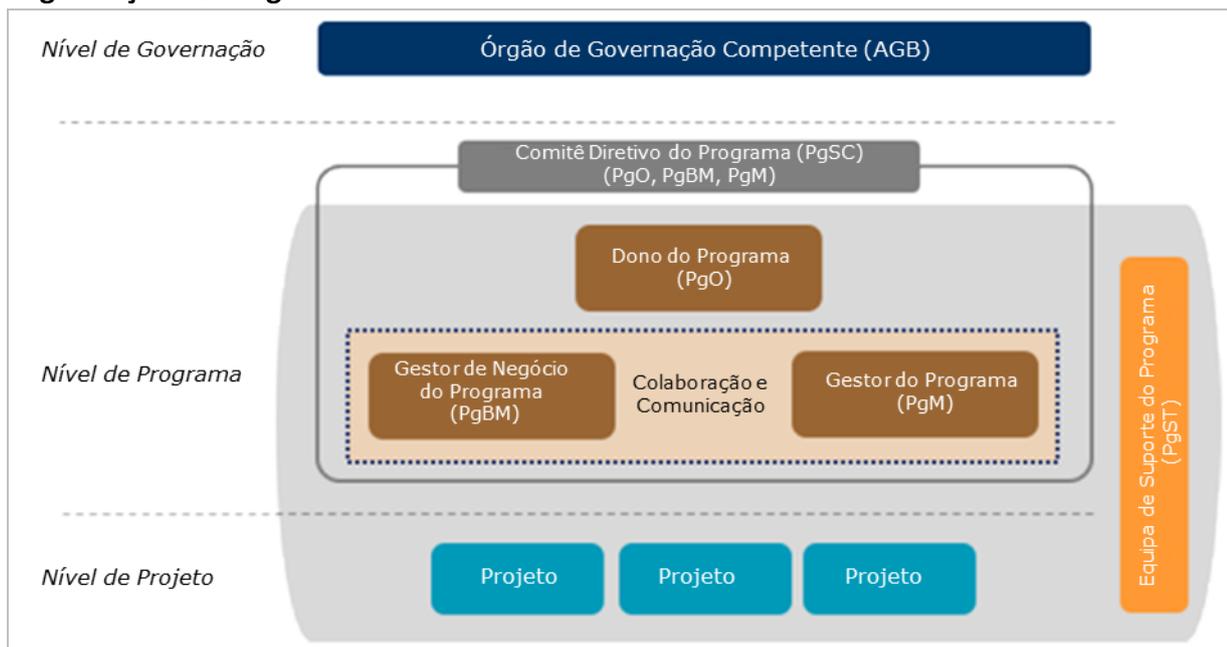


Fig A.6 A Organização de Programa PM<sup>2</sup>

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 de Direção 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 Suporte de Programa** (PgST - Programme Support Team) temporária, para prestar assistência administrativa ao programa e aos seus projetos.

## PM<sup>2</sup> 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 PM<sup>2</sup> 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 governação 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.

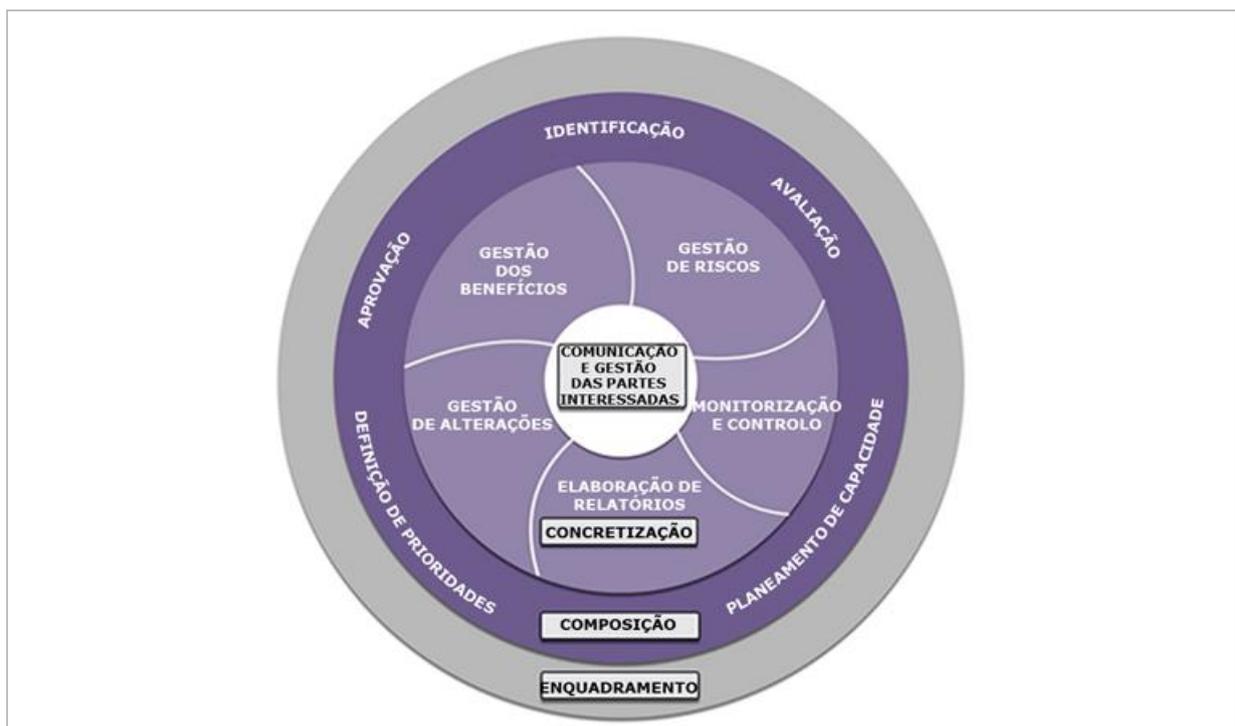


Fig. A.7 Modelo do Processo de Gestão de Portefólio da PM<sup>2</sup>

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 a governação do portefólio, bem como as atividades dos processos de gestão do portefólio e os artefactos produzidos são definidos pelo Enquadramento do Portefólio.

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

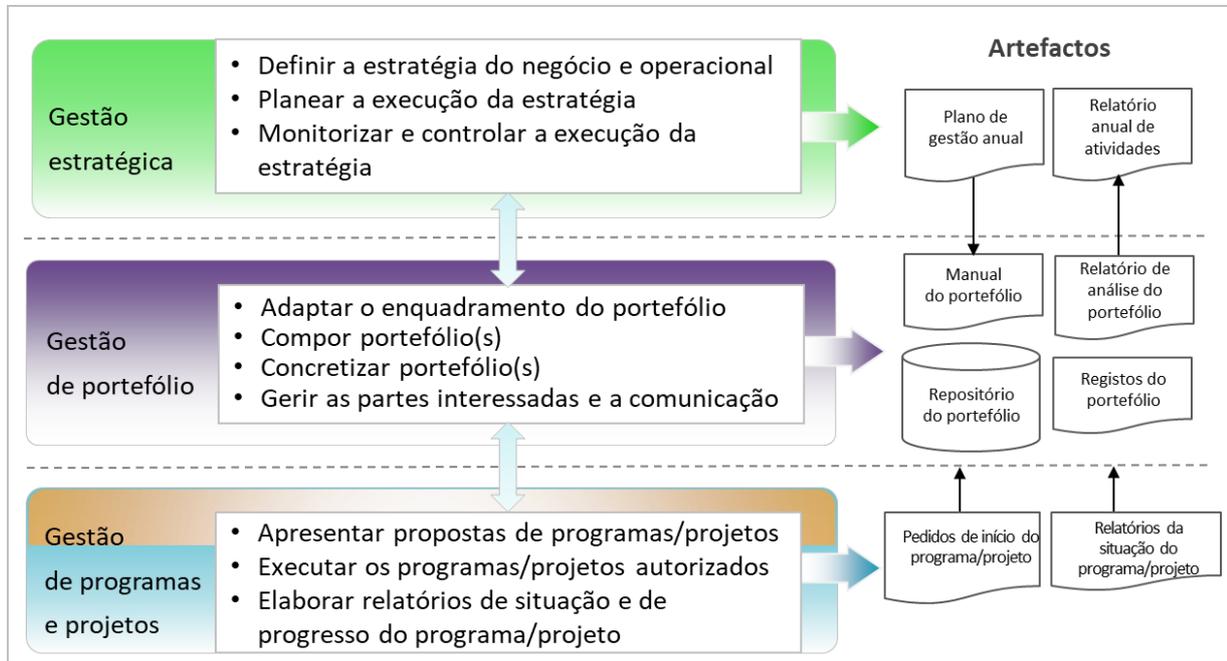


Fig. A.8 Representação geral dos artefactos, das atividades e dos níveis de gestão

Em seguida, é possível encontrar a estrutura de governação da gestão de portefólio da PM<sup>2</sup>:

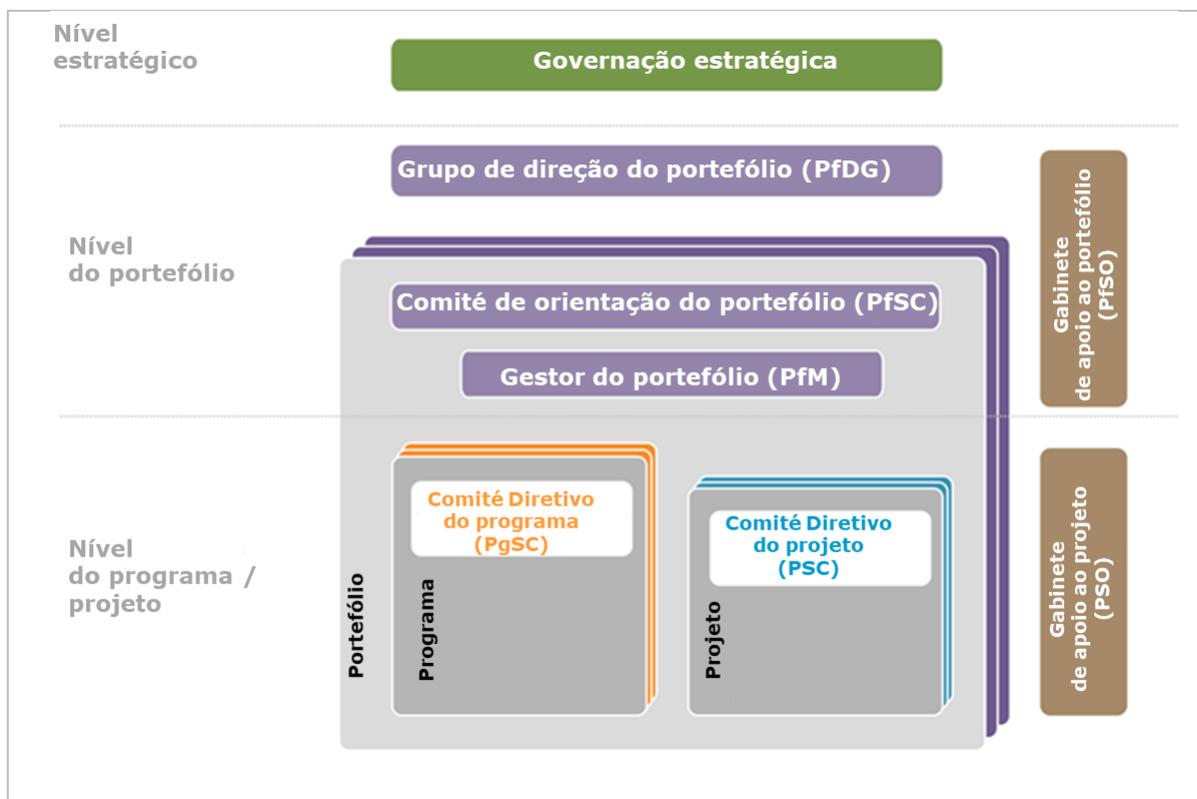


Fig. A.9 Governação de portefólio de projetos PM<sup>2</sup>

## Apêndice C: Recursos adicionais

### Matriz de Atribuição de Responsabilidades (RASCI) PM<sup>2</sup>

<b>Inicial</b>	<b>AGB</b>	<b>PSC</b>	<b>PO</b>	<b>BM</b>	<b>UR</b>	<b>SP</b>	<b>PM</b>	<b>PCT</b>
Pedido de Início de Projeto	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.
Justificação Económica	I	C	A	R	C	S	S	n.a.
Carta de Projeto	I	C	A	S	C	S	R	C
<b>Planeamento</b>	<b>AGB</b>	<b>PSC</b>	<b>PO</b>	<b>BM</b>	<b>UR</b>	<b>SP</b>	<b>PM</b>	<b>PCT</b>
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 Aplicação 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
<b>Execução</b>	<b>AGB</b>	<b>PSC</b>	<b>PO</b>	<b>BM</b>	<b>UR</b>	<b>SP</b>	<b>PM</b>	<b>PCT</b>
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
<b>Monitorização E Controlo</b>	<b>AGB</b>	<b>PSC</b>	<b>PO</b>	<b>BM</b>	<b>UR</b>	<b>SP</b>	<b>PM</b>	<b>PCT</b>
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 Aplicação 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
<b>Encerramento</b>	<b>AGB</b>	<b>PSC</b>	<b>PO</b>	<b>BM</b>	<b>UR</b>	<b>SP</b>	<b>PM</b>	<b>PCT</b>
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

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

**AGB** (Órgão de Governação Competente)

**PSC** (Comité Diretivo do Projeto)

**PO** (Dono do Projeto)

**BM** (Gestor de Negócio)

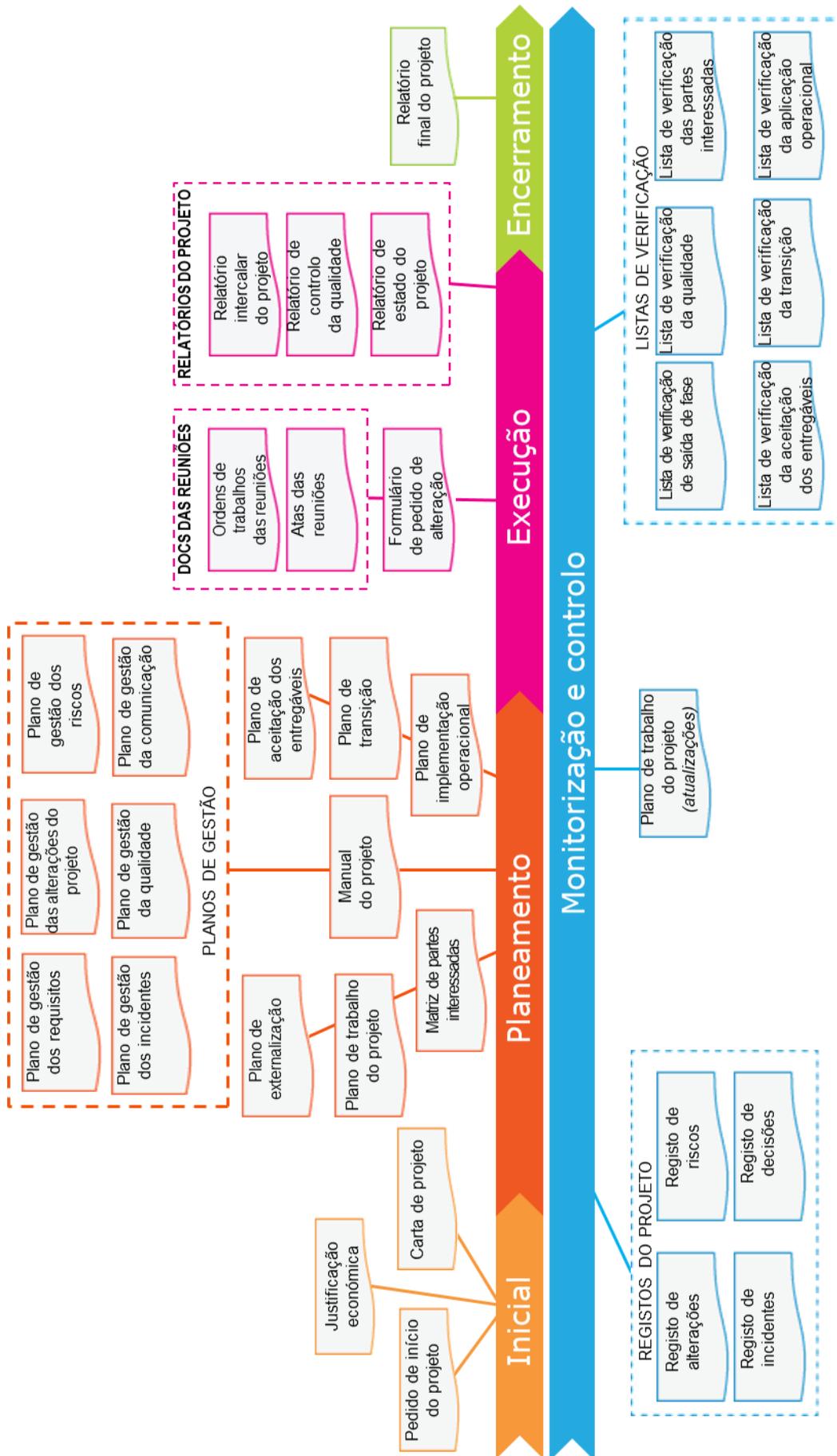
**UR** (Representantes dos Utilizadores)

**SP** (Fornecedor de Soluções)

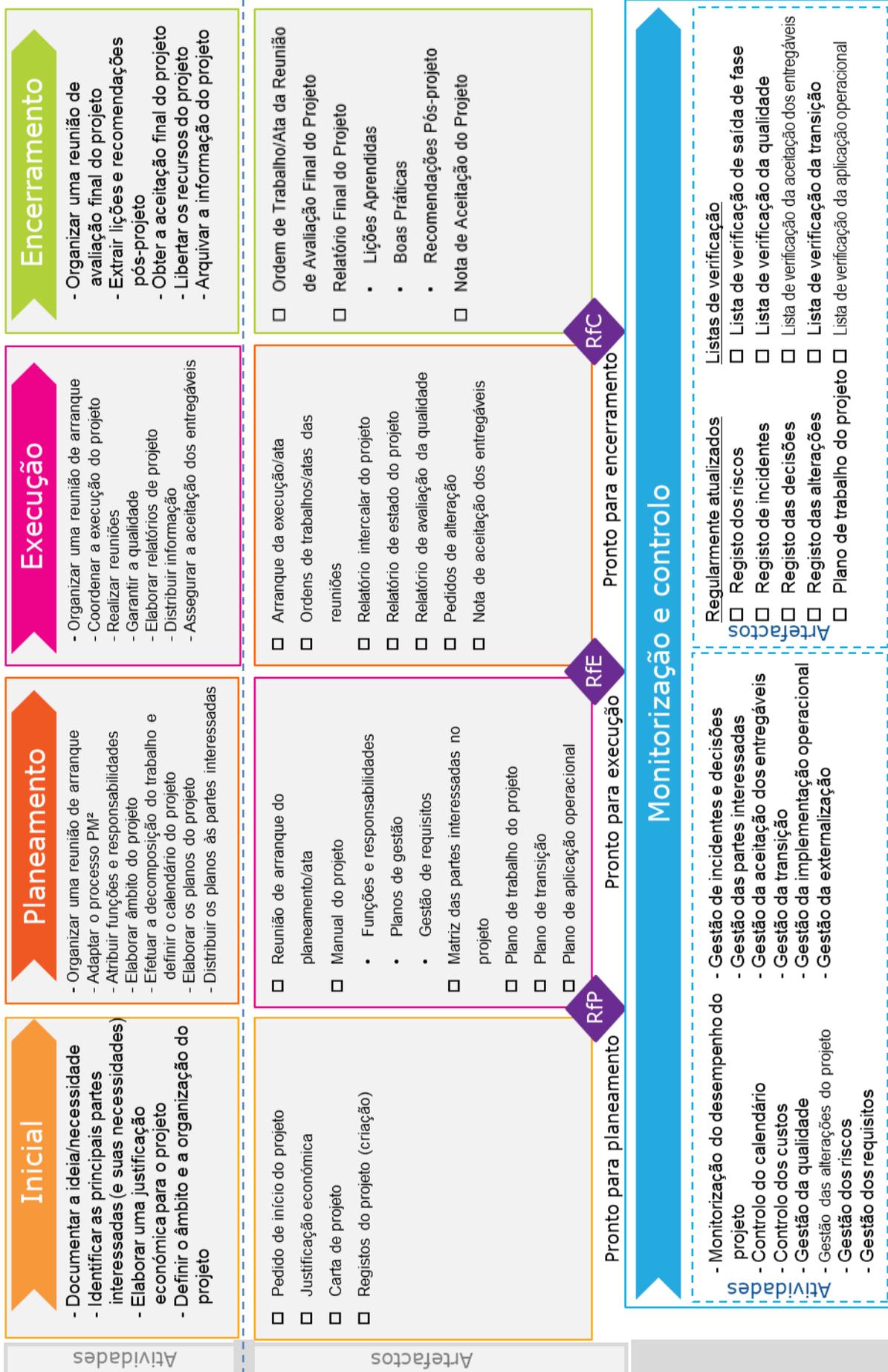
**PM** (Gestor de Projeto)

**PCT** (Equipa Central do Projeto)

Panorama dos artefactos PM<sup>2</sup>



Síntese dos artefactos e das atividades PM<sup>2</sup>



**Modelos da PM<sup>2</sup> disponíveis**

	Modelo	RASCI:R
<b>Inicial</b>		
Manual do Projeto	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Matriz de Partes Interessadas no Projeto	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Plano de Trabalho do Projeto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
<b>Planeamento</b>		
Manual do Projeto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Matriz de Partes Interessadas no Projeto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plano de Trabalho do Projeto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plano de Externalização	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plano de Aceitação dos Resultados	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plano de Transição	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plano de Aplicação Operacional	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
<b>Planos de Gestão</b>		
Plano de Gestão de Requisitos	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plano de Gestão de Alterações do Projeto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plano de Gestão de Riscos	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plano de Gestão de Incidentes	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plano de Gestão da Qualidade	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plano de Gestão da Comunicação	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
<b>Execução</b>		
Ordem de Trabalhos da Reunião de Arranque	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Ata da Reunião	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Relatório Sobre a Situação do Contratante	-	CPM
Relatórios Personalizados ou <i>Ad Hoc</i>	-	TBD
Nota de Aceitação dos Entregáveis	-	PM
<b>Monitorização E Controlo</b>		
Relatório da Situação do Projeto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Relatório Intercalar do Projeto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Contrato(S) Assinado(S)	-	SP
Nota(S) de Encomenda Assinada(S)	-	SP
Folha(S) de Presença Assinada(S)	-	PM
Documento de Requisitos	-	PM
Formulário de Pedido de Alteração	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Registo das Alterações	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Registo dos Riscos	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Registo de Incidentes	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Registo das Decisões	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Relatórios de Auditoria	-	TBD
Relatório de Avaliação da Qualidade	-	TBD
Lista de Verificação da Qualidade	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Lista de Verificação de Saída de Fase	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Lista de Verificação da Aceitação dos Entregáveis	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Lista de Verificação da Aplicação Operacional	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Lista de Verificação da Transição	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
<b>Encerramento</b>		
Reunião de Avaliação Final do Projeto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Relatório Final do Projeto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM

## Novo utilizador da PM<sup>2</sup>: Conselhos para um início rápido

O presente guia de início rápido tem como objetivo ajudá-lo a começar a aplicar a PM<sup>2</sup>. Como é evidente, começaremos por conhecer mais aprofundadamente a Metodologia PM<sup>2</sup> e examinar o material disponível da PM<sup>2</sup>. Todavia, importa não esquecer que não é necessário ser um perito antes de começar a aplicar os princípios básicos da PM<sup>2</sup> aos seus projetos. Necessita apenas de uma breve introdução à Metodologia PM<sup>2</sup> e em seguida pode prosseguir, seguindo os seis passos de Início Rápido:

### 1. Definir a Governação do Projeto e elaborar uma Justificação Económica

- Criar o Comité Diretivo do Projeto (PSC)
- Apresentar uma justificação para o projeto, descrever o seu âmbito e definir as restrições orçamentais



Justificação económica

### 2. Identificar as partes interessadas e elaborar a Carta de Projeto

- Definir o âmbito do projeto
- Identificar as partes interessadas que devem contribuir para a Carta de projeto
- 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



Carta de Projeto

### 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



Registo de Incidentes,  
Registo de Riscos,  
Registo de Alterações,  
Registo de Decisões

### 4. Arrancar o Planeamento de Projeto com uma Reunião

- Convidar todas as pessoas necessárias à reunião de planeamento
- Rever a Carta de Projeto e garantir um entendimento comum
- Comunicar os próximos passos para a fase de planeamento



Planear Reunião de Arranque/Atas das Reuniões

### 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



Manual do Projeto

### 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)



Plano de trabalho do projeto

Página propositadamente deixada em branco

## Apêndice D: Ética e Conduta

### Código de Conduta Profissional PM<sup>2</sup>

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 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 PM<sup>2</sup> (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 PM<sup>2</sup> 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.

### 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 **julgamento** refere-se à nossa capacidade de avaliar o que é verdadeiro e o que não é. O julgamento 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 julgamento (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 **amizade** 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 rude gosta do conflito, sem levar em consideração se desagrada 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 comedido 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, Amizade, 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

Embora todas as virtudes afetem todas as competências, as virtudes de julgamento, prudência e perspicácia são consideradas comparativamente mais importantes para as competências relacionadas aos pontos de vista, enquanto as virtudes éticas são consideradas comparativamente mais importantes para as competências pessoais.

Poster com as Mentalidades PM<sup>2</sup>

# MENTALIDADE PM<sup>2</sup>

para equipes de projeto que praticam PM<sup>2</sup>



## Apêndice E: Glossário

Órgão de Governança Competente (AGB)	O Órgão de Governança Competente (AGB) é a entidade responsável pelo planeamento estratégico e pela gestão de portefólio, a nível da instituição. Pode ser definida para um domínio específico e surgir em diferentes etapas do processo de governação.
Artefactos	Os artefactos são resultados tangíveis das atividades de gestão do projeto, tais como os Planos de Gestão do Projeto, o Plano de Trabalho do Projeto, as Atas das Reuniões, os Registos, as Listas de Verificação, os Relatórios, a Justificação Económica e a Carta de Projeto.
Justificação Económica	Uma Justificação Económica ( <i>Business Case</i> ) é um documento que fornece informações contextuais aos decisores sobre os custos e benefícios do projeto, o alinhamento estratégico e/ou os problemas operacionais que o projeto visa resolver. Explica a fundamentação do projeto, apresenta diferentes soluções alternativas, bem como a justificação para o investimento, em termos de tempo e esforço e estabelece as suas necessidades orçamentais.
Grupo de Implementação Operacional (BIG)	O Grupo de Implementação Operacional é constituído por representantes dos grupos operacional (cliente) e de utilizadores. O BIG é responsável por representar a organização requerente durante várias fases do projeto, especificamente durante a aplicação operacional da solução e as atividades de aceitação pelos utilizadores.
Gestor de Negócio (BM)	O Administrador Responsável é um delegado do Dono do Projeto (PO) e atua diariamente em seu nome. O Administrador Responsável (BM) também presta assistência ao Dono do Projeto (PO) no que se refere à especificação do projeto e aos principais objetivos operacionais e trabalha em estreita colaboração com o Gestor do Projeto (PM).
Fase de Encerramento	A Fase de Encerramento é a última fase do projeto. Durante esta fase, as atividades do projeto são concluídas, as Lições Aprendidas são discutidas e documentadas, os resultados finais são transferidos para o cuidado, a custódia e o controlo do Dono do Projeto e o projeto é administrativamente encerrado.
Artefactos Específicos do Domínio	Os artefactos específicos do domínio são característicos do domínio do projeto e são muitas vezes parte integrante do planeamento do projeto e da documentação global do projeto. A PM <sup>2</sup> não apresenta modelos, mas 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.
Fase de Execução	A Fase de Execução é a terceira fase num projeto PM <sup>2</sup> , após as Fases Inicial e de Planeamento. É nesta fase que as atividades do projeto são realizadas, tal como definido nos planos do projeto, e que os entregáveis do projeto são elaborados.
Fase Inicial	A Fase Inicial é a primeira fase num projeto PM <sup>2</sup> . A sua finalidade é 1) definir em que consiste o projeto (formular o objetivo do projeto), 2) começar o projeto da melhor forma, mediante algum planeamento inicial e 3) facultar e apresentar as informações necessárias a fim de obter aprovação para o projeto.
Monitorização e Controlo	A Monitorização e Controlo consiste num grupo de atividades contínuas que abrange toda a vida do projeto. Todas essas atividades incidem na avaliação da execução correta do projeto, em comparação com as baselines acordadas, recorrendo a métricas chave, como custos, tempo e indicadores de qualidade, e na tomada de medidas corretivas, se a execução se desviar muito dos planos.

Listas de Verificação de Saída de Fase	As Listas de Verificação de Saída de Fase são listas, tipo folhas de cálculo, que são utilizadas pelo Gestor do Projeto (PM) para garantir que todos os elementos necessários estão em vigor, antes do avanço do projeto para a fase seguinte ou do seu encerramento. Estas listas de verificação visam verificar informações fundamentais em cada fase e capturar Lições Aprendidas.
Transições de Fase	As Transições de Fase são mecanismos de aprovação durante o ciclo de vida do projeto (Pronto para Planeamento, Pronto para Execução, Pronto para Encerramento). Asseguram a boa governação do projeto, garantindo que as equipas do projeto solicitam a devida aprovação, antes da transição para a fase seguinte.
Mentalidade PM <sup>2</sup>	A Mentalidade PM <sup>2</sup> agrega as atitudes e os comportamentos que ajudam as equipas do projeto a concentrarem-se no que é realmente importante para atingir os objetivos do projeto.
Carta de Projeto	A Carta de Projeto é um documento que engloba a essência da solução prevista, sob a forma de características e necessidades gerais, proporcionando ao leitor uma síntese dos entregáveis do projeto. Inclui informação sobre o âmbito do projeto, os custos, o tempo e os riscos, informação sobre marcos, entregáveis, bem como a abordagem e organização do projeto. É um documento iniciado pelo patrocinador, autorizando formalmente a existência do projeto e da equipa do projeto e confere ao Gestor de Projeto a autoridade para utilizar recursos organizacionais para afetar pessoal às atividades do projeto. A responsabilidade final pela correção da Carta de Projeto é do Gestor de Projeto.
Equipa Central de Projeto (PCT)	A Equipa Central de Projeto é um grupo, do lado do fornecedor do projeto, que realiza as atividades quotidianas do projeto, sob a coordenação do Gestor de Projeto. Desempenha um papel fundamental na conclusão bem-sucedida do projeto.
Manual de Projeto	O Manual de Projeto estabelece a abordagem geral para a concretização dos objetivos do projeto. É um dos primeiros artefactos elaborados na Fase de Planeamento e identifica as normas, funções e responsabilidades do projeto, bem como a sua abordagem e os artefactos a utilizar.
Pedido de Início de Projeto	O Pedido de Início de Projeto é o ponto de partida para a documentação de uma proposta de projeto. Apresenta uma visão geral da situação atual (necessidades, problemas e oportunidades), dos resultados pretendidos e dos pressupostos, restrições, riscos, impacto e esforço estimados, associados à implementação de uma solução.
Ciclo de Vida do Projeto	O Ciclo de Vida do Projeto é o período entre o início e o encerramento do projeto e inclui as Fases Inicial, de Planeamento, de Execução e de Encerramento. O ciclo de vida do projeto tem início com um Pedido de Início de Projeto e termina após a conclusão das atividades da Fase de Encerramento e a aceitação final pelo Dono do Projeto. O encerramento formal do projeto termina o modo de projeto e permite o início do modo operacional (se existente).
Gestor do Projeto (PM)	O Gestor de Projeto é uma função no projeto que é nomeada pelo Comité Diretivo do Projeto para gerir a evolução diária do projeto e entregar os produtos, em função das restrições acordadas. O Gestor de Projeto também gere diariamente a Equipa Central de Projeto.
Modo de Projeto	O Modo de Projeto diz respeito à organização do projeto durante a execução do mesmo. Após a conclusão (encerramento) do projeto, este passa de Projeto para Operações.
Dono do Projeto (PO)	O Dono do Projeto é o promotor do projeto que procura assegurar o seu sucesso. Define os objetivos operacionais e proporciona a liderança e orientação estratégica do projeto. O Dono do Projeto garante que o projeto cumpre os seus objetivos e aprova os produtos do projeto. Em regra, o Dono do Projeto é um chefe de unidade ou diretor da DG requerente.

Fase do Projeto	A PM <sup>2</sup> tem quatro fases sequenciais: Inicial, Planeamento, Execução e Encerramento. As atividades de Monitorização e Controlo verificam-se ao longo de todo o projeto.
Comité Diretivo do Projeto (PSC)	O Comité Diretivo do Projeto (Steering Committee) é responsável pelo acompanhamento da devida execução do projeto. Este comité define as principais orientações e coordena as principais tarefas do projeto. Valida os recursos humanos e financeiros afetados ao projeto, bem como os principais produtos do projeto. Todos os grupos de partes interessadas devem ser representados no Comité Diretivo do Projeto.
Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO)	O Gabinete de Apoio ao Projeto é um organismo (ou entidade) organizacional responsável pela prestação de serviços de gestão de projetos que pode estar associado a um projeto específico ou ser prestado como um serviço horizontal à organização. As responsabilidades de um Gabinete de Apoio ao Projeto podem variar entre a prestação de funções simples de apoio à gestão do projeto e a facilitação da ligação de projetos a objetivos estratégicos/benefícios comerciais mediante a partilha de recursos, metodologias, instrumentos e técnicas. Nem todos os projetos ou organizações têm acesso a um PSO.
Equipa de Apoio ao Projeto (PST)	A Equipa de Apoio ao Projeto é constituída pelo Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO), pela Garantia da Qualidade do Projeto (PQA) e pelo Gabinete de Arquitetura (Architecture Office – AO). As funções da PST podem ser específicas de um projeto ou prestadas como serviços horizontais pela organização. Esta equipa presta apoio administrativo à organização do projeto e define os requisitos dos projetos (e.g., relacionados com elaboração de relatórios, metodologia, qualidade, arquitetura, etc).
Plano de Trabalho do Projeto	O Plano de Trabalho do Projeto identifica e organiza o projeto nas atividades, tarefas e pacotes de trabalho necessários para atingir os objetivos do projeto. Estabelece uma base para estimar a duração do projeto, calcular os recursos necessários e calendarizar o trabalho.
Lado do Fornecedor	O Lado do Fornecedor inclui os recursos do projeto de desenvolvem e aplicam a solução, ou seja, o Fornecedor de Soluções, o Gestor do Projeto e a Equipa Central do Projeto. Na PM <sup>2</sup> , o fornecedor é interno à organização e diferente de quaisquer contratantes externos.
Pronto para Encerramento (RfC)	Pronto para Encerramento é o último momento de transição de fase/aprovação, no final da Fase de Execução, no qual o Comité Diretivo do Projeto verifica se todas as atividades planeadas foram realizadas, se todos os requisitos foram cumpridos e se os produtos do projeto foram totalmente entregues e aceites pelo Administrador Responsável (BM) e pelos Representantes dos Utilizadores.
Pronto para Execução (RfE)	Pronto para Execução é o segundo momento de transição de fase/aprovação, no final da Fase de Planeamento, no qual os artefactos do planeamento têm de ser aprovados pelo Dono do Projeto e no qual se decide se o projeto está em condições de transitar para a fase de execução.
Pronto para Planeamento (RfP)	Pronto para Planeamento é o primeiro momento de transição de fase/aprovação, no final da Fase Inicial. Inclui a aprovação da Justificação Económica e da Carta de Projeto pelo Comité Diretivo do projeto (PSC).
Lado do Requerente	Também designado <i>Lado do Cliente</i> . O Lado do Requerente inclui os recursos pertencentes à organização que solicitou o projeto e na qual a solução será apresentada, tais como o Dono do Projeto (PO), o Administrador Responsável (BM) e o Grupo Responsável pela Aplicação Operacional (BIG).
Fornecedor de Soluções (SP)	O Fornecedor de Soluções assume a responsabilidade geral pelos produtos e serviços solicitados pelo Dono do Projeto. Em regra, é o chefe de unidade. O Gestor do Projeto presta contas ao Fornecedor de Soluções.
Parte Interessada	Uma Parte Interessada é qualquer pessoa, grupo ou organização suscetível de afetar, ser (positiva ou negativamente) afetada ou considerar-se afetada pelo

	projeto. Uma parte interessada também pode exercer influência sobre o projeto e os seus produtos.
Adaptação	A adaptação da Metodologia PM <sup>2</sup> diz respeito à adaptação da metodologia ao ambiente e às necessidades de uma organização (por exemplo, DG, unidade, departamento ou organização do projeto). Em regra, implica a adaptação de um ou mais dos quatro pilares da metodologia (por exemplo, alterar a governação do projeto, aditar ou suprimir passos nos processos definidos na PM <sup>2</sup> , aditar ou suprimir secções nos Artefactos da PM <sup>2</sup> , aditar etapas a uma fase). Os resultados da adaptação da metodologia devem ser refletidos e documentados no Manual do Projeto e nos Planos de Gestão da PM <sup>2</sup> . Importa salientar que se devem evitar os desvios significativos da Metodologia PM <sup>2</sup> .
Representantes dos Utilizadores (UR)	Os Representantes dos Utilizadores constituem uma função que representa os interesses dos utilizadores do projeto e garante que as especificações e os entregáveis do projeto satisfazem as necessidades de todos os utilizadores. Podem realizar testes de aceitação dos utilizadores e são considerados um membro facultativo do Comité Diretivo do Projeto.



Centre of Excellence in PM²



Metodologia de Gestão de Projetos PM²

Síntese

