A picture containing drawing, table

Description automatically generated

|  |
| --- |
| LOGO |

|  |
| --- |
| Organização [Nome] |
| Departamento [Nome] |
|  |
| **<Manual do Projeto>** |
| **<Nome do Projeto>** |
|  |
| Data: <Data> |
| Versão Doc.: <Versão> |
|  |

Modelo versão: 3.0.1

Este modelo de artefacto é baseado no PM² Guide V3.0

Para obter a última versão dos artefactos, visite:   
https://www.pm2alliance.eu/publications

A PM² Alliance está comprometida com o aperfeiçoamento da Metodologia PM² e dos seus artefactos de suporte. As melhores práticas de gestão de projetos, os contributos e correções da comunidade são incorporadas nos modelos de artefacto da PM² Alliance.

Junte-se à PM² Alliance e visite o PM² Alliance GitHub para os seus comentários e contribuições: https://github.com/pm2alliance

*A picture containing drawing

Description automatically generated*

**Informação de Controlo do Documento**

|  |  |
| --- | --- |
| **Definições** | **Valor** |
| **Título do Documento:** | Manual de Projeto |
| **Nome do Projeto:** | <Nome do Projeto> |
| **Autor do Documento:** | <Autor do Documento> |
| **Dono do Projeto:** | <Dono do Projeto (PO)> |
| **Gestor do Projeto:** | <Gestor do Projeto (PM)> |
| **Versão do Doc.:** | <Versão> |
| **Sensibilidade:** | <Pública, Limitada, Alta> |
| **Data:** | <Data> |

**Revisor(es) e Aprovador(es) do Documento:**

NOTA: Todos os aprovadores são necessários. Devem ser mantidos registos de cada aprovador.   
Todos os revisores da lista são considerados necessários, desde que não sejam explicitamente identificados como Opcional.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nome** | **Função** | **Ação** | **Data** |
|  |  | *<Aprovação / Revisão>* |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Histórico do Documento:**

O Autor do Documento está autorizado a efetuar as seguintes alterações, sem necessidade de submeter à aprovação:

* Editorial, formatação e correção ortográfica
* Clarificação

Para solicitar uma alteração a este documento, contacte o Autor do Documento ou o Dono do Projeto.

Alterações a este documento são sumarizados na tabela seguinte, em ordem cronológica inversa (mais recente primeiro).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Revisão** | **Data** | **Criado por** | **Breve Descrição das Alterações** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Gestão de Configuração: Localização do Documento**

A última versão controlada deste documento está armazenada em <local>.

|  |
| --- |
| *<Estas notas devem ser eliminadas na versão final:>*  **Notas para Modelos:**   * Texto em <laranja>: tem de ser definido. * Texto em <azul>: orientações sobre a utilização do Modelo. Devem ser eliminadas na versão final. * Texto em verde: pode ser personalizado. Deve passar a negro na versão final |

**ÍNDICE**

1. Acerca do Manual de Projeto 4

2. Visão Geral do Projeto 5

2.1. Sumário do Projeto 5

2.2. Fatores Críticos de Sucesso e Objetivos da Gestão de Projeto 5

2.3. Partes Interessadas no Projeto 5

2.4. Dependências ou Inter-relações do Projeto 5

2.5. Restrições do Projeto 5

3. Abordagem ao Projeto 6

3.1. Ciclo de Vida do Projeto 6

3.2. Adaptação PM² - Documentação Necessária de Projeto 6

3.3. Outros Standards 6

3.4. Regras Específicas de Gestão do Projeto 7

3.5. Resolução e Escalada de Conflitos 7

4. Processos do Projeto 8

4.1. Gestão de Risco 8

4.2. Gestão de Incidentes 8

4.3. Gestão de Requisitos 9

4.4. Gestão de Alterações ao Projeto 9

4.5. Gestão da Qualidade 10

4.6. Gestão de Configurações 11

4.7. Gestão da Comunicação 12

4.8. Gestão da Aceitação de Entregáveis 13

4.9. Gestão da Transição 13

4.10. Gestão da Implementação Operacional 14

4.11. Gestão de Recursos 14

5. Medição do Progresso do Projeto 15

5.1. Abordagem de Medição do Progresso do Projeto 15

5.2. Relatórios de Projeto 15

5.2.1. Relatórios de Estado e de Progresso 15

5.3. Listas de Verificação do Projeto 16

6. Funções e Responsabilidades no Projeto 17

6.1. Matriz de Atribuição de Responsabilidades Consolidada (RAM/RASCI) 17

6.2. Descrição de Funções e Responsabilidades do Projeto 18

6.2.1. Partes Interessadas no Projeto 18

6.2.2. Comité Diretivo do Projeto (PSC) 18

6.2.3. Grupo de Implementação Operacional (BIG) 21

6.2.4. Equipa Central do Projeto (PCT) 22

6.2.5. Equipa de Suporte ao Projeto (PST) 25

Apêndice 1: Referências e Documentos Relacionados 27

# Acerca do Manual de Projeto

O *Manual do Projeto* documenta a abordagem selecionada para alcançar as metas do projeto. Também destaca os principais processos de controle a serem usados, as políticas e regras do projeto e a abordagem geral de gestão. *<A declaração de âmbito do projeto (do termo de Abertura do Projeto) é uma entrada chave para este documento.>*

O *Manual do Projeto* é um documento importante, pois define os resultados do planeamento (i.e., define os planos necessários para a gestão do projeto, bem como em que medida eles devem ser personalizados e/ou adaptados).

O *Manual do Projeto* é a base para a gestão do projeto em todo o seu ciclo de vida e é um importante ponto de referência para todos os membros e partes interessadas do projeto. O *Manual do Projeto* é mantido atualizado durante a vida do projeto. Durante a Fase de Encerramento, o *Manual do Projeto* torna-se um importante ponto de referência para a Reunião de Avaliação Final do Projeto e deve ser devidamente encerrado e arquivado.

# Visão Geral do Projeto

## Sumário do Projeto

*<Nesta secção, pode incluir um sumário executivo do projeto ou simplesmente fornecer links para os documentos Caso de Negócio e Termo de Abertura de Projeto.>*

## Fatores Críticos de Sucesso e Objetivos da Gestão de Projeto

*<Esta secção é opcional, mas muito útil.>*

**Fatores Críticos de Sucesso**

*<Destacar, nesta secção, os fatores que são críticos para o sucesso do projeto e que também podem resultar em objetivos adicionais de gestão do projeto. Ao identificar esses Fatores Críticos de Sucesso (CSF), a equipa de gestão do projeto pode concentrar os seus esforços de gestão nos fatores que mais contribuem para o sucesso do projeto>.*

*<Exemplos de Fatores Críticos de Sucesso (CSF) são: Envolvimento das Partes Interessadas, Suporte da Gestão, Objetivos e Expetativas de Negócios Claros, Processo Ágil, Metodologia de Gestão Compartilhada de Projeto, Ferramentas e Infraestrutura, etc.>.*

**Objetivos Adicionais de Gestão de Projeto**

*<Os objetivos adicionais de gestão do projeto vão além do âmbito principal do projeto e dos objetivos genéricos/tradicionais de gestão de projetos. No entanto, eles permanecem relevantes para o projeto específico ou o contexto geral do programa/organização. Eles definem objetivos específicos de gestão de projetos, tais como objetivos de aprendizagem/desenvolvimento organizacional e de equipa, objetivos de maturidade organizacional, objetivos de sustentabilidade e ambientais, etc.*

*Objetivos adicionais devem ser definidos, geridos e priorizados de forma a maximizar o benefício geral do projeto para a organização e a equipa do projeto, mas sem impor restrições, custos ou esforço adicionais significativos ao projeto. Por outras palavras, eles influenciam a abordagem geral de planeamento e implementação do âmbito/entregáveis principais do projeto, mas nenhum item de trabalho do projeto deriva diretamente desses objetivos.*

*É fácil ver, por exemplo, que muitas das Mentalidades PM2 (encontradas no Guia PM2) podem ser direta ou indiretamente conectadas ou traduzidas para um objetivo adicional.*

*Os objetivos adicionais devem ser discutidos e acordados com a equipa do projeto durante a fase de planeamento e aprovados pelo Comité Diretivo do Projeto (como parte da aprovação geral do Manual do Projeto).>*

## Partes Interessadas no Projeto

*<Fornecer um breve resumo das partes interessadas/utilizadores mais importantes do projeto, ou simplesmente fazer referência à Matriz de Partes Interessadas para obter uma lista detalhada de todas as pessoas envolvidas neste projeto.>*

## Dependências ou Inter-relações do Projeto

*<Identificar quaisquer dependências ou Inter-relações deste projeto com outros trabalhos ou projetos que foram/estão a ser/serão realizados, ou com outros problemas ou soluções. Por exemplo, o projeto pode fazer parte de um programa ou de uma rede de projetos, cada um contribuindo para um objetivo comum.*

*Identificar e documentar essas dependências pode influenciar as prioridades de gestão do projeto, a abordagem de gestão, pode resultar em objetivos adicionais ou simplesmente resultar em restrições e/ou riscos.>*

## Restrições do Projeto

*<Identificar quaisquer restrições associadas ao planeamento, execução, monitorização e controlo e encerramento do projeto, ou simplesmente fazer referência às secções relevantes do Caso de Negócio e Termo de Abertura de Projeto.*

*Neste contexto, as restrições são condições factuais que limitam as formas como o trabalho do projeto pode ser definido, planeado, executado e controlado. As equipas de projeto precisam reconhecer, entender e contornar as restrições do projeto.*

*A "restrição tripla" óbvia do projeto (isto é, âmbito, tempo e custo) também pode ser mencionada aqui, particularmente se houver "inflexibilidades" de custo, tempo e âmbito (ou seja, custo fixo, datas de entrega fixas, etc.).*

*As restrições podem estar relacionadas com a identificação de requisitos (e.g., de estados membros ou Grupos de Utilizadores), contratados, pessoal, tempo/calendário, tecnologias, ferramentas, ciclos de decisão ou quaisquer outros aspetos do projeto.*

*Exemplos de possíveis restrições do projeto são: requisitos específicos de processos legais ou internos que o projeto precisa seguir (e.g., tipo específico de processo de licitação), restrições ambientais, restrições relacionadas com características físicas, como espaço de trabalho, certificados de segurança ou qualificações/certificações obrigatórias de membros da equipa ou de contratados, etc.*

*Atenção especial deve ser dada às restrições que tenham de ser consideradas para poder iniciar o planeamento e a execução do projeto e atingir as metas do projeto.>*

# Abordagem ao Projeto

## Ciclo de Vida do Projeto

*<Apresentar o ciclo de vida da gestão do projeto (fases) a ser usado no projeto e como o projeto avançará de uma fase para a seguinte (i.e., as aprovações ou transições planeadas) e descrever quaisquer desvios ao ciclo de vida de gestão de projetos padrão PM2.*

*Se aplicável ao seu projeto, também pode definir quaisquer etapas ou iterações planeadas e descrever a abordagem planeada e os resultados chave das etapas/iterações.>*

## Adaptação PM² - Documentação Necessária de Projeto

*<Determinar os planos de gestão necessários para o projeto. A complexidade do projeto, os possíveis riscos e o Comité Diretivo do Projeto influenciam essa decisão. Usar a lista abaixo e/ou adicionar/excluir itens na lista de acordo com as necessidades do seu projeto.>*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Artefacto** | **S/N** | **Localização** | **Se NÃO, explicar a razão** |
| Pedido de Início de Projeto | x |  |  |
| Caso de Negócio | 🗸 |  |  |
| Termo de Abertura do Projeto | 🗸 |  |  |
| Manual de Projeto *(este documento)* | 🗸 | *<H:\ProjetoXYZ\Planeamento\ManualDeProjeto.[NomeProjeto].[1-02-2017].docx>* |  |
| Matriz de Partes Interessadas |  |  |  |
| Plano de Trabalho do Projeto |  |  |  |
| Plano de Transição |  |  |  |
| Outros… |  |  |  |

## Outros Standards

*<Definir outras metodologias específicas para o domínio do projeto (por exemplo, PM² Ágil para projetos de TI) ou padrões que devem ser considerados para o planeamento e a aplicação de processos de PM2.>*

Além do PM2, o projeto seguirá outras metodologias (específicas do domínio), conforme descrito abaixo:

* PM² Ágil para a gestão do desenvolvimento TI;
* ….

*<Personalizar a lista acima de acordo com as necessidades do projeto e/ou da organização.>*

Os seguintes padrões foram considerados ao definir a abordagem do projeto:

* ….

*<Personalizar a lista acima de acordo com as necessidades do projeto e/ou da organização.>*

## Regras Específicas de Gestão do Projeto

*<Definir regras específicas de gestão de projeto que serão aplicadas no projeto. O propósito de documentar as regras do projeto é estabelecer um conjunto aceitável de "regras de conduta" que facilitarão a melhor gestão e execução do projeto.*

*As regras do projeto geralmente estão relacionadas com a definição de regras relativas a interações de partes interessadas/equipa, comunicação, reuniões, colaboração, contratados, etc., e especialmente aqueles aspetos que não podem ser facilmente abordados pela metodologia do projeto, plano de comunicação, reuniões e modelos de relatórios ou pelas especificidades do estilo de gestão de projeto escolhido.*

*As regras do projeto podem estar especificamente o projeto ou ao contexto geral do programa/organização e/ou podem ser derivadas diretamente dos fatores críticos de sucesso do projeto, objetivos de gestão do projeto e Mentalidades PM2 (encontradas no Guia PM2).*

*As entradas (informações) que podem ser usadas para definir as regras do projeto são: as Atas da Reunião de Arranque do Planeamento do Projeto, informações "pré-projeto" e lições aprendidas de projetos com âmbito, restrições ou riscos semelhantes, etc.>*

## Resolução e Escalada de Conflitos

*<Nesta secção, é definido o processo de resolução de conflitos para o projeto. No momento do conflito, a equipa pode efetivamente resolvê-lo ou escalar, se necessário.*

*Normalmente, o conflito pode surgir em qualquer um dos níveis abaixo:*

* *Dentro da equipa central do projeto;*
* *Dentro de um domínio específico (por exemplo, a comunidade de TI);*
* *Com o lado cliente/solicitante ou a comunidade de utilizadores;*
* *Com um subcontratado.>*

Conflitos são situações em que uma ou ambas as partes percebem uma ameaça. São considerados questões críticas e podem ser levantados por qualquer um dos envolvidos no projeto. A equipa de gestão do projeto deve identificar proativamente, registar e levantar esses problemas, para resolução. Quando necessário, os conflitos são discutidos nas reuniões semanais de estado do projeto ou, se necessário, encaminhados ao Comité Diretivo do Projeto (PSC).

As atividades de resolução de conflitos são registadas no Registo de Incidentes, enquanto as decisões de resolução de conflitos podem ser registradas no Registo de Decisões.

O procedimento de escalada para este projeto é o seguinte:

* Somente incidentes/alterações/riscos com impacto muito baixo e baixo podem ser aprovados pela Equipa Central do Projeto (PCT). Neste caso, o Gestor de Projeto (PM) deve sempre ser informado e as decisões podem ser registadas no Registo de Decisões;
* Incidentes/alterações/riscos com impacto Médio são aprovados pelo nível de gestão (Gestor de Projeto e Gestor de Negócio) durante as reuniões semanais de estado do projeto. As decisões são registadas no Registo de Decisões;
* Incidentes/alterações/riscos com alto e muito alto impacto são aprovados pelo Comité Diretivo do Projeto (PSC). As decisões são registadas no Registo de Decisões;
* Quando relevante, o Comité Diretivo do Projeto (PSC) tem reuniões extraordinárias para aprovar ações de remediação relacionadas com questões urgentes ou muito urgentes com impacto ou tamanho considerável.

*<Personalizar a lista acima de acordo com as necessidades do projeto e/ou da organização.>*

# Processos do Projeto

## Gestão de Risco

*<Esta é uma descrição de alto nível do processo de gestão de risco a ser usado, que pode ser personalizado para o projeto específico e contexto organizacional, conforme necessário. Considerar a possibilidade de criar um Plano de Gestão de Risco mais amplo e separado para projetos grandes e complexos. (consultar o modelo PM² do Plano de Gestão de Risco).>*

O processo de gestão de riscos do projeto define as atividades para identificar, avaliar, priorizar, gerir e controlar os riscos que podem afetar a execução do projeto e a obtenção de seus resultados. Este é um processo de quatro passos:

* **Identificação de riscos**: os riscos são continuamente identificados, durante todo o ciclo de vida do projeto, por qualquer parte interessada do projeto e documentados no Registo de Riscos (por qualquer membro da equipa do projeto).
* **Avaliação de riscos**: os riscos são avaliados, com base na probabilidade de ocorrência e no impacto no âmbito e nas restrições do projeto. O produto da probabilidade e impacto (em escalas de 3 ou 5 pontos) define o Nível de Risco, que é então usado como referência para a sua priorização e o desenvolvimento de respostas a riscos.
* **Desenvolvimento de Resposta a Riscos**: existem quatro estratégias a serem consideradas como respostas a ameaças: Evitar, Transferir ou Compartilhar, Reduzir ou Aceitar um risco. Depois de selecionada a estratégia para cada risco, são definidas, descritas, calendarizadas e atribuídas ações específicas para implementar a estratégia, enquanto um Dono do Risco assume a responsabilidade pela sua implementação. Essas ações serão incorporadas ao Plano de Trabalho do Projeto.
* **Controlo de riscos**: as reuniões de estado do projeto são usadas para rever o estado dos riscos, probabilidades, impactos e ações relacionadas e para identificar novos riscos. Os riscos serão revistos semanalmente, mas também após a ocorrência de qualquer evento significativo. Se algum dos riscos identificados ocorrer, o Gestor de Projeto (PM) implementará os planos de contingência e comunicará o problema ao Comité Diretivo do Projeto (PSC).

*<Personalizar a lista acima de acordo com as necessidades do projeto e/ou da organização.>*

## Gestão de Incidentes

*<Essa é uma descrição de alto nível do processo de gestão de incidentes a ser usado no projeto, que pode ser personalizado para o projeto específico e contexto organizacional. Considerar a possibilidade de criar um Plano de Gestão de Incidentes separado para projetos grandes e complexos. (consultar o modelo PM² do Plano de Gestão de Incidentes)>*

O processo de gestão de incidentes do projeto define as atividades relacionadas com a identificação, documentação, avaliação, priorização, atribuição, resolução e controlo de incidentes. É um processo de quatro passos, que o Gestor de Projeto (PM) executa sempre que necessário, durante todo o ciclo de vida do projeto:

* **Identificação do incidente**: os incidentes podem ser identificados por qualquer parte interessada do projeto durante todo o ciclo de vida do projeto, usando diferentes canais de comunicação, como reuniões, e-mails e relatórios. Os incidentes são registados no Registo de Incidentes.
* **Avaliação do incidente e recomendação de ação**: uma primeira avaliação informal considera a categoria, impacto, urgência e tamanho do incidente, seguida de uma análise mais detalhada para identificar a causa raiz e recomendar uma solução. Essas informações são documentadas no Registo de Incidentes e usadas como entrada para os tomadores de decisão apropriados (com base no processo de encaminhamento). A decisão é documentada no Registo de Decisões.
* **Implementação de ações**: Após a avaliação de incidentes e aprovação das ações de correção, o Gestor de Projeto (PM) incorporará essas ações no Plano de Trabalho do Projeto e atualizará a documentação relacionada, como planos e registos do projeto.
* **Controlo de incidentes**: as reuniões de estado do projeto serão realizadas semanalmente e usadas para rever o estado dos incidentes e das ações relacionadas e para identificar novos incidentes. Além disso, o Gestor de Projeto (PM) reportará, mensalmente, o estado das principais questões para o Comité Diretivo do Projeto (PSC) e, quando adequado, para outras partes interessadas do projeto.

*<Personalizar a lista acima de acordo com as necessidades do projeto e/ou da organização.>*

## Gestão de Requisitos

*<Esta é uma descrição de alto nível do processo de gestão de requisitos a ser usado, que pode ser personalizado para o projeto específico e contexto organizacional. Considerar a criação de um Plano de Gestão de Requisitos mais abrangente e separado para projetos grandes e complexos. (consultar o modelo PM² de Plano de Gestão de Requisitos)>*

O processo de gestão de requisitos compreende as atividades relacionadas com a especificação, avaliação, aprovação, monitorização e validação dos requisitos do projeto. Este processo consiste nos seguintes passos:

* **Identificar Requisitos**: reunir os requisitos do projeto junto com as partes interessadas do projeto e documentá-los sem ambiguidade no Documento de Requisitos. Estruturá-los, adicionando metadados relevantes.
* **Avaliar Requisitos**: a equipa de projeto avalia a viabilidade dos requisitos e estima os custos para realizá-los. O Gestor de Projeto (PM) equilibra a lista de requisitos com as outras restrições do projeto (orçamento, tempo, etc.) e apresenta-as às partes interessadas do projeto.
* **Aprovar Requisitos**: o Gestor de Projeto (PM) negoceia e acorda, com as partes interessadas relevantes, como o Dono do Projeto (PO) ou o Gestor de Negócios (BM), os requisitos que serão realizados durante o projeto. Os requisitos aprovados tornam-se a linha de base do âmbito do projeto.
* **Monitorizar a Implementação de Requisitos**: o Gestor de Projeto (PM) monitoriza continuamente a implementação dos requisitos pela Equipa Central do Projeto (PCT), além da descoberta de novos requisitos ou de alterações aos requisitos existentes.
* **Validar os Requisitos Implementados**: quando os requisitos são implementados, a solução é validada pelo utilizador do lado do negócio, para avaliar se a necessidade inicial do negócio é satisfeita. A aceitação formal das entregas do projeto deve obedecer ao processo de Gestão de Aceitação de Entregáveis.

*<Personalizar a lista acima de acordo com as necessidades do projeto e/ou da organização.>*

## Gestão de Alterações ao Projeto

*<Esta é uma descrição de alto nível do processo de gestão de alterações de projeto a ser usado, que pode ser personalizado para o projeto específico e contexto organizacional. Considerar criar um Plano de Gestão de Alterações ao Projeto mais abrangente para projetos grandes e complexos. (consultar o modelo PM² de Plano de Gestão de Alterações do Projeto)>*

O processo de gestão de alterações do projeto define as atividades necessárias para identificar, documentar, avaliar, aprovar, priorizar, planear e controlar alterações e comunicá-las a todas as partes interessadas relevantes. É um processo de cinco etapas que o Gestor de Projeto (PM) executa sempre que necessário, durante todo o ciclo de vida do projeto:

* **Identificação de Alterações**: um pedido de alteração pode ser submetido formalmente através de um Formulário de Solicitação de Alteração, ou pode ser identificado e levantado durante as reuniões, como resultado de decisões, problemas ou riscos. O *Registo de Alterações* contém informações para identificar cada alteração, como o solicitante, uma breve descrição, a data de identificação, etc.
* **Avaliação de Alterações e Recomendação de Ação**: o tamanho e o impacto da alteração no âmbito, cronograma, custo, qualidade, risco e outras caraterísticas do projeto são avaliados. Daí resultará uma ação recomendada, que será documentada pelo Gestor de Projeto (PM) em o *Registro de Alterações*. Essas informações são usadas como entrada para a aprovação da alteração formal pelos tomadores de decisão apropriados.
* **Aprovação de Alterações**: a aprovação de uma alteração de projeto seguirá o processo de encaminhamento definido para este projeto. Para alterações que não tenham impacto significativo no tempo de entrega e orçamento, as alterações podem ser aprovadas durante as Reuniões de Estado do Projeto. Outras alterações (tamanho L ou XL) são aprovadas pelo Comité Diretivo do Projeto (PSC). Os detalhes da decisão estão documentados no *Registo de Alterações*.
* **Implementação de Alterações**: as atividades relacionadas com a implementação de alterações aprovadas serão documentadas no *Plano de Trabalho do Projeto*.
* **Controlo de Alterações**: alterações novas ou abertas serão identificadas/reavaliadas semanalmente, durante as Reuniões de Estado do Projeto e o Gestor de Projeto (PM) atualizará o *Registo de Alterações* com os resultados da análise/revisão. O Gestor de Projeto (PM) reportará mensalmente o estado das alterações de Médio, Alto e Muito Alto tamanho ao Comité Diretivo do Projeto (PSC) e, quando adequado, aos demais interessados no projeto.

*<Personalizar a lista acima de acordo com as necessidades do projeto e/ou da organização.>*

## Gestão da Qualidade

*<Esta é uma descrição de alto nível da abordagem de gestão de qualidade a ser usada, que pode ser personalizada para o projeto específico e contexto organizacional. Considerar a possibilidade de criar um Plano de Gestão de Qualidade mais abrangente para projetos grandes e complexos. (consultar o modelo PM² de Plano de Gestão da Qualidade)>*

O processo de gestão de qualidade do projeto compreende todas as atividades (relacionadas com processos e entregáveis) que aumentarão a capacidade de atender aos resultados esperados do projeto, identificados no Termo de Abertura do Projeto. O processo é composto de cinco etapas:

* **Definir as Características de Qualidade**: identificar os objetivos, abordagem, requisitos, atividades e responsabilidades do processo de gestão de qualidade do projeto e como ele será implementado em todo o projeto. As atividades de gestão de qualidade serão adicionadas ao *Plano de Trabalho do Projeto*. A *Lista de Verificação de Qualidade* e a *Lista de Verificação de Aceitação de Entregáveis* são criadas durante a fase de planeamento.
* **Realizar a garantia da qualidade**: as atividades de garantia da qualidade serão realizadas avaliando o desenho dos controlos do projeto, confirmando que eles são implementados e avaliando a sua eficácia operacional.

Essas atividades considerarão os objetivos de qualidade do projeto, juntamente com os riscos do projeto. Além disso, a garantia de qualidade valida a conformidade com as regras e regulamentos da organização, bem como com as regras, regulamentos e legislação governamentais e setoriais relevantes. As atividades de garantia de qualidade serão executadas por uma pessoa do Gestor de Qualidade do Projeto (PQA) e pela organização do projeto (PCT, BM, SP).

* **Realizar o Controlo de Qualidade**: a *Lista de Verificação de Qualidade* será usada pelo Gestor de Projeto (PM) para avaliar as atividades de controlo de qualidade e validar a conformidade com os planos em termos de âmbito, tempo, custo, qualidade, organização do projeto, comunicação, riscos, contratos e satisfação do cliente. Além disso, o Gestor de Projeto (PM) irá resumir e documentar as constatações da *Lista de Verificação da Qualidade*, seu impacto, recomendações e quaisquer ações de correção/melhoria. Os registos do projeto também serão usados para documentar riscos, incidentes, decisões e alterações relacionadas.
* **Executar a Aceitação dos Entregáveis** (ver também seção 4.8): a *Lista de Verificação de Aceitação dos Entregáveis* suporta a monitorização do estado de todas as atividades que são pré-condição para a entrega dos resultados do projeto ao Dono do Projeto (PO) e a sua aceitação formal. Os entregáveis do projeto são aceites se as atividades de aceitação forem realizadas com sucesso e dentro das tolerâncias pré-especificadas. As entregas do projeto podem ser aceites condicionalmente, mesmo com um conjunto de problemas conhecidos, desde que sejam documentados e que haja um plano para resolvê-los.
* **Executar a Aceitação Final**: o Gestor de Projeto (PM) reportará o desempenho do projeto na Reunião de Revisão Final do Projeto e desenvolverá o *Relatório Final do Projeto*. A documentação e os registos do projeto serão atualizados, revistos e arquivados. A aceitação final é obtida do Dono do Projeto (PO), através da *Nota de Aceitação do Projeto*, na qual o final do projeto é comunicado a todas as partes interessadas relevantes.

*<Personalizar a lista acima de acordo com as necessidades do projeto e/ou da organização.>*

## Gestão de Configurações

*<Esta é uma descrição de alto nível da abordagem de gestão de configurações a ser usada, que pode ser personalizada para o projeto específico e contexto organizacional. Para projetos grandes ou complexos, considerar a integração deste plano num Plano de Gestão da Qualidade mais extenso separado. (consultar o modelo PM² de Plano de Gestão de Qualidade)>*

O procedimento de gestão de configurações do projeto compreende a identificação de itens de configuração (ICs) do projeto, seus atributos e códigos de estado, o estabelecimento de linhas de base, a definição de funções e responsabilidades para mudanças autorizadas em ICs e a manutenção e controlo de um repositório do projeto.

**Armazenamento de artefactos de gestão de projetos**

O Gestor de Projeto (PM) irá estruturar o armazenamento dos artefactos de gestão de projetos por fase PM2, seguindo a convenção de pastas abaixo:

* 01 Início
* 02 Planeamento
* 03 Execução
* 04 Monitorização & Controlo
* 05 Encerramento

**Convenção de nomenclatura de artefactos de gestão de projetos**

Será usada a seguinte convenção de nomenclatura de artefactos:  
(XX).(NomeDocumento).(NomeProjeto).(aaaa-mm-dd).v(x.x), onde:

* (XX) (dois dígitos) número de artefacto exclusivo dentro da pasta, indicando a sequência do artefacto.
* v(x.x) indica a versão do artefacto. Números de versão como "0.x" significam que o documento ainda não foi aprovado; pequenas alterações serão refletidas no número decimal (número de revisões) e principais alterações (revisões formais) no número da versão.

**Versionamento de artefactos de gestão de projetos**

Todos os artefactos de gestão de projeto estão sob controlo de versão, exceto os registos e listas de verificação do projeto.

## Gestão da Comunicação

*<Esta é uma descrição de alto nível da abordagem de gestão de comunicação a ser usada, que pode ser personalizada para o projeto específico e contexto organizacional. Considerar a possibilidade de criar um Plano de Gestão de Comunicação mais abrangente para projetos grandes e complexos. (consultar o modelo PM² do Plano de Gestão da Comunicação)>*

O processo de gestão da comunicação determina como comunicar de forma mais eficiente e eficaz para os vários interessados. Define e documenta o conteúdo, o formato, a frequência, o público e os resultados esperados dos itens de comunicação. Também define como comunicar o estado do projeto e a atribuição de atividades aos vários interessados e a estratégia de comunicação para cada parte interessada, com base nos seus interesses, expetativas e influência no projeto.

Serão organizadas as seguintes reuniões do projeto:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reunião** | **Preside** | **Frequência** |
| Reunião de Arranque do Planeamento do Projeto | Gestor de Projeto (PM) | Uma vez |
| Reunião de Arranque da Execução do Projeto | Gestor de Projeto (PM) | Uma vez |
| Reunião de Estado do Projeto | Gestor de Projeto (PM) | Cada duas semanas |
| Reunião da Equipa Central do Projeto | Líder de Equipa (TL) | Semanal |
| Reunião de Revisão do Projeto | Gestor de Projeto (PM) | Bianual |
| Reunião de Comité Diretivo do Projeto | Dono do Projeto (PO) | Mensal |
| Reunião de Controlo de Alterações | Gestor de Projeto (PM) | Ad Hoc |
| Reunião de Avaliação Final do Projeto | Gestor de Projeto (PM) | Uma vez |

Os seguintes relatórios do projeto serão entregues:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Relatório** | **Responsável** | **Frequência** |
| Relatório de Estado do Projeto | Gestor de Projeto (PM) | Com a Reunião de Estado do Projeto |
| Relatório de Progresso do Projeto | Gestor de Projeto (PM) | Com a Reunião de Revisão do Projeto |
| Relatório de Revisão de Qualidade | Gestor de Projeto (PM) | Trimestral |
| Relatório de Estado do Outsourcing (Subcontratado) do Projeto | Subcontratado | Mensal |
| Relatório Final do Projeto | Gestor de Projeto (PM) | Com a Reunião de Avaliação Final do Projeto |

*<Personalize a lista acima de acordo com as necessidades do seu projeto e/ou da sua organização.>*

## Gestão da Aceitação de Entregáveis

*<Apresentar um resumo de alto nível da abordagem de gestão de aceitação de entregáveis a ser usada, a fim de garantir um processo formal para a aceitação de entrega do cliente e/ou simplesmente fornecer um link para o Plano de Aceitação de Entregáveis do projeto.>*

O processo de gestão da qualidade compreende as atividades relacionadas com a aceitação dos entregáveis, a fim de aumentar a capacidade de respeitar os critérios de aceitação do projeto. Este processo consiste em três etapas:

* **Definir Critérios de Aceitação**: definir os critérios de aceitação para cada um dos entregáveis do projeto. Essa informação é derivada do âmbito, abordagem, necessidades do solicitante, resultados esperados, benefícios esperados e requisitos do projeto (conforme definido na *Caso de Negócio*, no *Termo de Abertura de Projeto*, no *Manual do Projeto*, no *Plano de Trabalho do Projeto*, na documentação de Requisitos e em outros documentos relevantes).
* **Realizar Atividades de Aceitação**: verificar se os entregáveis cumprem com os critérios de aceitação. As atividades de aceitação de entregáveis são detalhadas e calendarizadas no *Plano de Trabalho do Projeto*.
* **Realizar a Aceitação dos Entregáveis** **(provisória/final)**: obter aprovação formal do Dono do Projeto (PO) para cada entregável do projeto. A aceitação provisória/final deve ser documentada na Nota de Aceitação dos Entregáveis. Os entregáveis do projeto são aceites se as atividades de aceitação (conforme descrito neste plano) forem executadas com sucesso e dentro das métricas pré-especificadas, tolerâncias e prazo. As entregas do projeto podem ser provisoriamente aceites por um especialista/utilizador no domínio de aceitação em questão, mesmo com um conjunto limitado de questões não críticas, desde que sejam documentadas, acordadas pelas partes interessadas relevantes e que haja um plano para resolvê-las. A rejeição de entregas seguirá o processo de gestão de incidentes do projeto. Após a resolução dos incidentes, os entregáveis são novamente testados e submetidos para aprovação.

*<Personalizar a lista acima de acordo com as necessidades do projeto e/ou da organização.>*

## Gestão da Transição

*<Apresentar um resumo de alto nível da abordagem de gestão de transição a ser usada para garantir a transição bem-sucedida do estado atual para o novo estado desejado, com considerações claras para minimizar interrupções nas operações, ou simplesmente fornecer um link para o Plano de Transição do projeto.>*

O processo de gestão de transição compreende as atividades necessárias para garantir uma transição suave do "modo de projeto" para o "modo de operação". Este processo consiste nos seguintes passos:

* **Identificar Objetivos de Transição**: identificar os objetivos a alcançar no final da transição. Definir o que deve ser alcançado para considerar a transição bem sucedida. Documente todos os pré-requisitos que devem ser cumpridos antes que a transição possa ser iniciada.
* **Identificar Atividades de Transição**: definir e estimar todas as atividades de transição que devem ser realizadas antes, durante e após a transição, a fim de alcançar os objetivos de transição. Determinar o responsável por cada atividade. Integrar essas atividades no *Plano de Trabalho do Projeto* e geri-las como parte das atividades normais do projeto. Não esquecer a coordenação, comunicação ou outras atividades de transição mais específicas, como: backups, conversão de dados, formação, desenvolvimento de um plano de reversão, etc.
* **Desenvolver o Calendário de Transição**: determinar o calendário e os marcos da transição. Estimar a duração do período de transição e a extensão da sobreposição com outras atividades do projeto. Desenvolver um calendário de alto nível para todas as atividades de transição.

*<Personalizar a lista acima de acordo com as necessidades do projeto e/ou da organização.>*

## Gestão da Implementação Operacional

*<Apresentar um resumo de alto nível da abordagem de gestão da implementação operacional a ser usada, para preparar e alterar a organização executora para usar os resultados do projeto e obter os benefícios especificados no Caso de Negócio ou simplesmente fornecer um link para o Plano de Implementação Operacional do projeto.>*

O processo de gestão da implementação no negócio compreende as atividades necessárias para preparar e gerir as mudanças na organização que ocorrerão como resultado do projeto. Este processo consiste nos seguintes passos:

* **Identificar o Impacto nos Processos**: avaliar como o projeto afetará os processos de negócios já existentes na organização executora. Definir os novos processos de negócio. Trabalhar para interromper as operações comerciais normais o mínimo possível durante a implementação do projeto.
* **Identificar o Impacto nas Pessoas**: avaliar como o projeto impactará as pessoas pelo uso dos resultados do projeto. Considerar a resistência à mudança, comunicação, suporte funcional, formação, etc.
* **Identificar o Impacto Cultural**: avaliar o impacto do projeto na cultura organizacional. Considerar o comportamento individual ou de grupo, práticas organizacionais ou valores compartilhados.
* **Definir a Estratégia de Implementação**: definir a estratégia de comunicação, promoção e outras atividades de mudança que estão dentro das responsabilidades do projeto e que contribuirão para uma implementação suave dos resultados do projeto na organização.
* **Definir Atividades de Mudança**: definir as atividades de mudança necessárias para suportar a estratégia de implementação. Considerar as atividades do projeto, atividades de mudança para a organização e atividades de mudança pós-projeto.
* **Rastrear os Benefícios**: Identificar, descrever e recomendar atividades e métricas para medir a realização dos benefícios do projeto no futuro.

*<Personalizar a lista acima de acordo com as necessidades do projeto e/ou da organização.>*

## Gestão de Recursos

*<Esta secção deve descrever como os recursos necessários serão adquiridos, geridos e, se necessário, libertados no final do projeto. Os recursos podem ser humanos (pessoas com competências específicas) ou não humanos (por exemplo, hardware, licenças, um prédio, uma sala de reuniões...)*

*Em particular para recursos humanos, esta secção deve descrever como os recursos externos podem ser contratados (contratos-quadro permitidos, etc.), medidos e libertados. Para recursos internos, qualquer delegação temporária de autoridade ou reorganização da hierarquia, precisa ser esclarecida, para evitar conflitos de autoridade. Se for necessária formação adicional, os seguintes elementos do Plano de Recursos podem ser adicionados.>*

**Necessidades de Formação**

O objetivo desta secção é documentar e rastrear a formação necessária para o projeto, efetuar registos de formação do projeto e documentar quaisquer dispensas para formação necessária no projeto. Este resumo da formação específica do projeto também será usado para trazer novas pessoas para o projeto.

As necessidades de formação não se referem aos utilizadores/partes interessadas nos resultados finais, mas abrangem qualquer formação que os membros da equipa do projeto precisem para serem mais eficazes no seu trabalho de projeto. Por exemplo, formação na Metodologia PM2 pode ser considerada necessária para o Gestor de Projeto (PM) e o Gestor de Negócio (BM), ou formação técnica para quaisquer Membros da Equipa Central do Projeto (PCT).

A formação em procedimentos/métodos/ferramentas específicas do projeto será fornecida à equipa do projeto e a quaisquer outros grupos com os quais o projeto faça interface, conforme necessário. Esta formação será fornecida ou adquirida pelo Gestor de Projeto (PM).

*<Exemplos de formação específica do projeto incluem, entre outros:*

* *Procedimento de gestão de incidentes do projeto*
* *Aspetos técnicos do projeto*
* *Sistema de Gestão de Configuração e procedimentos associados em uso no projeto*
* *Etc.>*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ID Recurso** | **Recurso** | **Formação/ Competência** | **Nível corrente** | **Nível desejado** | **Método de entrega** | **Entregue por** | **Data de Entrega Prevista** |
| *H.5* | *Programador* | *Java* | *Intermédio* | *Avançado* | *Coaching* | *Recurso Y* | *22/03/2017* |
| *H.6* | *Programador* | *Ferramentas Rational* | *Básico* | *Avançado* | *Curso interno* | *Formador X* | *12/03/2017* |
| *H.7* | *Testador* | *Ferramentas Mercury* | *Básico* | *Intermédio* | *Curso Externo 3-dias* | *Centro formação Z* | *18/03/2017* |

***ID do recurso*** *- identificador exclusivo do membro da equipa a ser formado*

***Recurso*** *- nome do membro da equipa*

***Formação/competência*** *- este é um item específico que requer formação*

***Nível atual*** *- identifica o nível de competência que o membro da equipa possui neste item*

***Nível desejado*** *- identifica o nível de competência que o membro da equipa deve adquirir para entregar os resultados do projeto solicitados*

***Método de entrega*** *- identifica o método de entrega (ou seja, autoestudo, reunião de início do projeto, sessão de formação programada, aulas formais, orientação, coaching, etc.)*

***Entregue por*** *- identifica quem entregará a formação quando o método de entrega for por uma pessoa ou um grupo (por exemplo, Gestor de Projeto, Serviços de Formação, membro experiente da equipa, etc.)*

***Data de entrega prevista*** *- essa é a data planeada para a formação sobre esse item estar concluído.*

# Medição do Progresso do Projeto

## Abordagem de Medição do Progresso do Projeto

*<Esta secção deve fornecer um resumo da abordagem de medição do progresso, desempenho e de previsão que será usada para a monitorização e controlo do projeto. Por exemplo, a Gestão de Valor Agregado (EVM) ou a Gestão de Cronograma Acumulado (ESM) podem ser o método preferido ou, simplesmente, o acompanhamento a nível dos marcos é considerado adequado.*

*Também é útil definir, nesta secção, que informação será rastreada (e.g., esforço gasto, dinheiro gasto, marco atingido, etc.) e com que frequência.>*

## Relatórios de Projeto

*<Na subseção abaixo, definir e descrever os relatórios a serem usados durante este projeto. A frequência, o meio e os destinatários serão definidos na secção Gestão da Comunicação.>*

### Relatórios de Estado e de Progresso

*<Nesta secção, os vários tipos de relatórios de progresso devem ser definidos e brevemente descritos, com links para os modelos de relatório. De acordo com as regras de configuração do projeto, a localização da pasta com todos os relatórios de progresso concluídos também deve ser fornecida.>*

#### Outros Relatórios

*<Nesta secção, todos os outros tipos de relatórios de projeto devem ser definidos e descritos resumidamente, com links para os modelos de relatório. A localização da pasta com todos os relatórios concluídos deve ser fornecida.>*

## Listas de Verificação do Projeto

*<Esta secção deve fornecer as listas de verificação do projeto que serão usadas para monitorizar e controlar o projeto. Eliminar os que não serão usados>*

As listas de verificação a seguir serão usadas para monitorizar e controlar o projeto:

* Lista de Verificação de Revisão de Saída de Fase
* Lista de Verificação de Revisão de Qualidade
* Lista de Verificação de Aceitação de Entregáveis
* Lista de Verificação de Transição
* Lista de Verificação de Implementação Operacional
* Lista de Verificação das Partes Interessadas

# Funções e Responsabilidades no Projeto

## Matriz de Atribuição de Responsabilidades Consolidada (RAM/RASCI)

*<Alterar a tabela abaixo. Torná-la específica para as partes interessadas do projeto>*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Inicial** | **AGB** | **PSC** | **PO** | **BM** | **UR** | **SP** | **PM** | **PCT** |
| Pedido de Início de Projeto | I | n.a. | **A/S** | **R** | **S**/C | I | n.a. | n.a. |
| Caso de Negócio | I | C | **A** | **R** | C | **S** | **S** | n.a. |
| Termo de Abertura de Projeto | I | C | **A** | **S** | C | **S** | **R** | C |
| **Planeamento** | **AGB** | [**PSC**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/Project+Steering+Committee+(PSC)) | [**PO**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/System+Owner+(SO)) | [**BM**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/Business+Manager+(BM)) | [**UR**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/User+Representatives+(UR)) | [**SP**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/System+Supplier+(SS)) | [**PM**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/Project+Manager+(PM)) | **PCT** |
| Reunião de Arranque do Planeamento | I | **A** | C | **S** | C | C | **R** | C |
| Manual do Projeto | I | I | **A** | **S** | C | I | **R** | C |
| Matriz de Partes Interessadas | I | I | **A** | **S** | C | I | **R** | C |
| Plano de Trabalho do Projeto | I | **A** | C | **S**/C | C | C | **R** | **S**/C |
| Plano de Externalização | **A** | C | C | C | I | **S** | **R** | I |
| Plano de Aceitação dos Entregáveis | I | **A** | C | **S** | I | C | **R** | C |
| Plano de Transição | I | **A** | C | C | C | C | **R** | C |
| Plano de Implementação Operacional | I | I | **A** | **R** | C | I | **S** | I |
| Planos de Gestão |  | | | | | | | |
| Plano de Gestão de Requisitos | I | I | **A** | C | C | I | **R** | **S** |
| Plano de Gestão de Alterações | I | I | **A** | C | I | I | **R** | I |
| Plano de Gestão de Riscos | I | C | **A** | C | I | I | **R** | I |
| Plano de Gestão de Incidentes | I | I | **A** | C | C | I | **R** | C |
| Plano de Gestão da Qualidade | I | **A** | C | C | C | C | **R** | C |
| Plano de Gestão da Comunicação | I | I | **A** | **S** | C | I | **R** | C |
| **Execução** | **AGB** | [**PSC**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/Project+Steering+Committee+(PSC)) | [**PO**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/System+Owner+(SO)) | **BM** | [**UR**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/User+Representatives+(UR)) | [**SP**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/System+Supplier+(SS)) | [**PM**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/Project+Manager+(PM)) | [**PCT**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/Project+Core+Team+(PCT)) |
| Reunião de Arranque da Execução | I | **A** | C | **S**/C | C | C | **R** | C |
| Coordenação do Projeto | I | I | **A** | **S** | I | I | **R** | I |
| Garantia da Qualidade | I | I | I | **S** | C | I | **A** | **R** |
| Elaboração de Relatórios de Projeto | I | I | **A** | **S**/C | I/C | I/C | **R** | C |
| Distribuição da Informação | I | I | **A** | C | I | I | **R** | C |
| **Monitorização E Controlo** | **AGB** | [**PSC**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/Project+Steering+Committee+(PSC)) | [**PO**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/System+Owner+(SO)) | **BM** | [**UR**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/User+Representatives+(UR)) | [**SP**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/System+Supplier+(SS)) | **PM** | [**PCT**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/Project+Core+Team+(PCT)) |
| Monitorizar o Desempenho do Projeto | I | I | **A** | C | C | I | **R** | C |
| Controlo do Calendário | I | I | **A** | C | C | I | **R** | C |
| Controlo Dos Custos | I | I | **A** | C | C | I | **R** | C |
| Gestão das Partes Interessadas | I | I | **A** | **S**/C | I | C | **R** | I |
| Gestão dos Requisitos | I | I | **A** | C | C | I | **R** | **S** |
| Gestão das Alterações do Projeto | I | C | **A** | **S** | I | I | **R** | C |
| Gestão de Riscos | I | C | **A** | **S**/C | C | I | **R** | C |
| Gestão de Problemas e Decisões | I | I | **A** | **S** | C | I | **R** | C |
| Gestão da Qualidade | I | I | I | **S**/C | C | **A** | **R** | C |
| Gestão da Aceitação dos Entregáveis | I | I | **A** | **S** | C | C | **R** | C |
| Gestão da Implementação Operacional | I | I | **A** | **R** | C | I | **S** | I |
| Gestão da Transição | I | **A** | C | C | C | C | **R** | C |
| Gestão da Externalização | **A** | C | C | C | I | **S** | **R** | I |
| **Encerramento** | **AGB** | [**PSC**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/Project+Steering+Committee+(PSC)) | [**PO**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/System+Owner+(SO)) | [**BM**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/Business+Manager+(BM)) | **UR** | [**SP**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/System+Supplier+(SS)) | [**PM**](http://www.cc.cec/wikis/display/PM2/Project+Manager+(PM)) | **PCT** |
| Reunião de Avaliação Final do Projeto | I | **A** | C | **S** | C | C | **R** | C |
| Relatório Final do Projeto | I | **A** | C | **S** | C | C | **R** | C |
| Encerramento Administrativo | I | C | **A** | C | I | C | **R** | I |

## Descrição de Funções e Responsabilidades do Projeto

Na secção seguinte, são descritos os papéis dos principais participantes de um projeto juntamente com as responsabilidades, expetativas, direitos e deveres de cada participante.

*<Manter apenas as funções relevantes para os seus projetos. Quaisquer desvios para as Funções e Responsabilidades do Padrão PM2 devem ser destacados.*

*Ter em mente que o papel desempenhado por uma pessoa num projeto pode ser independente da sua função no pessoal de uma organização. No entanto, certas funções exigem um certo nível de autoridade na organização, bem como algumas competências que podem aparecer na especificação da função para uma pessoa. Nesses casos, as descrições de um papel também mencionam a função que essa pessoa ocupa na organização.>*

### Partes Interessadas no Projeto

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| As partes interessadas do projeto são pessoas (ou grupos) que podem afetar ou ser afetadas, seja pelas atividades realizadas durante a vida de um projeto seja pelo(s) produtos(s) e resultado(s) do projeto. As partes interessadas podem estar diretamente envolvidas no trabalho de um projeto ou podem ser membros de outras organizações internas ou até mesmo externas à organização executora (por exemplo, fornecedores, utilizadores, cidadãos, contratados, ONGs, parceiros do setor, estados-membros etc.). |
| **Responsabilidades** |
| * <Descrever as responsabilidades para grupos específicos de partes interessadas do projeto> |

### Comité Diretivo do Projeto (PSC)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Os membros permanentes do Comité são:   * Dono do Projeto (PO), que preside o Comité, é o principal tomador de decisões e responsável pelo sucesso do projeto. * Gestor de Negócio (BM), que é um delegado do Dono do Projeto (PO) e colabora de perto com o Gestor de Projeto (PM). * Fornecedor de Soluções (SP), que assume a responsabilidade geral pelos entregáveis do projeto. * Gestor de Projeto (PM), responsável por todo o projeto e seus entregáveis.   Os membros opcionais do Comité são:   * Representantes dos Utilizadores (UR), que representa os interesses dos utilizadores do projeto. * Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO) que administra as reuniões do PSC e a documentação do projeto. * Garantia da Qualidade do Projeto (PQA), responsável pela garantia da qualidade e auditoria. * Gabinete de Arquitetura (AO), que desempenha um papel consultivo nos aspetos arquiteturais dos sistemas de informação. * Gestor de Projetos do Contratado (CPM) responsável pelas partes terceirizadas do projeto. * Coordenador de Proteção de Dados (DPC) para consultar e aconselhar sobre aspetos de proteção de dados. * Oficial de Segurança da Informação Local (LISO) para consultar e aconselhar sobre aspetos de segurança. * Oficial de Gestão Documental (DMO) para assegurar uma implementação coerente das funções de gestão de documentos. |
| **Responsabilidades** |
| * Defende o projeto e aumenta a consciencialização a nível superior. * Orienta e promove a execução bem sucedida do projeto ao nível estratégico, mantendo o projeto focado no seu âmbito. * Garante a adesão às políticas e orientações da organização. * Fornece monitorização e controlo de alto nível do projeto. * No final da fase de Início, autoriza o projeto a continuar, com base no Caso de Negócio do projeto e no Termo de Abertura de Projeto, a menos que isso seja realizado pelo Órgão de Governo Competente (AGB). * No final da Fase de Planeamento, autoriza o projeto a continuar para a Fase de Execução, com base no Manual do Projeto e no Plano de Trabalho do Projeto. * Autoriza desvios do plano, mudanças de âmbito com alto impacto do projeto e decide sobre as recomendações. * Arbitra conflitos e negoceia soluções para incidentes escalados. * Conduz e gere mudanças na organização causadas pelo projeto. * Aprova e liberta os artefactos de gestão relativos à qualidade, entrega e encerramento (Caso de Negócio, Termo de Abertura de Projeto, Plano de Trabalho do Projeto, etc.). |

#### Dono do Projeto (PO)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| É o principal tomador de decisões do projeto e responsável pelo sucesso do projeto. |
| **Responsabilidades** |
| * Atua como o campeão do projeto, promovendo o seu sucesso. * Preside ao Comité Diretivo do Projeto (PSC). * Fornece liderança e direção estratégica para o Gestor de Negócio (BM) e o Gestor de Projeto (PM). * Estabelece o objetivo de negócio e define o Caso de Negócio para o projeto. * É o dono dos riscos do projeto e garante que os resultados apropriados do projeto estejam em linha com os objetivos e prioridades do negócio. * Mobiliza os recursos necessários para o projeto, de acordo com o orçamento. * Monitoriza o progresso do projeto regularmente. * Coordena a resolução de incidentes e conflitos. * Garante que o resultado do projeto responde às expectativas do negócio. * Impulsiona a mudança organizacional e monitoriza a evolução e a implementação da mudança. * Aprova e liberta todos os principais artefactos de gestão de projeto (*Manual do Projeto*, *Planos de Gestão do Projeto*, *Plano de Implementação Operacional*, etc.). |

#### Fornecedor de Soluções (SP)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Assume a responsabilidade geral pelos entregáveis do projeto. |
| **Responsabilidades** |
| * Representa os interesses daqueles que desenham, entregam, adquirem e implementam os entregáveis do projeto. * Pode ajudar o Dono do Projeto (PO) a definir o Caso de Negócio e o âmbito, entregáveis, os marcos e o orçamento necessários para o projeto. * Concorda com os objetivos das atividades do fornecedor e aprova os entregáveis do contratado para o projeto (se aplicável). * Assume a responsabilidade geral pelos entregáveis e serviços do projeto solicitados pelo Dono do Projeto (PO). * Mobiliza os recursos necessários do lado do fornecedor e nomeia o Gestor de Projeto (PM) |

#### Gestor de Negócio (BM)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Representa o Dono do Projeto (PO) diariamente no projeto e colabora estreitamente com o Gestor de Projeto (PM). |
| **Responsabilidades** |
| * Auxilia o Dono do Projeto (PO) na especificação do projeto e nos principais objetivos do negócio. * Estabelece e garante uma colaboração eficiente e canal de comunicação com o Gestor de Projeto (PM). * Coordena o Grupo de Implementação Operacional (BIG) e atua como um elo de ligação entre os Representantes dos Utilizadores (UR) e a organização provedora. * É responsável pela *Pedido de Início do Projeto*, *Caso de Negócio* e *Plano de Implementação Operacional*. * Garante que os produtos entregues pelo projeto respondem às necessidades do utilizador. * Gere as atividades comerciais laterais do projeto e garante que os recursos necessários são disponibilizados. * Desenvolve o melhor caminho para mudanças no negócio ou ações de reengenharia, quando necessário. * Garante que a organização comercial estará pronta para acomodar os entregáveis do projeto quando disponibilizadas pela organização provedora. * Lidera a implementação das mudanças no negócio dentro da organização dos utilizadores. * Coordena o cronograma e entrega da formação de utilizadores (e produção do necessário material de suporte ao utilizador). |

#### Gestor de Projeto (PM)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Gere diariamente o projeto e é responsável pela entrega qualitativa do produto, dentro das restrições impostas. |
| **Responsabilidades** |
| * Propõe e executa os planos do projeto conforme aprovados pelo Comité Diretivo do Projeto (PSC). * Diariamente gere e coordena as atividades da Equipa Central de Projeto (PCT), otimizando o uso dos recursos alocados. * Garante que o âmbito do projeto seja realizado dentro das restrições de qualidade, tempo e custo, tomando medidas preventivas ou corretivas quando necessário. * Gere as expectativas das partes interessadas. * É responsável por criar todos os artefactos de gestão (exceto *Pedido de Início do Projeto*, *Caso de Negócio* e *Plano de Implementação Operacional*) e submete-os para aprovação ao Dono do Projeto (PO) ou ao Comité Diretivo do Projeto (PSC). * Garante uma evolução controlada dos produtos, sob controlo de versões, implementando o Plano de Gestão de Alterações ao Projeto. * Compara as verbas e despesas do projeto com o que foi planejado e relata o progresso do projeto, de acordo com o Comité Diretivo do Projeto (PSC). * Executa a gestão de riscos no projeto. * Encaminha os incidentes de projeto não resolvidos para o Comité Diretivo do Projeto (PSC) * Estabelece a ligação entre os níveis de Direção e de Execução no projeto. |

### Grupo de Implementação Operacional (BIG)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Constituído por representantes dos grupos de negócio e utilizadores. O Grupo de Implementação Operacional (BIG) é responsável por implementar as mudanças no negócio, que precisam ser implementadas para que a organização possa integrar efetivamente os entregáveis do projeto no trabalho diário. |
| **Responsibilidades** |
| * Sob a coordenação do Gestor de Negócio (BM), o Grupo de Implementação Operacional (BIG) planeia e implementa as atividades necessárias para alcançar as mudanças desejadas no negócio, conforme descrito no Caso de Negócio e no Plano de Implementação no Negócio. * Analisa o impacto da implementação do projeto nas operações em andamento e nos processos de negócios existentes, nas pessoas e na cultura da organização. * Participa na conceção ou atualização de quaisquer processos empresariais afetados. * Prepara a área de negócios afetada para a mudança próxima. * Aconselha o Gestor de Negócio (BM) sobre a disponibilidade da organização para mudar. * Incorpora as entregas do projeto nas operações de negócios e implementa atividades de mudança organizacional que se enquadram no âmbito do projeto. |

#### Representantes dos Utilizadores (URs)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Representam os interesses dos utilizadores finais no projeto. Os Representantes dos Utilizadores (URs) fazem parte do Grupo de Implementação Operacional (BIG). Envolver os Representantes dos Utilizadores (URs) em todo o projeto é importante, pois eles ganham visibilidade das atividades do projeto, um senso de propriedade e motivação, o que garante que os entregáveis estejam adequados ao propósito do negócio. |
| **Responsibilidades** |
| * Ajudam a definir necessidades e requisitos de negócios. * Garantem que as especificações e entregáveis do projeto respondem às necessidades de todos os utilizadores. * Aprovam, em nome dos utilizadores, a especificação do projeto e os critérios de aceitação. * Comunicam e priorizam as opiniões dos utilizadores nas decisões do Comité Diretivo do Projeto (PSC) sobre a implementação de recomendações sobre mudanças propostas. * Participam de demonstrações e fases piloto, conforme necessário. * Executam os testes de aceitação de entregáveis. * Aprovam os documentos relacionados comos utilizadores (documentação, requisitos, etc.). * Garantem a estabilidade do negócio durante a transição para o novo estado operacional. |

### Equipa Central do Projeto (PCT)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Consiste nas funções de especialistas responsáveis pela criação dos entregáveis do projeto. A composição e estrutura da Equipa Central do Projeto (PCT) depende do tamanho e tipo do projeto (por exemplo, projeto de TI, projeto de desenvolvimento de políticas, etc.) e é definido pelo Gestor de Projeto (PM). |
| **Responsibilidades** |
| Sob a coordenação do Gestor de Projeto (PM), a Equipa Central do Projeto (PCT):   * Contribui para a elaboração do âmbito do projeto e para o planeamento das atividades do projeto. * Executa as atividades do projeto de acordo com o *plano de trabalho* e o cronograma do projeto. * Produz os entregáveis do projeto. * Fornece informações ao Gestor de Projeto (PM) sobre o andamento das atividades. * Participa das reuniões do projeto, conforme necessário, e contribui para a resolução de incidentes. * Participa da Reunião Final do Projeto para produzir e documentar lições úteis aprendidas para a organização. |

#### Gestor do Projeto do Contratado (CPM)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Lidera a equipa do contratante que trabalha no projeto. |
| **Responsibilidades** |
| * Colabora de perto com o Gestor de Projeto (PM). * Planeia, controla e reporta a produção de entregáveis. * Garante que todo o trabalho seja realizado dentro do prazo e com os padrões e qualidade acordados. * Garante a conclusão e entrega bem sucedidas das atividades subcontratadas. |

#### Gestor de Projeto Adjunto (APM)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Em grandes projetos, o Gestor de Projeto (PM) pode achar útil delegar uma parte das tarefas de gestão do projeto a um assistente. Este Gestor de Projeto Adjunto (APM) trabalha em conjunto com o Gestor de Projeto (PM) na realização do âmbito do projeto e atua como seu backup. Embora o Gestor de Projeto (PM) possa delegar determinadas tarefas ao Gestor de Projeto Adjunto (APM), ele permanece responsável pela execução correta dessas tarefas. |
| **Responsibilidades** |
| * Reporta e recebe instruções do Gestor de Projeto (PM). * Auxilia no desenvolvimento e execução de projetos e planos da equipa (ou partes dele). * Comunica planos, decisões e instruções à Equipa Central de Projeto (PCT) ou contratados externos. * Participa da coordenação da Equipa Central de Projeto (PCT) e da Equipa de Suporte ao Projeto (PST). * Fornece orientação para os participantes do projeto no apoio à execução do trabalho. * Auxilia na organização de reuniões de projetos e na criação de atas. * Reúne informações de estado, dados reais e previsões de todos os pacotes de trabalho e informa o Gestor de Projeto (PM) de quaisquer discrepâncias. * Deteta proativamente problemas de qualidade ou agendamento e propõe ações preventivas. * Prepara ou contribui para relatórios de estado do projeto em tempo útil. * Suporta o processo de gestão de riscos e alterações, atualiza os registos de riscos e alterações. * Coordena a aceitação de entregáveis com utilizadores internos e externos e partes interessadas. * Estabelece as comunicações rotineiras do projeto para informar as partes interessadas do projeto. |

#### Acrescentar funções específicas de domínio (ou apagar esta secção)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Exemplos: Escritório de Arquitetura, Analista de Negócios, equipa de Suporte ao Sistema, |
| **Responsibilidades** |
|  |

#### Coordenador de Equipa (TeCo) – Apenas Projetos Ágeis

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Atua como facilitador e mentor da equipa, com o objetivo principal de criar e manter as condições (por exemplo, recursos, resolução de incidentes) para permitir que a equipa se concentre em alcançar objetivos específicos e ser bem sucedida. |
| **Responsibilidades** |
| * Garante a eficácia e melhoria contínua da forma como a Equipa Central de Projeto (PCT) trabalha. * Facilita o ambiente de trabalho colaborativo e cooperativo dentro da Equipa Central do Projeto (PCT). * Coordena as atividades de planeamento e estimativa, bem como o relatório de progresso do trabalho com o Gestor de Projeto (PM). * Garante que a Equipa Central do Projeto (PCT) possa estar totalmente dedicada às atividades relacionadas à entrega e ao alcance das metas específicas definidas. * Facilita a tomada de decisões dentro da Equipa Central do Projeto (PCT). * Trabalha ativamente para identificar e remover todos os obstáculos que impedem que a equipa atinja os objetivos da iteração. |

#### Dono do Produto (PrOw) - Apenas Projetos Ágeis

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Representa principalmente as preocupações do cliente e do utilizador final. |
| **Responsibilidades** |
| * Prioriza continuamente os requisitos a serem abordados pela Equipa Central do Projeto (PCT) em alinhamento com o feedback da comunidade de partes interessadas e do PCT. * Esclarece questões relacionadas ao domínio que a Equipa Central do Projeto (PCT) possa ter ou garante que um canal com as partes interessadas relevantes esteja aberto para colaboração e esclarecimento. * Facilita a recolha de requisitos e sessões de modelação. * Garante que a comunidade da parte interessada esteja representada neles. * Facilita a apresentação dos resultados intermédios do projeto para a comunidade de partes interessadas (demos). * Garante que as partes interessadas compreendem os benefícios aportados pela abordagem ágil seguida pela Equipa Central do Projeto (PCT). |

#### Dono da Arquitetura (ArOw) - Apenas Projetos Ágeis

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| O arquiteto de soluções responsável pelas decisões de arquitetura para a Equipa Central do Projeto (PCT). |
| **Responsibilidades** |
| * Orienta a criação e evolução da arquitetura do SI com que a equipa trabalha, evitando ditar a direção da arquitetura em favor de uma abordagem colaborativa baseada em equipa. * Lidera a arquitetura inicial, prevendo esforços no início do projeto e apoia os requisitos iniciais que visam o esforço (particularmente quando se trata de compreender e evoluir os requisitos não funcionais para o SI), concentrando-se no ciclo de vida do projeto e também na evolução e manutenção do SI. * Garante o alinhamento da arquitetura do SI com as diretrizes e recomendações do Escritório de Arquitetura (AO) e o suporte aos princípios estabelecidos da Arquitetura Empresarial. * Aproveita os investimentos em TI existentes e/ou planeados na organização, promovendo continuamente uma cultura de reutilização e interoperabilidade dentro da Equipa Central do Projeto (PCT). * Contribui para o conjunto de ativos de TI reutilizáveis da organização, considerando o domínio geral que o SI apoiará e a estratégia de TI da organização. * Informa o Coordenador de Equipa (TeCo) e o Gestor de Projeto (PM) dos principais riscos arquiteturais e contribui para definir a estratégia adequada de gestão de risco. |

#### Membros da Equipa Ágil (ATeM) - Apenas Projetos Ágeis

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Concentra-se na produção do SI real que faz parte da solução do projeto para as necessidades das partes interessadas. |
| **Responsibilidades** |
| * Participa de planeamento e estimativa de iterações e releases. * Participa do design da arquitetura da solução. * Desenvolve parte do sistema de informação, em colaboração com o design da arquitetura da solução. * Testa os desenvolvimentos. * Fornece informações de progresso ao Coordenador da Equipa. * Comunica e colabora com a restante Equipa Central do Projeto (PCT). |

### Equipa de Suporte ao Projeto (PST)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Consiste nas funções responsáveis por fornecer suporte ao projeto. A composição e estrutura da Equipa de Suporte ao Projeto (PST) depende do tamanho do projeto e é definida pelo Gestor de Projeto (PM). A função da Equipa de Suporte ao Projeto (PST) pode ser assumida pelos membros da equipa, uma equipa específica ou ser fornecida como serviços horizontais pela organização. |
| **Responsibilidades** |
| * Fornece suporte administrativo ao projeto. * Define requisitos para relatórios e comunicações. * Administra as reuniões do Comité Diretor do Projeto (PSC) e produz relatórios consolidados. * Suporta o Gestor de Projeto (PM) no planeamento, monitorização e controlo do projeto. * Apoia nas ferramentas de gestão de projetos e serviços administrativos. * Administra a documentação do projeto (controle de versões, arquivo, etc.).   Exemplos de papéis que compõem o PST são: Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO), Garantia da Qualidade do Projeto (PQA), Gabinete de Arquitetura (AO). |

#### Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Fornece suporte ao Gestor de Projeto (PM) e à Equipa Central do Projeto. |
| **Responsibilidades** |
| * Apoia nas ferramentas de gestão de projetos, orientações e serviços administrativos. * Administra reuniões do Comité Diretivo do Projeto (PSC). * Produz relatórios consolidados para o Comité Diretivo do Projeto (PSC). * Gere a comunicação interna. * Estabelece padrões, ferramentas, procedimentos e métodos para uso no projeto. * Administra aspetos de gestão de projetos, como controle de alterações de documentos, linhas de base de planos, etc. * Pode desempenhar o papel de custódia e guardião de todas as cópias principais dos produtos do projeto. |

#### Garantia de Qualidade do Projeto (PQA)

|  |
| --- |
| **Descrição** |
| Garante a qualidade do projeto e seus resultados, independentemente do Gestor de Projeto (PM). |
| **Responsibilidades** |
| * Garante a adesão às políticas da organização, orientações e processos de gestão de projetos pré-definidos. * Estabelece padrões de garantia de qualidade. * Suporta o Gestor de Projeto (PM) no planeamento, monitorização e controlo da qualidade do projeto. * Analisa os processos e artefactos de gestão de projetos (por exemplo, Termo de Abertura do Projeto e Planos de Gestão do Projeto) como parte da garantia de qualidade. * Identifica não conformidades ou oportunidades de melhoria e recomenda ações ao Comité Diretivo do Projeto (PSC) para decisão. * Reporta ao Comité Diretivo do Projeto (PSC). |

Apêndice 1: Referências e Documentos Relacionados

<Usar esta secção para fazer referência (ou acrescentar, se necessário, num anexo separado) qualquer informação relevante ou adicional. Especifique cada referência ou documento relacionado por título, versão (se aplicável), data e origem (por exemplo, a localização do documento ou da organização de publicação).>

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ID** | **Referência ou Documento Relacionado** | **Fonte ou Ligação/Localização** |
| 1 | *<Exemplo de um documento relacionado>*  *<01.Pedido\_de\_Iniciação\_de\_Projeto.XYZ.dd-mm-yyyy.V.1.0.docx>* | *<Exemplo de uma localização>*  *<U:\PROJECTOS\ProjetoX\Documentos\>* |
| 2 | Pasta de Projeto | *<Inserir localização da pasta do projeto.>* |
| 3 | *<Exemplo de uma referência>*  *<"The Communication on Risk Management, Commission(2005)1327">* | *<Exemplo de uma fonte>*  *<dd/mm/aaaa, http://www.xxxx>* |