

Metodologia de Gerenciamento de Projetos – MGP DTI



CONSELHO
NACIONAL
DE JUSTIÇA

1. Sumário

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA	4
2.1.	QUAL O OBJETIVO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO DTI?	4
2.2.	DIVISÃO DESTA METODOLOGIA.....	4
3.	PROCESSO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	6
3.1.	CONCEITOS DO MODELO	6
3.2.	ARTEFATOS DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	11
4.	ATORES, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	18
4.1.	<i>PRODUCT OWNER</i> – PO (DEMANDANTE)	18
4.2.	SCRUM MASTER (SM)	19
4.3.	GERENTE DE PROJETOS (GP)	20
4.4.	ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – EGP OU PMO.....	21
4.5.	EQUIPE DO PROJETO.....	22
4.6.	PATROCINADORES	22
4.7.	GESTOR NEGOCIAL.....	23
4.8.	GESTOR TÉCNICO	24
4.9.	MATRIZ RACI.....	24
5.	FLUXO DO PROCESSO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	27
5.1.	FASE DE CONCEPÇÃO	28
5.2.	FASE DE ESTRUTURAÇÃO	39
5.3.	EXECUÇÃO E ACOMPANHAMENTO	48
5.4.	ENCERRAMENTO	59
6.	GLOSSÁRIO	67
7.	ANEXOS	70
7.1.	ANEXO I - CANVAS DE PROJETO	70
7.2.	ANEXO II – ROADMAP DO <i>KICK OFF</i>	74
7.3.	ANEXO III - PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – PGP	75
7.4.	ANEXO IV - RETROSPECTIVA OU LIÇÕES APRENDIDAS	79
7.5.	ANEXO V - TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO – TEP	83
7.6.	ANEXO VI - ATA DE REUNIÃO	85
7.7.	ANEXO VII – MATRIZ RACI.....	86

1. INTRODUÇÃO

A escolha de uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos, e o seu desenvolvimento e aplicação no dia a dia da execução dos projetos, é um grande desafio, considerando a diversidade de métodos disponíveis e a multiplicidade de situações encontradas na prática.

O objetivo deste documento é definir boas práticas de gerenciamento de projetos no Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação – DTI condizentes com a realidade desta unidade gestora, considerando as reais necessidades dos projetos em desenvolvimento.

Há atualmente uma sensação de inadequação dos métodos tradicionais de gerenciamento de projetos, vistos como muito regrados, lentos e burocráticos. Os métodos ágeis de gestão de projetos surgem como uma resposta, colocando os indivíduos e as interações no centro do gerenciamento, evidenciando que eles são mais importantes que os processos e as ferramentas. Além disso, destacam a importância de que o projeto ao longo de sua execução tenha a capacidade de responder às mudanças, evitando as armadilhas de seguir um plano imutável e inflexível.

Independentemente de qual seja o método, todos eles possuem os mesmos objetivos: assegurar a conclusão do projeto com a qualidade definida, no prazo estabelecido e com a otimização do uso de recursos. Com esses objetivos em mente, é importante delimitar os caminhos possíveis diante das diversas peculiaridades presentes em cada novo projeto.

Por fim, a metodologia proposta por este manual trata de um modelo híbrido que visa estabelecer boas práticas de gestão e definir processos que permitam potencializar, contribuir e aperfeiçoar o monitoramento e o controle dos projetos do DTI.

2. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA

2.1. Qual o objetivo da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no DTI?

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos – MGP definida por este documento tem como principal objetivo estabelecer boas práticas na gestão de projetos e auxiliar os gestores de projeto do Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTI) na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho.

Em função das constantes mudanças no mercado de tecnologia, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de software, surgiram ao longo dos anos diversos métodos e metodologias de gerenciamento que buscam auxiliar os gestores no melhor desenvolvimento e acompanhamento dos projetos.

Entre elas, destaca-se a metodologia ágil, especialmente, para projetos que costumam sofrer um número maior de mudanças de escopo devido à existência de um ambiente instável e dinâmico.

Diante disso, pensou-se na elaboração de uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos que integrasse à metodologia tradicional existente, a aplicação das práticas dos métodos ágeis, proporcionando uma metodologia de modelo híbrido.

A importância de se empregar um modelo híbrido decorre da existência de projetos que ainda são desenvolvidos no modelo tradicional e que também necessitam atenção e aprimoramento das suas práticas de gestão, dessa forma, a metodologia proposta pode atender projetos novos e os atualmente em curso.

A MGP foi elaborada com base no material existente no CNJ, nas técnicas, nas habilidades e nos conhecimentos desenvolvidos no Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTI), assim como na realização de entrevistas com as principais partes interessadas.

O objetivo é ter um Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP (ou do inglês *Project Management Office – PMO*) com a gestão integrada capaz de aplicar governança no modelo híbrido, abrangendo múltiplos projetos, por meio de um monitoramento sutil e eficiente, seguindo valores, princípios e pensamentos, em conformidade com as necessidades do DTI e do Conselho Nacional de Justiça.

2.2. Divisão desta metodologia

O processo de gerenciamento de projetos proposto neste documento foi baseado no levantamento da Metodologia de Gerenciamento de Projetos - MGP vigente, bem como nas práticas atuais de mercado e entrevistas com os principais envolvidos que serão impactados de forma direta ou indireta.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP) está dividida em:

- 1) **Fases:** caracterizadas pela visão de alto nível, constituem as etapas necessárias ao processo e facilitam o entendimento. Na metodologia apresentada neste documento, o processo é constituído por 4 (quatro) fases, a saber:
 - a. Concepção;
 - b. Estruturação;
 - c. Execução e acompanhamento e

- d. Encerramento.
- 2) **Subprocessos:** compõem as fases e são constituídos por atividades/tarefas e mesmo outros subprocessos. O emprego da subdivisão das fases facilita o entendimento das etapas e evolução do projeto, bem como cria oportunidades para que as diversas áreas do DTI possam trabalhar de forma integrada, sempre que necessário.
 - 3) **Atividades:** são compostas pelo conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço, entendendo-se por tarefas as ações necessárias para realizar o trabalho. As atividades/tarefas estão incluídas dentro de um processo, sendo empregadas quando não se faz necessária a decomposição do processo de trabalho em subprocessos.

3. PROCESSO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3.1. Conceitos do Modelo

Em função do contexto existente no DTI-CNJ, buscou-se realizar uma integração da Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP), adotando-se conceitos baseados no Guia de Boas Práticas de Projetos – PMBoK® (*Project Management Body of Knowledge*) do *Project Management Institute* (PMI) e no “Guia do Scrum” do Scrum.org.

Em linha com o que dispõe a norma técnica NBR/ISO 10.006 (ABNT, 2006), **projeto** deve ser entendido como um **processo consistente em um grupo de atividades coordenadas e controladas**, executado para que se alcance um **objetivo estabelecido de acordo com requisitos específicos**, incluindo **limitações de tempo**, em especial com definição de data de início e término, além de **limites de custo e recursos**, tanto materiais quanto humanos.

Assim, executar um projeto significa empreender um esforço planejado e orientado a resultados, que possuam atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Dessa forma, é importante delimitar os caminhos possíveis diante das diversas peculiaridades presentes em cada situação e conseqüentemente em cada novo projeto.

Nem sempre é possível visualizar todo o projeto em sua concepção, com frequência, ao longo de sua execução, o que foi preliminarmente delimitado vai demandando ajustes para que efetivamente se alcance o objetivo almejado. A metodologia ágil, que em seu manifesto ressalta a importância de **“Responder a mudanças mais que seguir um plano”**, incorpora esses ajustes ao longo do desenvolvimento assegurando que sejam feitas as mudanças necessárias na evolução do projeto de forma que se alcance a entrega do produto.

O gerenciamento de projetos tradicional é baseado no guia de Boas Práticas PMBoK®, que traz uma série de requisitos, processos e documentações. No que concerne as práticas ágeis, há uma diversidade de metodologias disponíveis no mercado, tais como, Scrum, Lean, XP, Kanban, entre outras.

Quando se trata da área de Tecnologia da Informação o maior foco é na metodologia Scrum. O framework Scrum consiste em uma estrutura leve que ajuda os envolvidos a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos. É formado por Times (equipes) Scrum e seus papéis associados, Eventos com Duração Fixa (Time-Boxes), Artefatos e Regras. É aplicável às Equipes de Projeto reduzidas em que todos são responsáveis pelo sucesso do produto/serviço, realizando pequenas entregas durante as *Sprints* e priorizando as entregas de maior valor ou interesse, até a conclusão de todas as entregas desejadas. Caracteriza-se por proporcionar um gerenciamento focado no resultado, concentrando os esforços naquilo que for mais importante no momento.

O planejamento de *Sprints*, nesse contexto, é uma ferramenta fundamental que representa um **ciclo de trabalho** na metodologia *Scrum*. Cada *Sprint* **possui um conjunto de requisitos que deve ser implementado e entregue incrementando o produto** em desenvolvimento. Possui **duração pré-determinada** de uma ou, no máximo, quatro semanas.

É possível trazer elementos do Guia PMBoK® em conjunto com o Guia Scrum, que permitam desenvolver uma MGP condizente com o cenário em que o Órgão e o Departamento estão inseridos,

proporcionando um ambiente colaborativo e flexível, evitando desperdícios, aumentando a confiabilidade na identificação de falhas, otimizando os processos e buscando o aprimoramento contínuo.

Além disso, é importante observar ao longo do desenvolvimento da MGP a **diferença entre projeto e operação**. As **operações**, também chamadas de **rotinas ou atividades**, são **funções organizacionais** que não podem ser confundidas com projetos, pois **executam continuamente atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço já conhecido pela Organização**. As **operações de rotina são esforços permanentes que geram saídas repetitivas**, com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço.

Dessa forma, é salutar que **após a homologação do produto e conseqüente atualização do catálogo de sistemas** (etapa de pré-operação), **o projeto seja encerrado e que o produto gerado no projeto seja de responsabilidade da operação**.

A tabela a seguir apresenta as diferenças e similaridades entre projetos e operações.

Tabela 1 - Diferenças e similaridades entre Projetos e Operações

	Operações	Projetos
Diferenças	<ul style="list-style-type: none"> - Evento contínuo; - Produz produtos, serviços ou resultados repetitivos; - Utiliza gerenciamento de processos de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evento temporário; - Produz produtos, serviços ou resultados únicos; - Utiliza o gerenciamento de projetos.
Similaridade	<ul style="list-style-type: none"> - Realizados por pessoas; - Limitados aos recursos disponíveis; - Planejados, executados e controlados; - Realizados para atingir objetivos organizacionais ou instrumentos estratégicos. 	

Para colocar em prática a MGP, bem como para realizar o acompanhamento efetivo e eficaz dos Projetos, é importante o papel do Escritório de Gerenciamento de Projetos, que atua como centralizador, coordena o gerenciamento do portfólio de projetos, sob seu domínio, e atua como mentor junto aos Gerentes de Projetos (GP) ou Scrum Master (SM). As responsabilidades do PMO variam desde o suporte ao gerenciamento de projetos, até a manutenção de padrões e disseminação de metodologias.

Enquanto o Líder de Projeto, Gerente de Projeto (GP) ou Scrum Master (SM), enxergam apenas os projetos sob sua responsabilidade, o PMO engloba todos os projetos sob sua governança, com uma perspectiva estratégica e de *mentoring*.

Portanto, a idealização do PMO nesta Metodologia visa estabelecer uma abordagem de *mentoring*, fornecendo benefícios tangíveis, alinhados à estratégia da organização, com agilidade, capaz de orientar os Gerentes de Projeto ou Scrum Master, promovendo capacitações, disseminando a MGP e proporcionando o compartilhamento de técnicas para o sucesso dos projetos do DTI.

3.1.1. Ciclo de vida do projeto

O ciclo de vida de projeto deve assegurar a visibilidade de sua evolução, com pontos de sincronização e pontos de decisão, permitindo que a supervisão e as decisões de parar ou continuar sejam tomadas em momentos apropriados.

Nos projetos tradicionais, o ciclo de vida do projeto representa a série de fases pelas quais um projeto percorre do início ao término. Como regra essas fases são sequenciais, definidas pela natureza do projeto e sua área de aplicação, e os seus nomes são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das áreas envolvidas no projeto.

Em contrapartida, nos projetos ágeis, o ciclo de vida é mais flexível, caracteriza-se por um modelo adaptativo representado por várias iterações chamadas *sprints*. Cada iteração gera um incremento de produto, o que constitui uma oportunidade para que o *Product Owner* ou Patrocinador, Gerente de Projetos ou Scrum Master e equipe entendam qual valor foi entregue e quão bem o projeto está evoluindo. Ela também fornece à equipe de desenvolvimento a oportunidade de fazer alterações no projeto para otimizar os resultados.

3.1.1.1. Eventos

Ao longo do ciclo de vida do projeto ocorrerá os eventos denominados de *Time Boxes* ou Eventos com duração fixa. Esses eventos devem ser respeitados e é função do Scrum Master ou Gerente de Projetos garantir que esses eventos ocorram, evitando a não realização.

Os eventos considerados com duração fixa nesta metodologia são:

- **Kick off** – Reunião inicial na qual o PO, Patrocinadores, Scrum Master ou Gerente de Projetos e as partes interessadas mapeadas participam com o intuito de alinhar os papéis, responsabilidades, objetivos, expectativas e integrar os envolvidos.
- **Planejamento da Versão para Entrega (Produto)** – Reunião na qual o PO define as características do Produto e o que deve ser entregue;
- **Definição do MVP** – Reunião na qual o PO ou Patrocinador define o MVP que deve ser entregue;
- **Planejamento da Sprint (Fase)** – Reunião na qual é definido o que será entregue e como o trabalho será realizado. Durante a fase de estruturação é importante o Scrum Master e a equipe estabelecerem a duração do planejamento da *Sprint*. O planejamento da *Sprint* pode ocorrer logo após uma *review* ou podem ser realizadas de forma independente, a depender do nível de complexidade das entregas da *Sprint*.
- **Reunião Diária** – Reunião com duração aproximada de 15 minutos (pode haver variações na duração), na qual todo o Time responde ao *Scrum Master* perguntas como: “O que foi feito ontem?”; “O que será feito hoje?”; “Quais são os impedimentos?”;
- **Reunião semanal** – Reunião na qual todo o time traz ao Gerente de projetos o acompanhamento semanal informando “Como foi a evolução do projeto naquela semana?”, “Qual a programação para a semana seguinte?” e “Quais são os impedimentos?”;

- **Revisão da *Sprint*** – Reunião executada no final de cada *Sprint* na qual a equipe de projeto apresenta ao PO o que foi feito durante a execução. O PO deve avaliar a entrega e aprová-la ou sugerir alterações e melhorias. Sua participação na reunião é mandatória. Sugere-se que a revisão, para *Sprints* de 4 (quatro) semanas, tenha duração aproximada de 2 (duas) horas e para *Sprints* de 2 (duas) semanas, tenha duração aproximada de 1 (uma) hora.
- **Retrospectiva da *Sprint*** – Reunião após a “Revisão da *Sprint*”, na qual são realizadas as Lições Aprendidas, o que deu certo e o que deu errado, durante a execução da *Sprint*.
- **Retrospectiva do projeto ou coleta de Lições Aprendidas**– Reunião após a conclusão do projeto, na qual são realizadas as Lições Aprendidas do projeto.

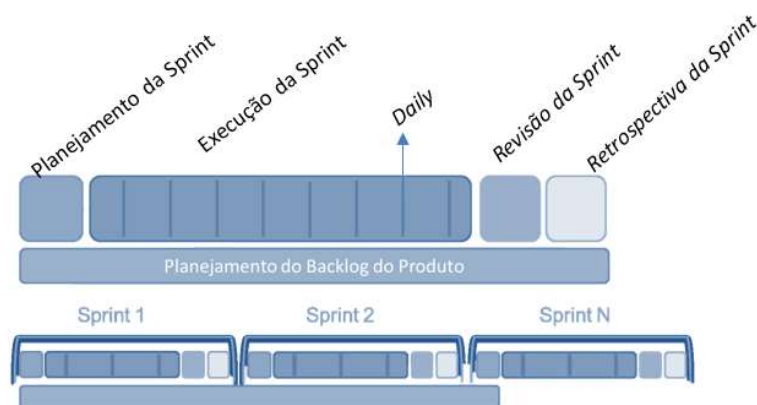


Figura 1 - Gráfico exemplificando o funcionamento dos *time-boxes* de uma *sprint*.

3.1.1.2. Iterações

Para simplificar e preparar uma metodologia enxuta, objetiva e sucinta, adotando os princípios do método tradicional integrado com os princípios da agilidade, a MGP organiza as iterações em um conjunto de fases:

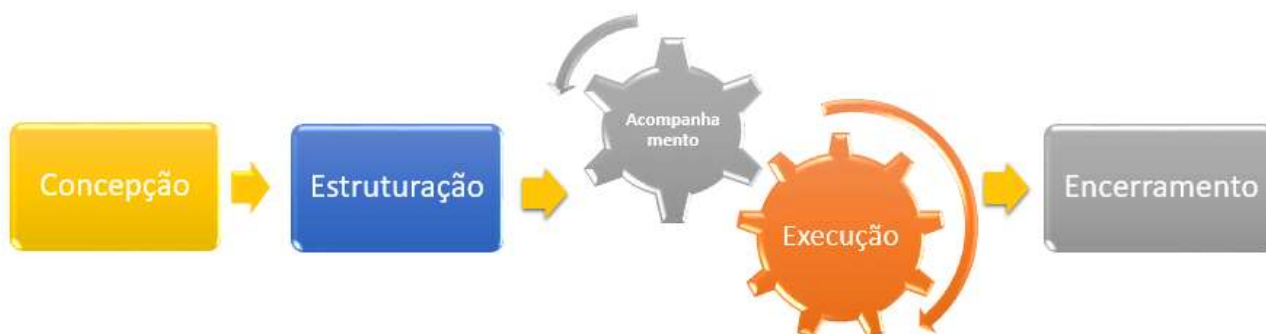


Figura 2 – Conjunto de fases da MGP

1. Concepção

A fase de concepção consiste no início do projeto, caracterizando-se pela solicitação de solução de TI, conforme Instrução Normativa N° 86, de 26 de abril de 2021, autuação do processo no SEI, realização da análise técnica pelo DTI e apoio pelo gestor negocial nos estudos complementares. Após as deliberações pela presidência, haverá o momento de colaboração entre as partes interessadas para estabelecer a visão do projeto, por meio do levantamento de insumos.

A finalidade desta fase é obter a concordância de todas as partes interessadas sobre os objetivos do projeto, bem como estabelecer a visão macro do que deverá ser desenvolvido. Nessa fase ainda deverá ser realizado o preenchimento da documentação de abertura do projeto.

2. Estruturação

O propósito desta fase é mitigar os riscos técnicos e não técnicos, por meio da elaboração do *backlog* do produto ou preparação do Plano do Projeto (PGP), e definição do Mínimo Produto Viável (MVP), proporcionando um planejamento sucinto, objetivo e orientativo aos executores.

3. Execução e acompanhamento

Esta fase objetiva o desenvolvimento e acompanhamento das ações elaboradas na fase de estruturação do projeto de forma iterativa. A equipe deverá preparar o planejamento das *sprints* e executá-las, assim como executar o PGP, quando couber.

O acompanhamento dos projetos será realizado por meio da *daily* ou reuniões semanais, visando identificar possíveis impedimentos que acarretam problemas e possam provocar a suspensão e/ou cancelamento do projeto.

Os projetos desenvolvidos no método ágil deverão realizar, a cada término de *Sprint*, a revisão e retrospectiva da *Sprint*, objetivando identificar falhas e melhorias no processo.

Cumprido frisar que todas as soluções possíveis de integração à Plataforma Digital do Poder Judiciário – PDPJ-Br devem seguir os critérios e diretrizes técnicas para o processo de desenvolvimento de módulos e serviços instituídos pela Portaria CNJ n. 253/2020 e devem seguir as diretrizes estabelecidas na Resolução CNJ n. 335/2020 e na Portaria CNJ n. 252/2020, no que couber.

4. Encerramento

O objetivo desta fase é finalizar o projeto, por intermédio da homologação do produto, retrospectiva do projeto ou coleta das lições aprendidas, encerramento formal do projeto com seu respectivo aceite do produto, e por fim, atualização do catálogo de sistemas.

Em suma, as fases têm ao longo de sua execução o objetivo de responder as seguintes perguntas:

- A. **Concepção:** Nós estamos de acordo com a visão estabelecida do projeto?
- B. **Estruturação:** Nós estamos de acordo que as ações preparadas sejam utilizadas para o desenvolvimento da aplicação, e que o valor entregue até ao momento, bem como os riscos remanescentes, são aceitáveis?

- C. **Execução e acompanhamento:** Será que nós temos um produto que está suficientemente perto de ser liberado de forma que possamos mudar o principal foco da equipe para os ajustes, o polimento e a garantia de uma implementação bem-sucedida?
- D. **Encerramento:** O produto está pronto para liberação e o Projeto pode ser finalizado?

3.2. Artefatos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos

3.2.1. Canvas de Projeto

O modelo de Concepção do Projeto ou Canvas é uma ferramenta de planejamento colaborativa que contém as principais informações do projeto, e ajuda a orientar o *Scrum Master*, ou o Gerente de Projetos, e o time no desenvolvimento por meio da representação visual do Plano do Projeto.

No preenchimento do Canvas deverão participar o Gerente de Projeto, ou *Scrum Master*, o representante da área demandante (que entende as principais questões e problemas do setor), e a equipe executora do projeto (que possui o conhecimento técnico sobre a execução do produto, serviço ou resultado do projeto). As figuras elencadas são responsáveis por construir uma representação do modelo mental do projeto em um painel, contendo as divisões em blocos e especificação de suas tarefas ao longo do desenvolvimento.

Essa atividade tem o objetivo de estabelecer um método intuitivo e simples, focado na extração e registro de informações essenciais para o bom andamento do projeto, por meio de uma linguagem objetiva, facilitando a concepção lógica das etapas e comunicação fluida entre as partes interessadas e, além disso, proporcionar maior alinhamento do time.

Na figura abaixo é demonstrado o Canvas de Projeto do CNJ que será utilizado nesta MGP.

Concepção do Projeto

Nº do Projeto: Nº DO SEI: INICIATIVA: RESPONSÁVEL: (CARGO/FUNÇÃO), UNIDADE: GERENTE: (CARGO/FUNÇÃO), UNIDADE: BENEFICIÁRIOS:

1 – JUSTIFICATIVA		2 – OBJETIVOS E BENEFÍCIOS		3 – REQUISITOS		
4 – CUSTOS		5 – EQUIPE		8 – VISÃO MACRO DO PRODUTO		
Entrega	Custo (Hoje em Dia)	Integrante	Cargo/Função/Unidade	VISÃO MACRO DO PRODUTO		FUNCIONALIDADES ESSENCIAIS
				1.		
				2.		
				3.		
				4.		
				5.		
				6.		
				7.		
				8.		
6 – PREMISSAS E RESTRIÇÕES		7 – RISCOS		9 – ENTREGAS PREVISTAS		
		RISCOS IDENTIFICADOS	AÇÕES DE CONTROLE	Produto ou serviço previsto	Previsão de término	Unidade responsável
				1.		
				2.		
				3.		
				4.		
				5.		
				6.		

Figura 3 - Canvas de Projeto

Com o emprego do Canvas se busca alcançar uma visão ampla do projeto, uma vez que o seu adequado preenchimento tem um grande poder de síntese que decorre das suas principais características:

- **Simplicidade:** Apresenta os dados necessários de forma simples e intuitiva.
- **Agrupamentos:** Reúne uma série de itens por suas afinidades.
- **Visual Limpo:** Reflete todas as informações e características do projeto em uma única visão no painel.
- **Seqüência Lógica:** Apresenta uma ordem de execução clara e objetiva.
- **Interação entre Stakeholders:** Promove a comunicação entre as diversas partes interessadas, pois o nível de compreensão dos envolvidos tende a aumentar quando é utilizado um quadro visual para sintetizar as informações, assim como, um melhor nível de entendimento, comunicação e expectativas acerca do Projeto.

3.2.1.1. Etapas do Canvas

As etapas do Canvas englobam desde a sua criação até a sua publicação final e podem assim ser resumidas:

- **Criação:** devem ser respondidas algumas perguntas essenciais: Por quê? O quê? E se? Quem?
- **Consolidação:** reunir os blocos ou grupos de acordo com os dados levantados e solucionar pontos sensíveis ou falhos.

- **Publicar:** dar publicidade ao Canvas, enviando para as partes envolvidas e, se necessário, gerar o Plano de Gerenciamento de Projetos – PGP.

Cada etapa possui uma série de regras e observações a serem seguidas, que serão detalhadas no Anexo I - Canvas de Projeto. Observa-se que o modelo definido para esta metodologia também consta no referido Anexo.

3.2.2. Reunião de *Kick off* do Projeto

O *Kick off* é a reunião inicial do projeto da qual PO, Patrocinador, Scrum Master ou Gerente de Projetos e as partes interessadas mapeadas participam, com o intuito de alinhar os papéis, responsabilidades, objetivos, expectativas e integrar os envolvidos. É um marco importante para a iniciação do projeto. Sua programação, o tempo dedicado e o investimento devem ser proporcionais à relevância dos objetivos que motivaram o desenvolvimento do projeto.

Cabe salientar que todos os participantes, incluindo o *Product Owner* ou os Patrocinadores, e até mesmo algumas partes interessadas afetadas indiretamente pelo projeto, devem participar do evento. Os principais objetivos a serem conquistados são:

- Comunicação:
 - Propósito do projeto;
 - Objetivo;
 - Estruturação;
 - Metas, expectativas e desafios a serem enfrentados;
 - Atuação dos envolvidos em cada etapa do processo;
 - Canal principal de comunicação do projeto.
- Alinhar os papéis e responsabilidades;
- Integrar os envolvidos e iniciar a formação do espírito de equipe;
- Engajar o *Product Owner*, ou Patrocinador;
- Estimular o uso da criatividade para quebrar paradigmas e gerar inovações;
- Ressaltar fatores que podem ajudar na promoção do engajamento nos objetivos estratégicos do projeto em busca de reduzir antagonismos;
- Sensibilizar as partes interessadas para as necessidades e mudanças contínuas, como estratégia de competitividade e benefícios de determinada solução no órgão ou área;
- Definir a Matriz RACI;
- Estabelecer a Definição de Pronto (*Definition of Done – DoD*);
- Indicar qual o tipo de projeto (tradicional ou ágil);
- Definir o PO, Scrum Master/Gerente de projeto e pontos focais técnicos do projeto;
- Levantar premissas, restrições e riscos preliminares;

No Anexo II – Roadmap do *Kick off* será apresentado o roteiro para planejamento e realização do *Kick off*.

3.2.3. Plano de Gerenciamento do Projeto

O Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP é o processo de documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar o projeto.

O PGP é o documento no qual o gerente planeja detalhadamente o projeto, delimitando seu escopo, determinando os objetivos e como atingi-los. Em síntese, busca-se a integração das informações do projeto, tais como, escopo, prazo, risco, qualidade, entre outros.

As diretrizes para o preenchimento do PGP, bem como o modelo sugerido para esta MGP, constam no Anexo III - Plano de Gerenciamento de Projetos – PGP.

3.2.4. Backlog do Produto

Consiste em uma lista priorizada de tudo que pode ser necessário no produto e para desenvolvê-lo. Ela é elaborada no início dos trabalhos do Projeto, assemelhando-se a uma lista de tarefas a ser cumprida pela equipe para chegar ao produto/serviço almejado pelo projeto. Em métodos ágeis, o *Backlog* do Produto é um artefato vivo, cujos principais objetivos podem ser alterados ou descartados conforme o interesse do *Product Owner*. Em comparação com o método tradicional de Gerenciamento de Projetos, segundo o qual as mudanças são evitadas, em Scrum elas são bem-vindas, na medida em que essas mudanças proporcionem à Equipe e ao interesse do *Product Owner* o alcance dos objetivos gerais do trabalho do Projeto. Desta forma, o *Backlog* do Produto caracteriza-se por:

- a) Sua versão inicial nunca é completa;
- b) Contempla os itens iniciais e os com melhores entendimentos;
- c) Evolui à medida que o produto e o ambiente no qual será utilizado evolui;
- d) É dinâmico;
- e) Contém características, funções, tecnologias, melhorias e correções de defeitos;
- f) A lista do *Backlog* sempre possui:
 - i. Nome;
 - ii. Descrição;
 - iii. Prioridade (determinada pelo risco, valor funcional, necessidade e interesse do *Product Owner*);
 - iv. *Sprints* relacionadas a cada atividade.

Observa-se que nos casos em que não seja possível preparar o *backlog* do produto, os elementos poderão ser indicados pelo *Product Owner* ao longo do desenvolvimento do Projeto.

3.2.5. Backlog da Sprint

É uma lista de tarefas para transformar um ou mais itens do *Backlog* do Produto em um incremento do produto potencialmente entregável.

Durante a reunião de planejamento, o Scrum Master deve garantir que o PO e o Time façam o planejamento do *Backlog* da Sprint de forma ágil e dentro da Metodologia. Neste momento o Scrum Master deve resolver os impedimentos que possam afetar o planejamento.

O Scrum Master deverá garantir que o PO entre na reunião de Planejamento da *Sprint* com todos os itens necessários priorizados e detalhados com profundidade suficiente para o Time entender o que deve ser feito, criando atividades e definindo o esforço necessário.

Algumas das técnicas que o Scrum Master poderá utilizar nesta atividade são: Formação de times; gerenciamento de conflitos; poder de influência; motivação; negociação e tomada de decisão sempre orientada aos resultados.

O Time perguntará ao PO “O que deve ser feito?”. Em seguida, o Time deverá definir o “Como deve ser feito?”.

a. O que deve ser feito?

- i. O Time deverá decidir o quanto do *Backlog* do Produto é passível de ser feito na *Sprint*;
- ii. Limitar a Meta da *Sprint*, baseando-se na capacidade de execução do Time;
- iii. A saída desta parte da reunião é a definição da meta da *Sprint*, através da seleção dos itens do *Backlog* do Produto que serão executados dentro da *Sprint*.

b. Como deve ser feito?

- i. Decompor os itens selecionados do *Backlog* do Produto e criar o *Backlog* da *Sprint*, ou seja, o que deve ser feito para entregar cada item do *Backlog* do Produto selecionado;
- ii. Projetar o trabalho e o nível da complexidade da tarefa;
- iii. Identificar tarefas que devem ser decompostas para que sejam realizadas em menos de um dia;
- iv. O Time deverá organizar-se e responsabilizar-se para garantir a entrega do trabalho.

Para melhor compreender como deverá ser o fluxo de trabalho nos projetos do tipo ágil, a figura abaixo representa como funciona a situação supracitada.

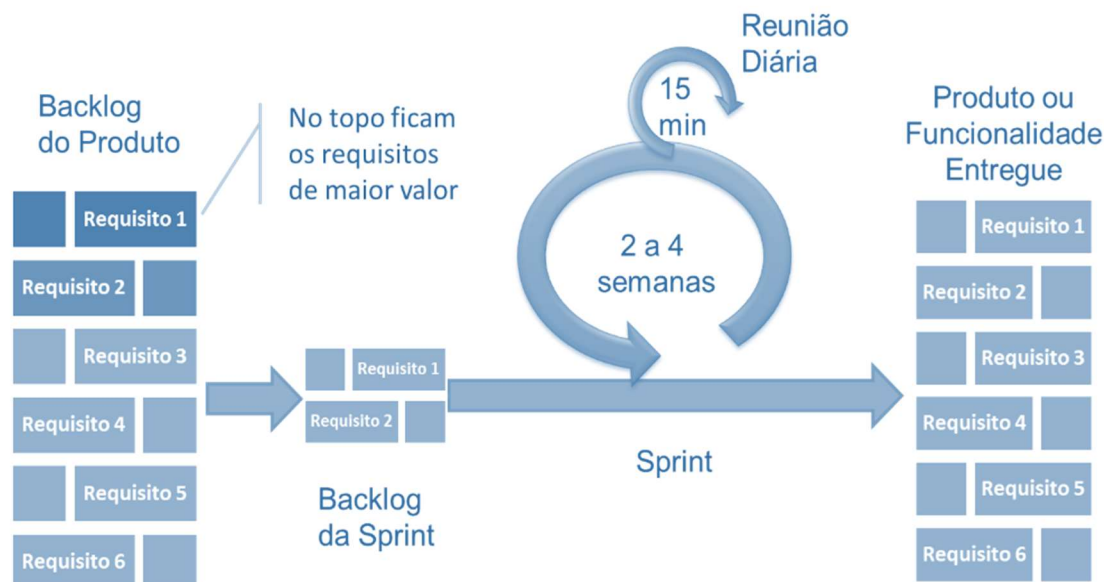


Figura 4 - Fluxo de trabalho métodos ágeis

3.2.6. Mínimo Produto Viável - MVP

O Mínimo Produto Viável se caracteriza por apresentar atributos básicos necessários para ser considerado como entregável, ou seja, construir a versão mais simples e enxuta de um produto, empregando o mínimo possível de recursos para entregar a principal proposta de valor da ideia. Assim, é possível validar o produto antes de seu lançamento.

É importante a definição do MVP para direcionar a equipe, evitar desperdícios, criar a possibilidade de validar as hipóteses construídas na fase de planejamento e permitir identificar e corrigir falhas. Para tanto, deve-se seguir três passos essenciais:

- Definir a proposta de valor;
- Testar;
- Iterar.

Portanto, na fase de estruturação o PO ou Patrocinador, em conjunto com o Scrum Master ou Gerente de Projetos e a equipe, devem realizar a definição do MVP para o projeto.

3.2.7. Retrospectiva ou Lições aprendidas

A retrospectiva ou coleta de lições aprendidas é o momento em que a equipe inspeciona como foi o desenvolvimento da última *Sprint* ou Projeto. O objetivo é planejar maneiras de aumentar a qualidade e a eficácia. Dessa forma, a equipe discute o que deu certo durante a execução, quais os problemas encontrados e como esses problemas foram, ou não, resolvidos.

A equipe identifica as mudanças mais úteis buscando melhorar a eficácia do processo. Assim, as melhorias mais impactantes podem ser adicionadas, por exemplo, na *Sprint Backlog* para a próxima *Sprint*.

O objetivo é realizar a retrospectiva, seja ao término de uma *Sprint* ou no término de um projeto. O modelo proposto é aplicável para ambos os contextos, se enquadrando na proposição de uma metodologia de modelo híbrido.

Nesta MGP sugere-se o uso da técnica Start, Stop e Continue que visa simplificar o processo de “lições aprendidas”. É uma maneira simples e eficaz para a equipe refletir sua experiência recente e decidir o que devem mudar à medida que o projeto avança.

As diretrizes para executar esta técnica, bem como o modelo Canvas da Retrospectiva, constam no Anexo IV - Retrospectiva ou Lições Aprendidas.

4. Atores, Papéis e Responsabilidades

Conectar a alta gestão, as áreas demandantes, o Escritório Corporativo de Projetos e o DTI é um desafio, principalmente em um cenário em que há o envolvimento e interação de diversos stakeholders.

Considerando a necessidade de separar os papéis e as responsabilidades de cada envolvido no projeto, é definido um papel (função desempenhada por um servidor), uma responsabilidade (obrigação assumida pelo servidor ao exercer um determinado papel) e uma competência (capacidade, habilidade que um servidor precisa possuir para executar uma determinada atividade), para cada ator no fluxo do processo da metodologia.

Por se tratar de uma Metodologia híbrida há definições de papéis relacionados à metodologia tradicional e à metodologia ágil.

4.1. *Product Owner* – PO (Demandante)

Papel:

- Maximizar o valor do produto resultante do trabalho realizado pela equipe, mantendo a integridade conceitual de novas funcionalidades e melhorias, ou seja, é responsável pela definição do produto, incrementando-o de acordo com o andamento do projeto;
- Deverá prover informações acerca dos requisitos do produto do projeto. O *Product Owner* (PO), é o representante indicado pelo Patrocinador Demandante, responsável pelos aspectos funcionais da solução.;
- Preferencialmente o PO é um profissional da área gestora que domina as regras do negócio, as necessidades e os problemas que o software que será desenvolvido deve solucionar;

Responsabilidades:

- Desenvolver e comunicar explicitamente o objetivo e meta do projeto;
- Garantir que todos os integrantes da equipe tenham conhecimento dos requisitos e prioridades;
- Criar e comunicar claramente os itens do *Backlog* do Produto;
- Assegurar que os requisitos sejam transparentes, visíveis e compreendido pela equipe;
- Acompanhar os processos de controle e validação dos artefatos do projeto;
- Fornecer conhecimentos e instruções acerca da visão, regras e requisitos do negócio, bem como os aspectos funcionais da solução;
- Fornecer informações legais;
- Aprovar as entregas dos produtos do projeto.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento aprofundado do negócio;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura do Órgão;
- Tomada de decisão.

4.2. Scrum Master (SM)

Papel:

- Liderar as ações necessárias à realização de um ou mais projetos, implementando os valores e as práticas ágeis, orientando e liderando a equipe do projeto para garantir a entrega do produto do projeto de acordo com os requisitos estabelecidos no Canvas e no Backlog do Produto.

Responsabilidades:

- Planejar e gerenciar o projeto sob sua responsabilidade de forma ágil;
- Remover impedimentos ou obstáculos que possam interferir na produtividade da equipe;
- Proteger a equipe de interferências externas, de modo que eles possam manter o foco no desenvolvimento e nas entregas;
- Definir estratégias de entrega dos incrementos do projeto;
- Apoiar e executar o planejamento do *backlog* do produto e dos *sprints*;
- Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o projeto seja concluído de acordo com o planejado;
- Relacionar-se com as partes interessadas no projeto sob sua responsabilidade, de forma a garantir sua viabilidade;
- Agir para mitigar riscos inerentes ao projeto;
- Apoiar o entendimento das mudanças no Projeto;
- Gerenciar conflito com partes interessadas (equipe, fornecedores, patrocinador, agentes externos e internos etc.);
- Propor melhorias no processo e no fluxo de produção;
- Responder pelas ações e resultados do projeto;
- Conduzir as atividades do projeto de acordo com a MGP.

Competências:

- Habilidades de Comunicação;
- Colaborativo;
- Facilitador;
- Conhecimento acerca do Processo de Desenvolvimento de Software;
- Conhecimento acerca das técnicas e ferramentas para Gerenciamento de Projetos;
- Formação e desenvolvimento de equipes;
- Liderança e habilidade de delegar;
- Relacionamento interpessoal com partes interessadas.

4.3. Gerente de Projetos (GP)

Papel:

- Gerenciar as ações necessárias à realização dos projetos. Coordenar e liderar a sua equipe para a entrega do produto do projeto dentro do escopo, prazo e custo estabelecido com os envolvidos, assegurando a aplicação da MGP.

Responsabilidades:

- Planejar e gerenciar o projeto sob sua responsabilidade;
- Estabelecer diretrizes determinadas para o adequado andamento do projeto;
- Apoiar na execução do PGP;
- Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o projeto seja concluído de acordo com o planejado;
- Relacionar-se com as partes interessadas no projeto sob sua responsabilidade, de forma a garantir sua viabilidade;
- Agir para mitigar riscos inerentes ao projeto;
- Apoiar o entendimento das mudanças no projeto;
- Gerenciar conflito com partes interessadas (equipe, fornecedores, patrocinador, agentes externos e internos, etc.);
- Propor melhorias no processo;
- Responder pelas ações e resultados do projeto;
- Conduzir as atividades do projeto de acordo com a MGP;
- Atuar na gestão de conflitos com as partes interessadas no projeto;
- Responder pelas ações e resultados do projeto;
- Fazer os ajustes necessários durante o desenvolvimento do projeto;
- Distribuir e negociar atividades com a equipe do projeto, procurando incentivar o alcance dos resultados;
- Reportar a situação do projeto ao PMO;
- Manter atualizados: ferramentas, documentos pertinentes e softwares de gestão da informação acerca do andamento do projeto.

Competências:

- Liderança e habilidade de delegar;
- Comunicação.
- Negociação;
- Agilidade;
- Colaborativo;
- Facilitador;
- Conhecimento da MGP;
- Conhecimento acerca das técnicas e ferramentas para Gerenciamento de Projetos;
- Formação e desenvolvimento de equipes;
- Relacionamento interpessoal com partes interessadas.

4.4. Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP ou PMO

Papel:

- Atuar como mentor na MGP junto aos Gerentes de Projetos (GP) e/ou Scrum Master (SM), apoiando-os no processo de execução da MGP, buscando melhorias no processo, e principalmente desenvolver cada pessoa, de forma que proporcione autogestão e auto-organização, sem necessidade de estabelecer uma regra única.
- O PMO não executa as ações, mas é um orientador e facilitador, apoiando na implementação da MGP. Além disso, conecta as partes interessadas em prol do objetivo do projeto alinhados à estratégia do órgão. Precisa ser transparente, compartilhando e incentivando uma visão sistêmica de todos os projetos e envolvidos, dando suporte aos líderes de projeto (GP e/ou SM) e no fornecimento de informações às partes interessadas.

Responsabilidade

- Garantir a execução da MGP;
- Promover a capacitação da equipe em técnicas e ferramentas que facilitem o desenvolvimento dos trabalhos de acordo com a MGP;
- Apoiar o GP e/ou SM;
- Prover informação às partes interessadas (Área demandante, *Product Owner*, Escritório Corporativo de Projetos);
- Acompanhar o portfólio de projetos, bem como reportá-la à Alta Administração;
- Incentivar o aprendizado;
- Orientar o GP e/ou SM para que apliquem, na prática, os conceitos da metodologia proposta;
- Avaliar para qual área o projeto deverá ser demandado;
- Apresentar a evolução do projeto para que possa subsidiar a Alta Administração na tomada de decisão quanto a continuidade do projeto;
- Garantir que os Gerentes de Projeto e Scrum Master cumpram as boas práticas preconizadas na MGP;
- Fornecer feedback: das percepções, seja individualmente ou para a equipe.

Competências

- Conhecimento e domínio da MGP;
- Desenvolver e manter a MGP alinhada ao planejamento estratégico da organização;
- Disseminar a MGP, melhores práticas e padrões em gerenciamento de projetos, em conformidade com o elencado na metodologia;
- Facilitar a condução de reuniões;
- Resolver conflitos e facilitar conversas críticas com a Alta Administração;
- Dominar e gerir processos e métodos tradicionais e ágeis;
- Planejar e facilitar mudanças;
- Avaliar e desenvolver competências e resultados;
- Promover o aprendizado e crescimento;
- Promover o alinhamento;

- Comunicação eficaz;
- Empatia, flexibilidade e resiliência.

4.5. Equipe do Projeto

Papel:

- Executar as atividades e tarefas específicas do projeto. São os membros indicados pelas áreas participantes do projeto para compor um grupo que contribuirá no planejamento e execução das sprints ou fases do projeto.
- A equipe pode ser formada pelo Scrum Master, servidores de outras coordenações do DTI, especialistas, técnicos, consultores, terceirizados, fábrica de software, que são alocados e desalocados durante as diversas etapas do projeto.

Responsabilidades:

- Realizar as atividades e entregas definidas sob sua responsabilidade;
- Executar as atividades delegadas;
- Apoiar no planejamento do projeto e no replanejamento, quando necessário;
- Oferecer a sua habilidade técnica;
- Responder e informar ao Gerente de Projetos (GP) ou Scrum Master (SM) a situação das tarefas sob sua responsabilidade;
- Manter a documentação sob sua responsabilidade atualizada.

Competências:

- Capacidade de resolução de problemas;
- Capacidade e habilidades técnicas para desenvolver as tarefas assumidas;
- Comunicação;
- Conhecimento de técnicas pertinente ao desenvolvimento do produto.

4.6. Patrocinadores

Papel:

Garantir recursos, resolver conflitos e viabilizar o projeto para que ele cumpra seus objetivos, ou seja, possui grande influência, e agrega valor e conhecimento acerca do negócio. Deve assegurar que os benefícios estão sendo entregues de acordo com o desenvolvimento do projeto.

Responsabilidades:

- Tomar decisões no projeto relativas a problemas, riscos e mudanças;
- Garantir a disponibilidade de equipe, recursos financeiros e materiais para os projetos;
- Acompanhar o andamento e os resultados concernentes ao seu projeto;
- Atuar em estratégias de ações do projeto;
- Avaliar e aprovar artefatos, de acordo com as etapas da MGP;
- Fornecer o apoio institucional necessário ao desenvolvimento do projeto;
- Direcionar soluções em conformidade com as expectativas e diretrizes;

- Decidir sobre gestão de conflitos com as partes interessadas;
- Intermediar com a Alta Administração em defesa do projeto;

Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento aprofundado do negócio;
- Orientação a resultados;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura do órgão;
- Possuir poder de decisão;
- Ter influência com a Alta Administração.

4.7. Gestor Negocial

Papel:

- Coordenar as atividades colaborativas de desenvolvimento, sustentação e evolução das soluções de TI ou serviços disponibilizados pelo CNJ. Além disso, analisará e verificará a viabilidade de demandas com a unidade técnica do DTI, sendo responsável pela oficialização da demanda de solução de TI ou serviço digital.

Responsabilidades:

- Receber as demandas de natureza negocial dos usuários internos e externos, esclarecer eventuais dúvidas e prestar as orientações necessárias quanto à utilização e às funcionalidades das soluções de TI ou serviços disponibilizados;
- Encaminhar ao gestor técnico as demandas relacionadas a erros ou falhas de sistema quando não constatadas no primeiro atendimento;
- Avaliar com o gestor técnico a conveniência e forma de evolução e alteração da solução de TI ou serviço digital;
- Identificar e definir os requisitos negociais em caso de criação ou evolução de soluções de TI ou serviços digitais;
- Homologar a solução de TI ou serviço digital;
- Capacitar os multiplicadores da área negocial.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento aprofundado do negócio;
- Orientação a resultados;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura do órgão;
- Possuir poder de decisão;
- Ter influência com a Alta Administração.

4.8. Gestor Técnico

Papel:

- Coordenar as ações técnicas necessárias para a implementação das demandas apresentadas pelo gestor negocial. Responsável por fornecer orientações acerca dos critérios técnicos a serem seguidos para o desenvolvimento das soluções.
- No âmbito do desenvolvimento colaborativo da Plataforma Digital do Poder Judiciário - PDPJ-Br, para cada projeto de desenvolvimento será designado pelo DTI um gestor técnico para atuar como facilitador e supervisor das atividades realizadas e artefatos a serem entregues, para garantia de compatibilidade com os padrões e normativos da PDPJ-Br.

Responsabilidades:

- Receber as demandas de natureza técnica;
- Sanar os erros e falhas de sistemas detectados;
- Avaliar, com os gestores negociais, a conveniência e forma de evolução e alteração da solução de TI ou serviço digital;
- Assegurar a adequação da solução de TI ou serviço às diretrizes técnicas estabelecidas pelo Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTI);
- Capacitar multiplicadores técnicos.

Competências:

- Capacidade de resolução de problemas;
- Conhecimento técnico aprofundado;
- Comunicação;
- Orientação a resultados.

4.9. Matriz RACI

A Matriz RACI consiste numa ferramenta de gestão que auxilia no alinhamento do nível de envolvimento dos atores e na distribuição de funções e responsabilidades. A RACI permite entender as fronteiras de atuação e o papel de cada participante na execução de um determinado processo, aumentando o comprometimento dos envolvidos, melhorando o processo de comunicação e evitando conflitos de atribuições.

Para garantir maior efetividade na execução dos processos preconizados na MGP é importante mapear todos os envolvidos, atribuindo funções na execução das atividades a serem realizadas. Dessa forma, sugere-se a utilização da matriz RACI.

Os significados da sigla RACI são:



Figura 5 - Atribuições da Matriz RACI

De acordo com o PMI (2017), a comunicação representa cerca de 90% do tempo dos Gerentes de Projeto, além disso, é o elo entre as pessoas, as ideias e as informações. Dessa forma, para evitar ruído na comunicação durante a execução do projeto e centralizar as informações, a ferramenta que será utilizada para a comunicação entre as partes envolvidas deve ser especificada no momento da elaboração do Canvas de Projeto.

Tabela 2 - Matriz RACI da MGP

Atividade	Product Owner - PO (Demandante)	Patrocinadores (demandante)	Equipe	Scrum Master	Gerente de Projetos	PMO	Gestor Negocial	DTI	Presidência
Autuar processo no SEI	I	I	I	I	I	R	C	-	-
Realizar análise técnica	C	C	-	-	-	I	C	R	-
Apoiar nos estudos complementares	C	C	-	-	-	I	R	C	-
Submeter à deliberação da Presidência	-	-	-	-	-	I	-	R	I
Estabelecer a priorização, estratégia e aprovação	I	I	-	-	-	C	-	C	R
Tomar providências para o desenvolvimento do projeto	I	I	-	I	I	I	R	R	-
Inserir no portfólio de projetos do DTI	I	I	-	I	I	R	-	-	-

Levantar insumos complementares para o Projeto	C	C	C	R/A	R/A	I	C		
Elaborar Canvas	A	A	C	R	R	C	C	-	-
Ratificar Canvas	R/A	R/A	I	C	C	C	I	-	-
Realizar ajustes necessários	A	A	I	R	R	C	I	-	-
Realizar Reunião <i>Kick Off</i>	A	A	C	R	R	I	-	-	-
Criar <i>Backlog</i> do Produto	R/A	-	C	C	-	-	-	-	-
Definir MVP	R/A	-	C	C	-	-	-	-	-
Elaborar Plano de Gerenciamento de Projetos	-	A	C	-	R	C	-	-	-
Revisar documentos/informações	I	I	I	C	C	R/A	-	-	-
Criar <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i>	I	-	R/A	C	-	-	-	-	-
Executar Atividades da <i>Sprint</i>	C	-	R/A	C	-	-	-	-	-
Executar PGP	-	C	R	-	A	-	-	-	-
<i>Daily</i>	I	-	R/A	C	-	-	-	-	-
Realizar acompanhamento dos projetos	-	C	I	R	R	R	-	-	-
Realizar Reunião semanal (pontos de controle)	-	-	R	-	A	I	-	-	-
Identificar se existe impedimento	C	C	C	R	R	I	-	-	-
Reportar impedimentos	I	I	I	R/A	R/A	C	-	-	-
Solucionar impedimentos	I	I	I	R/A	R/A	C	-	-	-
Verificar se o projeto será suspenso ou encerrado	A	A	I	R	R	C	C	-	-
Revisar <i>Sprint</i>	C	-	R	A	-	-	-	-	-
Realizar a Retrospectiva da <i>Sprint</i>	C	-	R	A	-	-	-	-	-
Homologar produto	C	C	I	C	C	I	R/A	-	-
Realizar Retrospectiva do projeto	C	C	R	A	A	I	-	-	-
Realizar reunião de encerramento	C	C	I	R	R	C	I	-	-

Legenda:

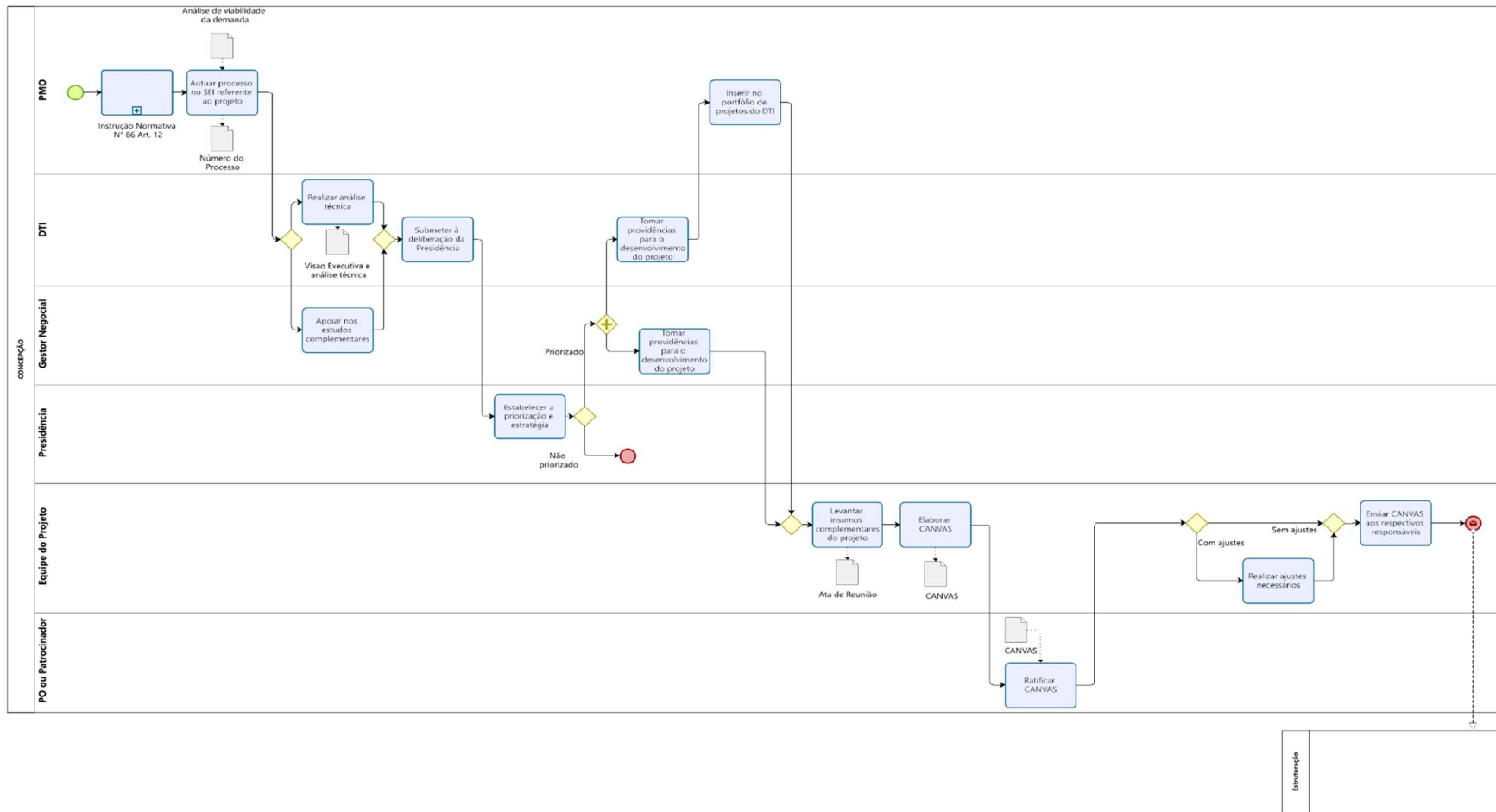
Responsável pela execução	R
Autoridade para aprovar	A

Consultado	C
Informado	I

5. Fluxo do Processo da Metodologia de Gerenciamento de Projetos

O fluxo do processo corresponde a demonstração visual de como deverá ser a fluidez da metodologia. Portanto, na sequência serão apresentados os processos de cada fase da MGP.

5.1. Fase de Concepção



Instrução Normativa n° 86 Art. 12

Entrada:

- Pedido de solução ou serviço de TI.

Saída:

- Demanda analisada e oficializada;
- Histórico da solicitação da demanda.

Envolvidos:

- Gestor Negocial – Responsável;
- Demandante (PO ou Patrocinador);
- DTI.

Descrição da atividade:

- Para realizar uma solicitação de solução ou serviço de TI é necessário seguir a Instrução Normativa N° 86, de 26 de abril de 2021, das soluções de tecnologia da informação e serviços digitais do Conselho Nacional de Justiça;
- O Gestor Negocial informará ao demandante o rito previsto para encaminhamento da solicitação;
- O gestor negocial analisará e verificará a viabilidade da demanda com a unidade técnica do DTI;
- A demanda deverá ser oficializada pelo gestor negocial;
- O DTI deverá realizar a análise técnica e elaborar a visão executiva do projeto;
- O DTI submeterá à deliberação da Presidência;
- A Presidência estabelecerá a priorização e estratégia para atendimento da demanda;
- A Presidência enviará a demanda ao Gestor negocial e ao DTI para a tomada de providências, sendo de responsabilidade do PMO seguir com os passos de inserção do Projeto no portfólio.

Autuar processo no SEI referente ao projeto

Entrada:

- Estudo de viabilidade da demanda;
- Oficialização da demanda;
- Histórico da solicitação.

Saída:

- Número do processo no SEI.

Envolvidos:

- PMO –Responsável;
- DTI;
- Gestor Negocial.

Descrição da atividade:

- O Escritório de Projetos (PMO), após receber pelo Gestor Negocial o estudo de viabilidade e a oficialização da demanda, deverá criar o Projeto no SEI;
- O PMO fornecerá ao Scrum Master ou Gerente de Projetos o número do Processo gerado no SEI para inserir no Canvas de Projeto. Também serão fornecidas outras numerações de documentação que sirva de embasamento ou formalização de abertura, parceria ou convênio para a execução do projeto.

Realizar análise técnica
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise de viabilidade da demanda; • Oficialização da demanda; • Histórico da solicitação; • Documentação existente no processo SEI.
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise técnica; • Visão executiva.
<p>Envolvidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DTI – Responsável; • Gestor Negocial – Responsável; • <i>Product Owner</i> (PO); • Patrocinador; • PMO.
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O DTI, ao receber a demanda, realizará a análise técnica da solução requisitada e elaborará a visão executiva do projeto e, considerando o grau de complexidade, o custo, a fonte de recursos e a relevância das soluções ou serviços diante dos objetivos e metas estabelecidos pelo CNJ; • Após a análise técnica o DTI submeterá à deliberação da Presidência para estabelecer a priorização e estratégia, e realizar a aprovação ou não da demanda; • Todas as análises realizadas serão utilizadas como insumos para a elaboração do Canvas de projeto.

Apoiar nos estudos complementares

Entrada:

- Análise de viabilidade da demanda;
- Oficialização da demanda;
- Histórico da solicitação;
- Documentação existente no processo SEI.

Saída:

- Insumos para subsidiar na análise técnica e visão executiva em desenvolvimento pelo DTI.

Envolvidos:

- Gestor Negocial – Responsável;
- DTI;
- *Product Owner* (PO);
- Patrocinador;
- PMO.

Descrição da atividade:

- O Gestor Negocial será responsável em apoiar ou exercer, em conjunto com o DTI, a realização dos estudos complementares que se fizerem necessários, como estimativas de custos, análise de riscos e levantamento de alternativas no mercado, tendo em vista a necessidade de embasar decisão acerca da forma de provimento de solução de tecnologia da informação ou serviço digital mais vantajoso para o CNJ;

Submeter à deliberação da Presidência

Entrada:

- Análise de viabilidade;
- Oficialização da demanda;
- Análise técnica e visão executiva do DTI;
- Histórico da solicitação;
- Documentação existente no processo SEI.

Saída:

- Despacho para decisão da Presidência.

Envolvidos:

- DTI – Responsável;
- Presidência;
- PMO.

Descrição da atividade:

- O DTI será responsável por submeter à análise técnica, assim como, o documento da visão executiva, com todos os critérios estabelecidos na Instrução Normativa nº 86 de 26 de abril de 2021, à Presidência para deliberação.

Estabelecer a priorização e estratégia

Entrada:

- Análise de viabilidade;
- Oficialização da demanda;
- Análise técnica e visão executiva do DTI;
- Histórico da solicitação;
- Documentação existente no processo SEI.

Saída:

- Priorização da demanda;
- Estratégia para a demanda;
- Aprovação da demanda.

Envolvidos:

- Presidência– Responsável;
- DTI;
- PMO.

Descrição da atividade:

- A Presidência será responsável por estabelecer a priorização da demanda, assim como, da estratégia;
- Após a aprovação, a Presidência encaminhará ao Gestor Negocial e ao DTI a demanda priorizada para que sejam tomadas as providências necessárias;
- A demanda não sendo priorizada pela Presidência, o processo será encerrado.

Tomar providências

Entrada:

- Demanda priorizada e estratégia estabelecida;
- Análise de viabilidade;
- Oficialização da demanda;
- Análise técnica e visão executiva do DTI;
- Histórico da solicitação;
- Documentação existente no processo SEI.

Saída:

- Encaminhar decisão ao PMO;

Envolvidos:

- DTI – responsável;
- Gestor Negocial;
- *Product Owner* (PO);
- Patrocinador;
- PMO.

Descrição da atividade:

- O DTI será responsável pelas providências acerca da decisão recebida pela Presidência;
- O DTI deverá encaminhar ao PMO a decisão da presidência para inserir a demanda no portfólio de projetos do DTI.
- O Gestor negocial deverá proceder ao apoio na atividade de levantamento dos insumos complementares.

Inserir no portfólio de projetos do DTI

Entrada:

- Demanda priorizada e estratégia estabelecida;
- Análise de viabilidade;
- Oficialização da demanda;
- Análise técnica e visão executiva do DTI;
- Histórico da solicitação;
- Documentação existente no processo SEI.

Saída:

- Portfólio de projetos atualizada;

Envolvidos:

- PMO - responsável
- *Product Owner* (PO);
- Patrocinador.

Descrição da atividade:

- O PMO será responsável por inserir a demanda no portfólio de projetos do DTI;
- As partes interessadas serão comunicadas acerca do novo projeto;

Levantar insumos complementares para o projeto

Entrada:

- Histórico da solicitação;
- Documentação existente no processo SEI.

Saída:

- Ata de reunião;
- Informações e pré-requisitos coletados;
- Dados consolidados.

Envolvidos:

- Scrum Master – Responsável;
- Gerente de Projetos – Responsável;
- *Product Owner* (PO);
- Patrocinador;
- Possíveis Áreas envolvidas.

Descrição da atividade:

- O propósito desta etapa é coletar informações dos demandantes para subsidiar na elaboração do Canvas de projeto;
- Os dados coletados proporcionarão demonstrar as possibilidades que validem a estruturação da ideia;
- O Scrum Master ou Gerente de Projetos deverá agendar a reunião e incluir os envolvidos;
- O Gerente de Projetos ou Scrum Master deverá definir qual será o instrumento de coleta das informações. Sugere-se elaborar um formulário ou questionário, sucinto, trazendo os pontos mais relevantes do processo;
- Elaborar um roteiro para facilitar a condução da reunião;
- O Scrum Master ou Gerente de Projetos deverá identificar as necessidades do cliente;
- De posse dos dados levantados o Gerente de Projeto ou Scrum Master deverá estudar, analisar e interpretar os dados coletados. Salienta-se que a interpretação do contexto é que irá caracterizar o peso da informação coletada.
- Todas as informações levantadas serão utilizadas para a elaboração do Canvas de projeto.

Elaborar Canvas

Entrada:

- Insumos consolidados;
- Ata de Reunião.

Saída:

- Canvas de Projeto;
- Canal único de comunicação;
- Definição de pronto (*Definition of Done – DoD*);
- Tipo de projeto.

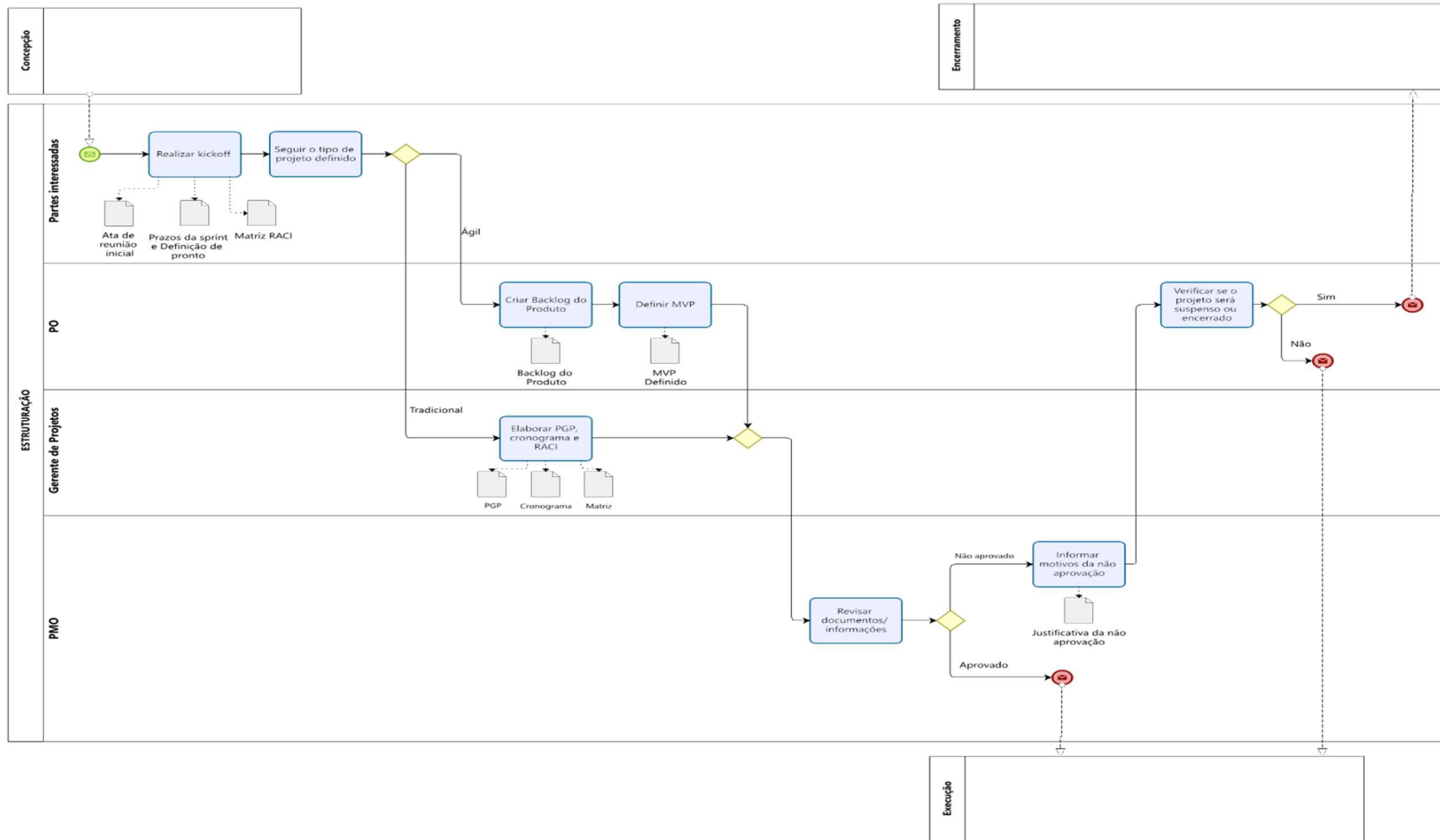
Envolvidos:

- Gerente de Projeto – Responsável;
- Scrum Master – Responsável;
- *Product Owner* - PO;
- Patrocinador;
- Equipe;
- PMO.

Descrição Da Atividade:

- Os dados provenientes do levantamento de insumos serão utilizados no preenchimento do Canvas de projeto;
- O Gerente de Projeto ou o Scrum Master deverão preencher todos os campos do Canvas;
- Os envolvidos durante a elaboração do Canvas deverão decidir qual o tipo de projeto, ágil ou tradicional;
- O *Product Owner* ou Patrocinador deverá ratificar o Canvas elaborado;
- O PMO verificará a conformidade metodológica da elaboração do canvas;
- Se houver ajustes, a equipe do projeto será responsável para realizá-los;
- O Gerente de Projeto ou o Scrum Master será o responsável pelo envio do Canvas do Projeto aos respectivos envolvidos;
- Durante a elaboração do Canvas os envolvidos deverão indicar um canal único de comunicação no projeto, visando reduzir falhas ou ruídos na comunicação;
- As diretrizes para preenchimento do documento constam no Anexo I - Canvas de Projeto.

5.2. Fase de Estruturação



Realizar *Kick off*

Entrada:

- Canvas de Projeto.

Saída:

- Ata de reunião;
- Prazos;
- Matriz RACI.

Envolvidos:

- Scrum Master – Responsável;
- Gerente de Projeto – Responsável;
- *Product Owner* - PO;
- Patrocinador;
- Equipe;
- PMO.

Descrição da atividade:

- O propósito da reunião é cientificar sobre a demanda todas as áreas que participarão das atividades relacionadas ao projeto, com o objetivo de assegurar a preparação de ambientes e alinhamento das expectativas, diminuindo, com isso, os riscos do projeto
- O Scrum Master ou Gerente de Projeto deverá agendar uma reunião inicial e incluir o *Product Owner* ou Patrocinador, equipe e PMO;
- Nessa reunião deverá ser validado os prazos, o tipo de projeto (ágil ou tradicional), alinhamento dos papéis e responsabilidades, entre outros.

Criar *Backlog* do produto

Entrada:

- Canvas do Projeto;
- Ata de reunião *Kick Off*.

Saída:

- *Backlog* do produto priorizado;
- Ata de Reunião;
- Cronograma Atualizado no Project Web App (PWA).

Envolvidos:

- *Product Owner* – Responsável;
- Scrum Master;
- Equipe.

Descrição da atividade:

- O Scrum Master deverá agendar uma reunião de planejamento do *backlog* e deverá incluir o *Product Owner* e a equipe;
- O *Product Owner* – PO, com a ajuda do Scrum Master e quem mais o PO achar necessário participar da reunião, deverão realizar técnicas de elicitação de requisitos para criar uma lista contendo as funcionalidades desejadas para o produto do projeto. Dependendo das características do projeto, um analista de negócio poderá assumir o papel do PO;
- O *backlog* do produto é dinâmico, ou seja, novos itens, requisitos, podem ser adicionados pelo PO na lista do *backlog*, à medida que se aprende mais sobre o produto em desenvolvimento;
- Técnicas como o questionamento “*Como podemos transformar a visão em um produto da melhor maneira possível?*” pode ser empregada para definir um requisito do produto;
- O PO deve revisar o *backlog* e priorizar os itens que entregarão maior valor ao produto;
- Observação: Caso ocorram situações em que não seja possível criar o *backlog* do produto, os elementos poderão ser indicados pelo PO ao longo do desenvolvimento do Projeto.

Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)

Entrada:

- Canvas do projeto;
- Ata de reunião Kick off.

Saída:

- Plano de Gerenciamento do Projeto;
- Cronograma do Projeto no PWA;
- Matriz RACI.

Envolvidos:

- Gerente de Projeto – Responsável.
- Equipe;
- PMO.

Descrição da atividade:

- Nesta atividade, o Gerente de Projeto será responsável pela elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;
- O PMO será responsável pela aprovação do PGP sob o ponto de vista metodológico;
- O Gerente de Projeto deverá compartilhar o PGP com os respectivos envolvidos no Projeto;
- O Gerente de projeto deverá manter a integração durante a execução de todo o projeto;
- O canvas será o principal insumo para desenvolver o PGP, entretanto, não deverá se limitar a ele. Dessa forma, outras ferramentas e técnicas poderão ser utilizadas para subsidiar na elaboração do documento;
- O PGP trata-se de um documento vivo, portanto ao longo do desenvolvimento do Projeto é importante que seja realizada as devidas atualizações.

Definir MVP
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canvas do Projeto; • <i>Backlog</i> do produto.
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ata de Reunião; • MVP definido.
<p>Envolvidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Product Owner</i> – Responsável; • Scrum Master; • Gerente de Projeto; • Equipe.
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Scrum Master ou Gerente de Projeto deverá agendar uma reunião com as principais partes interessadas; • Na reunião deverão ser levantados quais problemas e necessidades do demandante a solução proposta irá resolver; • As pessoas chaves devem ter a compreensão avançada sobre o que o demandante deseja; • A visão macro do produto deverá ser extraída do Canvas do Projeto, pois ele contém as funcionalidades essenciais previamente indicadas. Além disso, durante a delineação do MVP outros requisitos podem ser indicados, desde que atendam às necessidades do demandante; • Sugere-se realizar um <i>brainstorming</i> com os envolvidos e na sequência eliminar os excessos, cortando o que não é essencial para o MVP; • Durante a execução do MVP o Demandante deverá realizar a validação. • Cabe salientar que o MVP deve ser alinhado com o cliente e direcionado à criação de valor e que nesta metodologia são elencadas sugestões de procedimentos que podem ser úteis no processo de desenvolvimento de um MVP. <p>Pontos que devem ser observados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Definir o valor do produto: Qual problema o produto soluciona? Quais os benefícios de utilizar o produto? Por que alguém utilizaria o produto? ○ Compreender o contexto para o uso do produto almejado; ○ Encontrar as funcionalidades essenciais: os excessos devem ser eliminados para alcançar a essência elementar do produto. O MVP deverá ser desenvolvido sobre um conjunto mínimo de funcionalidades para atender aos objetivos.

- Definir os indicadores de desempenho: os indicadores devem ser definidos para medir o sucesso dos testes;
- Iniciar o ciclo de feedback: a partir do MVP pronto, o ciclo de melhorias até a versão final do produto deverá ser contínuo.

Revisar documentos/informações

Entrada:

- *Backlog* do Produto;
- PGP.

Saída:

- Necessidade de ajustes do documento;
- Aprovação dos documentos.

Envolvidos:

- PMO – Responsável;
- Scrum Master;
- Gerente do Projeto.

Descrição da atividade:

- O Escritório de Gerenciamento de Projetos avaliará o *backlog* do produto ou o PGP sob a ótica metodológica (conceitos e métodos), com o intuito de prover apoio ao Gerente de Projeto ou Scrum Master;
- Durante esse processo, poderão ser apresentadas sugestões para melhor execução e controle do projeto. Caso o Escritório de Gerenciamento de Projetos identifique a necessidade de ajustes nos documentos, este encaminhará ao Gerente de Projeto, ou Scrum Master, o documento para eventuais adequações.
- Nos casos de reprovação do documento o PMO apresentará a justificativa/motivo da decisão e encaminhará ao responsável para que sejam realizados os ajustes necessários.
- Nesta etapa o PMO também verificará se o projeto apresenta algum impedimento que impacte ao ponto de precisar suspender ou cancelar o projeto.

Informar motivo da não aprovação

Entrada:

- *Backlog* do produto;
- PGP;
- Canvas.

Saída:

- Justificativa da não aprovação;

Envolvidos:

- PMO – responsável;
- Scrum Master;
- Gerente de Projeto.

Descrição da atividade:

- O PMO será responsável por verificar a conformidade metodológica utilizada na elaboração do PGP ou *backlog* do produto, avaliar se as informações estão aderentes aos objetivos do projeto e apoiar os líderes, no entanto, durante a análise é possível que o PMO identifique alguma inconformidade que necessite de ajustes;
- O PMO apresentará a justificativa/motivo da decisão de não aprovação e encaminhará ao responsável para que sejam realizados os ajustes necessários.

Verificar se o projeto será suspenso ou encerrado

Entrada:

- *Backlog* do Produto;
- PGP.

Saída:

- Decisão acerca do encerramento do projeto.

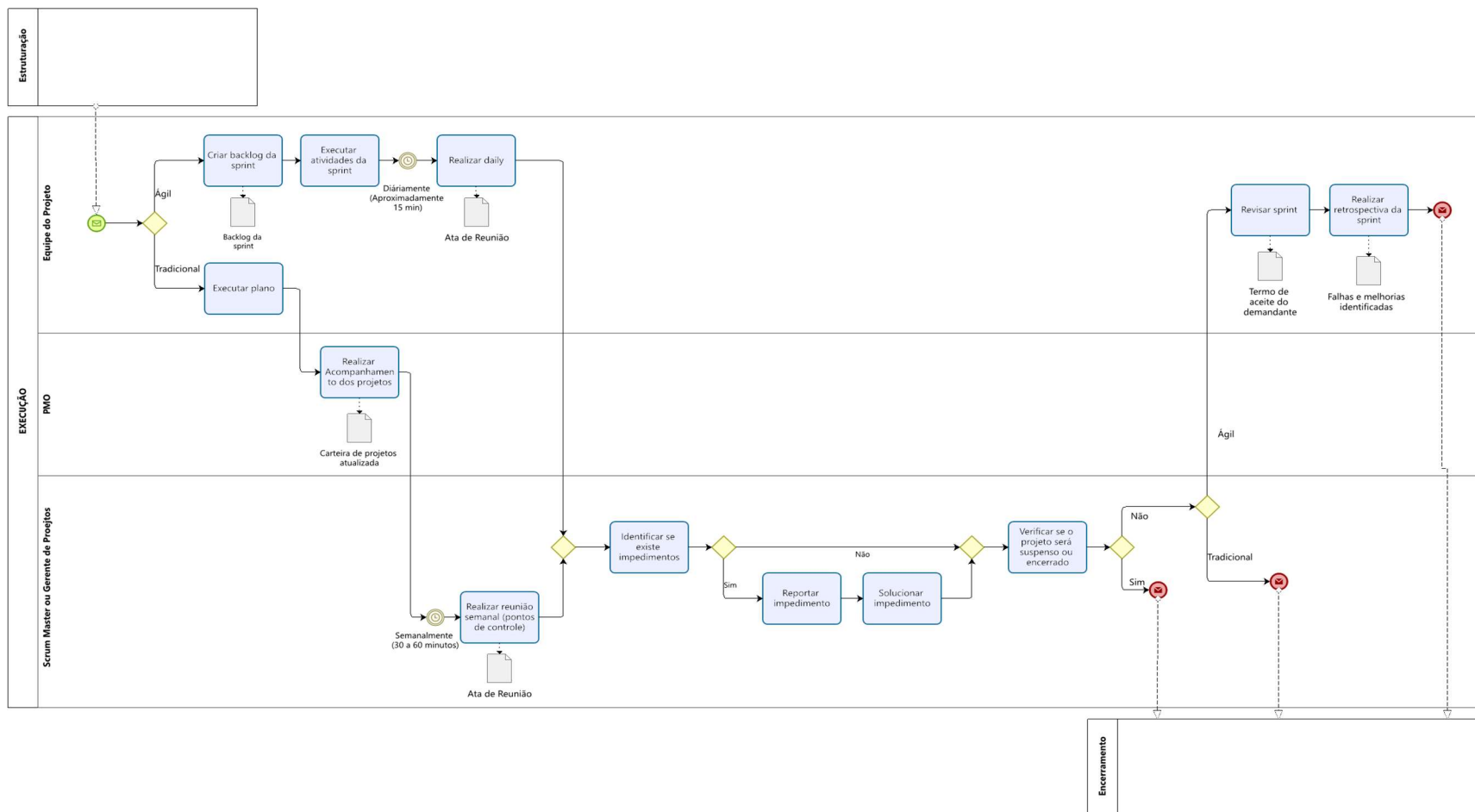
Envolvidos:

- *Product Owner* - Responsável;
- Gerente de Projeto – Responsável;
- PMO;
- Patrocinador;
Scrum Master.

Descrição da atividade:

- Em algumas situações pode ocorrer a necessidade de realizar o cancelamento do projeto em função de algumas variáveis, como recurso escasso, necessidade de contratar solução específica para integrar a solução em desenvolvimento, entre outros;
- O cancelamento do projeto seguirá o rito estabelecido na MGP, visando preparar o PMO na tomada de decisão;
- Os projetos suspensos por mais de 06(seis) meses serão cancelados automaticamente;
- Caso haja algum impedimento que não possa ser solucionado, ou caso o projeto não seja mais aderente ao objetivo estabelecido ou não esteja alinhado com as diretrizes estratégicas, o PMO deverá verificar junto ao *Product Owner* ou Patrocinador se haverá a suspensão ou cancelamento do projeto. O *Product Owner*, ou Patrocinador, serão informados que projetos suspensos por mais de 06 (seis) meses serão cancelados automaticamente;
- Na fase de Execução e acompanhamento, o Gerente de Projeto ou Scrum Master será responsável por informar ao PMO sobre o encerramento do projeto, apresentando as justificativas para que o PMO possa realizar o encerramento do projeto no SEI.

5.3. Execução e Acompanhamento



Criar *backlog* da *sprint*

Entrada:

- Canvas do Projeto;
- Equipe do projeto;
- *Backlog* do produto;
- Restrospectiva da *Sprint* ou Lições Aprendidas;
- Capacidade do Time;
- Documentos técnicos (quando necessário).

Saída:

- *Backlog* da *Sprint*;
- Cronograma atualizado.

Envolvidos:

- Scrum Master– Responsável;
- Equipe do Projeto;
- *Product Owner*;
- PMO.

Descrição da atividade:

- Deve ser considerado no tempo da *sprint* o esforço necessário para as atividades de gestão de ambientes de TI (preparação e manutenção), sejam eles de desenvolvimento, teste e homologação. Outros ambientes como os de treinamento e produção poderão ser requisitados e os esforços mensurados dependendo do escopo do projeto;
- O Time deve sempre avaliar se para uma determinada funcionalidade requerida pelo PO, a equipe de arquitetura do CNJ já possui um componente ou módulo que possa ser utilizado para o atendimento da demanda;
- Poderão existir *sprints* envolvendo apenas a parte negocial, como análise de negócio, mapeamento de processo, definição de regras de negócio e requisitos funcionais e não funcionais;
- O Scrum Master deverá interagir com o PO e com o Time, garantindo que este crie o *Backlog* da *Sprint* de acordo com os princípios do Scrum e com as diretrizes estabelecidas na MGP;
- O Scrum Master deverá garantir que o PO entre na reunião de Planejamento da *Sprint* com todos os itens necessários priorizados e detalhados com profundidade suficiente para o Time entender o que deve ser feito, criando atividades e definindo o esforço necessário.
- Algumas das técnicas que o Scrum Master poderá utilizar nesta atividade são: Formação de times; Gerenciamento de Conflitos; poder de influência; motivação; negociação e tomada de decisão sempre orientada aos resultados;

Criar *backlog* da *sprint*

- O Time perguntará ao PO “*O que deve ser feito?*”. Em seguida, o Time deverá definir o “*Como deve ser feito?*”
 - O que deve ser feito?
 - O Time deverá decidir o quanto do *Backlog* do Produto é passível de ser feito na *Sprint*;
 - Limitar a Meta da *Sprint*, baseando-se na capacidade de execução do Time;
 - A saída desta parte da reunião é a definição da meta da *sprint*, através da seleção dos itens do *Backlog* do Produto que serão executados dentro da *Sprint*.
 - Como deve ser feito?
 - Decompor os itens selecionados do *Backlog* do Produto e criar o *Backlog* da *Sprint*, ou seja, o que deve ser feito para entregar cada item do *Backlog* do Produto selecionado;
 - Identificar tarefas, que devem ser decompostas para que sejam realizadas em menos de um dia;
 - O Time deverá organizar-se e responsabilizar-se para garantir a entrega do trabalho.
- O Scrum Master deverá atualizar o cronograma do projeto no PWA e atualizar os campos Progresso, Problemas e Próximos Passos.

Executar atividades da *sprint*

Entrada:

- Canvas do projeto;
- Priorização do *Backlog* do Produto;
- *Backlog* da *Sprint*;
- Equipe do Projeto;
- Canvas do Projeto;
- O incremento mais recente do produto.

Saída:

- Atividades diárias concluídas;
- Incremento do produto;
- Cronograma Atualizado no PWA.

Envolvidos:

- Equipe do Projeto – Responsável;
- Scrum Master.

Descrição da atividade:

- A equipe do projeto executará o *backlog* da *Sprint* em conformidade com a priorização do *backlog* do produto;
- O Scrum Master realizará o acompanhamento da evolução do projeto, assegurando que a equipe respeite e siga os valores e práticas elencados na MGP;
- O Scrum Master removerá qualquer obstáculo que surja ao longo do desenvolvimento do produto.

Executar Plano do Projeto

Entrada:

- Canvas do projeto;
- PGP;
- Atas de reunião.

Saída:

- Progresso do projeto;
- Atualização do Cronograma no PWA;
- Atualizações do PGP;
- Produto/serviço desenvolvido.

Envolvidos:

- Membro da equipe – Responsável;
- Gerente de Projeto;
- Patrocinador;
- Áreas do DTI.

Descrição da atividade:

- O Gerente de Projeto divulgará o PGP após a aprovação;
- Nesse processo, o planejamento realizado é colocado à prova, quando tudo que foi cuidadosamente pensado começará a ser executado. Além de gerenciar pessoas alocadas direta ou indiretamente no projeto, é preciso realizar um eficaz gerenciamento de expectativas das partes interessadas, bem como integrar e executar atividades do projeto. Neste momento, o Gerente de Projeto precisará liderar e influenciar de forma consistente, com o propósito de garantir a execução do escopo planejado;
- O PMO fornecerá todo o apoio ao Gerente de Projeto e à Equipe de Projeto a fim de melhorar as possibilidades de sucesso;
- O Escritório de Gerenciamento de Projetos, por manter a metodologia e conhecer as melhores práticas de gerenciamento, deverá apoiar os líderes para solucionarem problemas e encontrar soluções que podem vir a ser implantadas ao longo do projeto;
- Integrar pessoas e outros recursos para realizar o Plano de Gerenciamento de Projeto. Nessa fase, é importante desenvolver a Equipe de Projeto, de forma a melhorar as competências e a interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto;

Observação: Todas as soluções possíveis de integração à Plataforma Digital do Poder Judiciário – PDPJ-Br devem seguir os critérios e diretrizes técnicas para o processo de desenvolvimento de módulos e serviços instituídos pela Portaria CNJ n. 253/2020 e devem seguir as diretrizes estabelecidas na Resolução CNJ n. 335/2020 e na Portaria CNJ n. 252/2020, no que couber.

Realizar Daily**Entrada:**

- *Backlog da Sprint.*

Saída:

- Atualização do Cronograma no PWA;
- Ações definidas para o dia;
- Itens que a equipe do projeto desenvolverá no dia;
- Itens de impedimentos;
- Atualização de documentos.

Envolvidos:

- Equipe – Responsável;
- Scrum Master.

Descrição da atividade:

- A daily objetiva disseminar conhecimento sobre o que foi feito no dia anterior, identificar impedimentos e priorizar o trabalho a ser realizado no dia que se inicia;
- Deverão ser realizadas diariamente e todos os membros da equipe devem participar;
- A duração da daily deverá ser estipulada no início do projeto pela equipe, devendo ser levantadas as seguintes questões:
 - O que foi feito ontem?
 - O que será feito hoje?
 - Quais são os impedimentos?
- Os impedimentos identificados na daily devem ser solucionados pelo Scrum Master.

Realizar acompanhamento dos projetos

Entrada:

- PGP;
- Cronograma;
- Atas de reunião;
- Planilha de acompanhamento.

Saída:

- *Report* do projeto;
- Atualização do cronograma no PWA.

Envolvidos:

- PMO. – Responsável;
- Gerente do projeto;
- Equipe;
- Patrocinador.

Descrição da atividade:

- Nessa fase é realizada a verificação e acompanhamento do projeto. Consiste no acompanhamento geral de todo o projeto, de forma que possíveis problemas ou desvios possam ser identificados no momento adequado e que possam ser promovidas ações corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto, respeitando os parâmetros estabelecidos no PGP;
- O Gerente de Projeto será responsável pelos *reports* do projeto e por notificar sobre o andamento do projeto ao demandante e PMO;
- O Gerente de Projeto deverá conferir se o cronograma no PWA e as informações dos 3Ps (Problemas, Pontos de Progresso e Próximos Passos), do projeto estão atualizadas;
- O Gerente de Projeto e a Equipe monitorarão o andamento do projeto a fim de encontrar variações entre o que foi planejado e o que está sendo executado;
- O Gerente de Projeto será o responsável por divulgar, quando for requerido, as informações do projeto aos *stakeholders* e, principalmente, à Alta Administração sobre o andamento e as entregas do projeto;
- O acompanhamento permitirá ao PMO identificar áreas que exigem atenção especial, recomendar ações para corrigir ou evitar desvios.

Realizar reunião semanal (Pontos de Controle)

Entrada:

- Reporte do projeto;
- Cronograma.

Saída:

- Atualização do Cronograma no PWA;
- Ata de reunião.

Envolvidos:

- Gerente de Projeto – Responsável;
- Equipe;

Descrição da atividade:

- A reunião semanal objetiva identificar questões, definir as ações corretivas necessárias, avaliar o progresso do projeto e verificar os principais riscos.
- O acompanhamento semanal dos projetos, feito pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos em conjunto com o Gerente de Projeto será o insumo principal para o *Report* do Projeto.
- O acompanhamento do progresso do projeto, bem como o alinhamento interno, deve ser prioritariamente realizado pelo Gerente de Projeto e Equipe.
- As reuniões devem ser documentadas. A documentação deve ser objetiva e registrar as principais decisões tomadas, ações pendentes e impedimentos, com os respectivos responsáveis e prazos.

Identificar se existe impedimentos

Entrada:

- Lista de impedimentos.

Saída:

- Impedimentos solucionados.

Envolvidos:

- Scrum Master – Responsável;
- Gerente do projeto – Responsável;
- Equipe;
- PMO.

Descrição da atividade:

- Impedimento é qualquer fator que tenha impacto no trabalho e que impeça o andamento das atividades. Ou seja, qualquer problema que vai além da auto-organização da equipe;
- O Scrum Master ou o Gerente de Projeto deverá documentar os problemas e tratá-los com maior brevidade possível. Na realização das *daily*s os impedimentos devem ser pontuados pela equipe e o Scrum Master deverá retirar o impedimento, a fim de evitar descontrole do projeto;
- O Scrum Master, ou Gerente de Projeto, deverá reportar o impedimento para documentar o processo;
- O PMO poderá apoiar o Scrum Master, ou o Gerente de Projeto, na solução do impedimento;
- O Scrum Master, ou Gerente de Projeto, deve registrar as soluções encontradas para o(s) respectivo(s) impedimentos.

Observação: para comunicar um impedimento não é necessário esperar pela Daily ou Reunião semanal. Recomenda-se informar na hora que o identificar. O objetivo de se comunicar um impedimento durante a reunião é dar visibilidade ao time sobre o que está atrapalhando o trabalho.

Revisar *Sprint*

Entrada:

- Canvas do projeto;
- *Backlog* da *Sprint*;
- Incremento da *Sprint*.

Saída:

- Atualização do Cronograma no PWA;
- *Backlog* do produto revisado.

Envolvidos:

- *Product Owner* – Responsável;
- Scrum Master;
- Equipe.

Descrição da atividade:

- Revisão da *Sprint*, é a reunião realizada ao final de cada *sprint* para inspecionar a entrega que foi prometida no início da *Sprint* (caso essa possa ser visível ao demandante), ou seja, inspecionar o progresso em direção à Meta da Versão de entrega do Produto e fazer as adaptações que otimizem o valor da próxima *Sprint*;
- Durante a revisão da *sprint* a equipe do projeto deverá apresentar a funcionalidade para o demandante. O demandante (PO) deverá identificar o que foi feito e o que não foi feito de acordo com o pactuado;
- A equipe deverá discutir os problemas técnicos enfrentados e como foram resolvidos;
- Ao final, o Time deverá responder aos questionamentos do demandante, revisar o *backlog* do produto e debater projeção de futuras *sprints* e versões do produto.

Realizar Retrospectiva da *Sprint*

Entrada:

- Canvas do projeto;
- *Backlog* da *Sprint*;
- Revisão da *Sprint*.

Saída:

- Encerramento da *Sprint*;
- Canvas start, stop, continue;
- Plano de Ação para próxima *Sprint*.

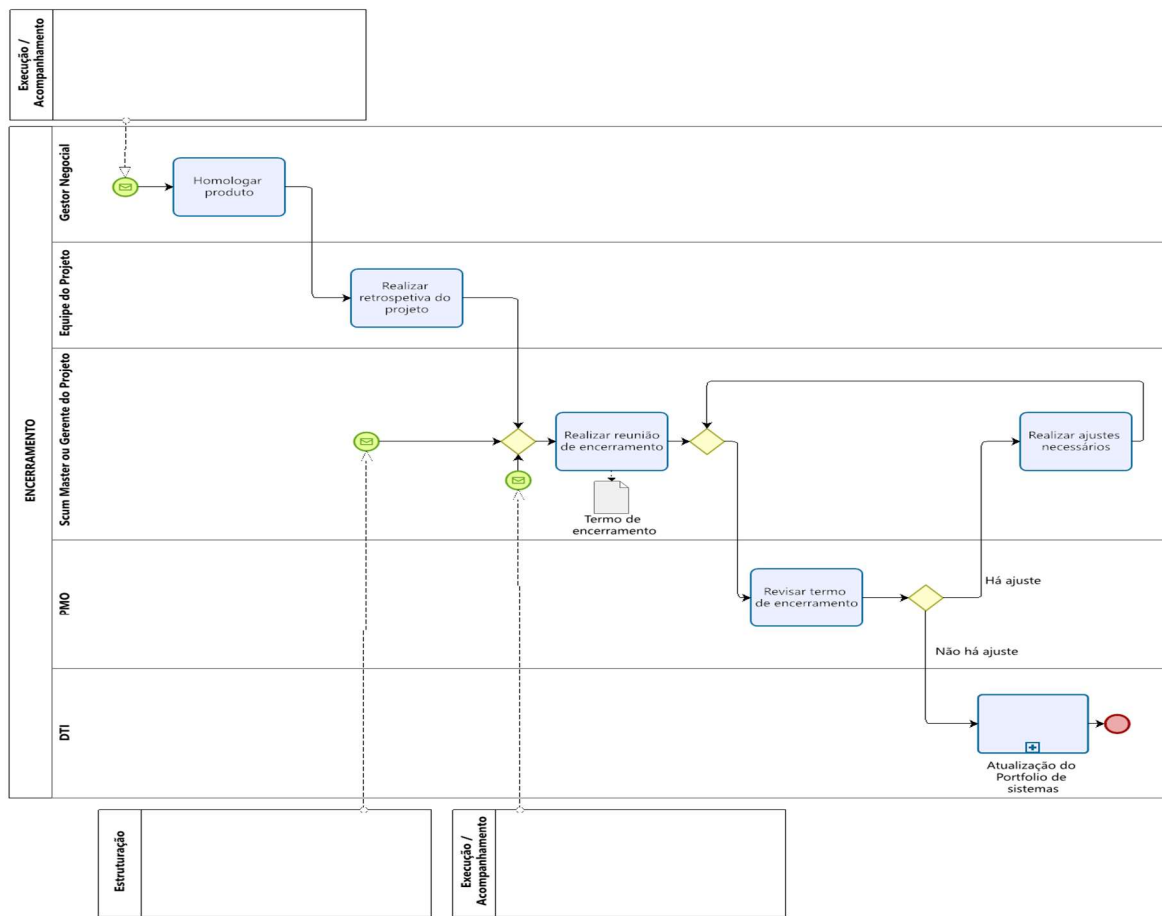
Envolvidos:

- Equipe – Responsável;
- Scrum Master.

Descrição da atividade:

- A retrospectiva da *Sprint* é o evento que encerra a *Sprint*. Esse é o momento no qual a equipe se dedica à inspecionar o seu trabalho, verificando como foi a última *Sprint* e cria um plano de ação para a próxima, buscando a melhoria contínua. Para essa verificação são consideradas, mas não se limitando, as formas de melhorar:
 - Processo;
 - Composição da equipe;
 - Preparativo para as reuniões;
 - Ferramentas;
 - Definição de pronto;
 - Métodos de comunicação.
- O Scrum Master, junto com a equipe, deverá aplicar a técnica start, stop, continue (ver modelo no Anexo IV - Retrospectiva ou Lições Aprendidas);
- O Scrum Master com a equipe do projeto realizará o preenchimento do Canvas Start, Stop, Continue;
- O Scrum Master deverá documentar as lições aprendidas durante a execução da *Sprint* (o que deu certo e o que deu errado).

5.4. Encerramento



Homologar produto
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto final; • Solicitação de Homologação pelo Gerente de Projeto ou Scrum Master.
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto homologado.
<p>Envolvidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestor Negocial – Responsável; • <i>Product Owner</i> – PO; • Patrocinador; • Scrum Master; • Gerente de Projeto; • Equipe.
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Gestor negocial será o responsável pela homologação da solução de TI ou serviços digitais; • No ambiente informado pelo Scrum Master, ou Gerente de Projeto, o Demandante (Área Negocial) analisará negocialmente as novas funcionalidades desenvolvidas; • Caso o Demandante não esteja de acordo com alguma funcionalidade, ele deverá registrar ao Gerente de Projeto, ou Scrum Master, quais pontos não foram homologados e como deverá ser feita a correção, voltando a demanda para o processo de "Preparar o planejamento da <i>sprint</i>" ou "executar o PGP"; • O Gerente de Projeto, ou Scrum Master, deverá informar ao demandante o prazo para efetuar a correção; • Observação: Essa etapa consiste na homologação do produto. As aprovações ao longo do ciclo de vida do projeto, no término de cada <i>Sprint</i>, são o aceite de cada iteração, entretanto, na entrega final do produto podem surgir algumas anormalidades identificadas pelo Gestor Negocial, que podem necessitar de ajustes; • Com a homologação realizada pelo Gestor Negocial, o projeto tramitará para o encerramento; Observação: O produto final se caracteriza pela entrega do software e a documentação pertinente.

Realizar retrospectiva do projeto
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atas de reunião; • <i>Backlog</i> do produto; • PGP; • <i>Backlog</i> das <i>sprints</i>; • Retrospectiva das <i>sprints</i>; • Impedimentos e soluções.
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retrospectiva do projeto ou lições aprendidas; • Canvas start, stop, continue.
<p>Envolvidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipe - responsável; • Scrum Master; • Gerente de Projeto; • <i>Product Owner</i>; • Patrocinador.
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nesta etapa iniciamos o processo de formalização da finalização de todas as atividades relacionadas ao projeto. Neste momento são aferidos se todos os produtos e/ou serviços definidos no projeto foram de fato entregues e são atualizadas a retrospectiva ou lições aprendidas do projeto, de forma a gerar um documental técnico de experiências passadas que dará suporte a novos projetos; • O Gerente de Projeto, ou Scrum Master, deve registrar/arquivar as informações no site do projeto; • A retrospectiva do projeto é o evento que coleta e consolida as lições aprendidas realizadas ao longo do ciclo de vida do projeto; • Para a retrospectiva deverão ser consideradas, mas não se limitando, as formas de melhorar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Processo; ○ Composição da equipe; ○ Preparativo para as reuniões; ○ Ferramentas; ○ Definição de pronto; ○ Métodos de comunicação. • O Scrum Master, ou Gerente de Projeto, junto com a equipe, deverá aplicar a técnica start, stop, continue (ver modelo no Anexo IV - Retrospectiva ou Lições Aprendidas);

Realizar retrospectiva do projeto

- O Scrum Master, ou Gerente de Projeto, com a equipe do projeto, realizará o preenchimento do Canvas Start, Stop, Continue;
- O PMO será responsável por verificar a conformidade metodológica da retrospectiva do projeto (Lições Aprendidas).

Realizar reunião de encerramento

Entrada:

- Canvas do Projeto;
- Termo de entrega das *Sprints*;
- Canvas da Retrospectiva do projeto ou Lições aprendidas.

Saída:

- TEP - Termo de Encerramento do Projeto;
- Projeto encerrado.

Envolvidos:

- *Product Owner* ou Patrocinador;
- Gerente de Projeto – Responsável;
- Scrum Master – Responsável;
- PMO.

Descrição da atividade:

- O Scrum Master, ou Gerente de Projeto, deverá conferir se o cronograma no PWA e as informações dos 3Ps do projeto estão atualizadas;
- O Scrum Master, ou Gerente de Projeto, deverá criar o Termo de Encerramento do Projeto (TEP) contendo a data, o tipo de encerramento, sua justificativa e a relação das entregas do projeto que serão submetidas ao Demandante;
- O PO ou Patrocinador deverá tomar conhecimento da entrega final do sistema, bem como assinar o Termo de Encerramento do Projeto (TEP);
- O Gerente de Projeto, ou Scrum Master, também deverá comunicar à Unidade do DTI, responsável pela atualização do catálogo de sistemas, acerca do encerramento do projeto;
- O TEP deverá ser encaminhado ao PMO para a tomada de conhecimento da entrega final do produto ou serviço do projeto, assim como, realizar o encerramento do projeto no SEI e atualizar outras ferramentas, se necessário.

Revisar Termo de Encerramento

Entrada:

- Canvas do Projeto;
- Termo de Encerramento do Projeto;
- Canvas da Retrospectiva do projeto ou Lições aprendidas.

Saída:

- Ajustes TEP - Termo de Encerramento do Projeto;
- Projeto encerrado.

Envolvidos:

- PMO – Responsável;
- Gerente de Projetos;
- Scrum Master.

Descrição da atividade:

- O TEP deverá ser encaminhado ao PMO para a tomada de conhecimento da entrega final do produto ou serviço do projeto;
- O PMO deverá revisar o Termo de Encerramento do Projeto (TEP) com o objetivo de verificar a conformidade metodológica e apoiar os Gerentes de Projeto, ou Scrum Master;
- Se houver necessidade de ajustes, o PMO encaminhará ao Gerente de Projeto, ou Scrum Master, o documento com as indicações de alterações;
- O PMO realizará o encerramento do projeto no SEI e atualizará outras ferramentas, se necessário;
- O PMO auxiliará o Gerente de Projeto, ou Scrum Master, na comunicação à Unidade do DTI, responsável pela atualização do catálogo de sistemas, acerca do encerramento do projeto.

Realizar ajustes

Entrada:

- Termo Encerramento do Projeto.

Saída:

- Ajustes TEP - Termo de Encerramento do Projeto.

Envolvidos:

- Gerente de Projeto – Responsável;
- Scrum Master - Responsável;
- PMO.

Descrição da atividade:

- O TEP deverá ser encaminhado ao Gerente de Projeto, ou Scrum Master, pelo PMO para realizar os ajustes necessários;
- Após os ajustes, o Gerente de Projeto, ou Scrum Master, encaminhará ao PMO para validação.

Atualizar o Portfólio de sistemas

Entrada:

- Termo de Enceramento do Projeto (TEP);
- Documentação pertinente ao produto ou serviço;
- Produto final.

Saída:

- Catálogo de sistema atualizado;
- Base de Conhecimento atualizada.

Envolvidos:

- DTI – Responsável.

Descrição da atividade:

- O DTI será responsável pela atualização do portfólio de sistemas.

6. GLOSSÁRIO

1. **CNJ:** Conselho Nacional de Justiça.
2. **DTI:** Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação do CNJ.
3. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP):** é um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica. Portanto, trata-se de um conjunto de processos, métodos e ferramentas para o alcance dos objetivos do projeto, devendo prover um roteiro (roadmap) para o gerenciamento do projeto.
4. **Scrum Master:** é o especialista no processo scrum com um conjunto de técnicas comportamentais, cuja função é orientar o Time Scrum na jornada para que todos compreendam o processo, os valores, regras e práticas. Também atua como facilitador da Daily scrum e é responsável por remover quaisquer obstáculos que sejam levantados pela equipe durante as reuniões.
5. **Product Owner:** responsável pela maximização do valor do produto resultante do trabalho da Scrum Team. Além disso, é responsável pela gestão eficaz do *Product backlog*.
6. **Gerente de Projeto:** responsável por gerir e apoiar a equipe na integração de todas as atividades e partes interessadas para que o foco principal seja o alcance dos objetivos do projeto. É o profissional que planeja e coordena a execução dos projetos e possui papel estratégico, uma vez que aumenta o valor agregado de uma iniciativa, pois possui uma visão integrada do projeto.
7. **Projetos:** Empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência de eventos e que se destina a atingir um objetivo claro e definido.
8. **Project Management Office (PMO):** estrutura organizacional que promove a padronização dos processos de governança e gestão de projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.
9. **Product Backlog:** lista priorizada de tudo que pode ser necessário no produto/serviço e para desenvolvê-lo, ou seja, trata-se de uma lista emergente e ordenada do que é necessário para melhorar o produto, a qual é elaborada no início dos trabalhos do projeto.
10. **Product goal:** descreve um estado futuro do produto que pode servir de meta para o time delinear o planejamento realizado.
11. **Sprint goal:** trata-se do objetivo para o Sprint. Este criado durante o Sprint Planning e depois adicionado ao Sprint Backlog.

12. **Daily:** é um evento de aproximadamente 15 minutos. Nele o time se reúne visando inspecionar o progresso do projeto e adaptar, se necessário, o trabalho planejado.
13. **Métodos ágeis:** é uma disciplina que estuda um conjunto de comportamentos, processos, práticas e ferramentas utilizados para a criação de produtos (geralmente de, mas não limitados a, software) e sua subsequente disponibilização para os usuários finais.
14. **Scrum:** é um *framework* de gerenciamento de projetos, da organização ao desenvolvimento ágil de produtos complexos e adaptativos com o maior valor possível, através de várias técnicas.
15. **Ciclo de Vida:** é o conjunto de fases pelas quais um projeto passa, do início até a conclusão.
16. **Artefatos:** são Produtos de Trabalho bem definidos e tangíveis, consumidos, produzidos ou modificados pelas Tarefas.
17. **Gestão:** conjunto de atividades superiores de planejamento, coordenação, supervisão e controle que visam garantir o atendimento dos objetivos do órgão.
18. **Requisitos:** conjunto de especificações funcionais de negócio e técnicas necessárias para se definir a solução de TIC a ser contratada.
19. **Termo de Encerramento do Projeto:** é o documento que atesta a conclusão do projeto, registrando o atendimento parcial ou total dos requisitos do projeto.
20. **Plano de Gerenciamento de Projetos (PGP):** O Plano de Gerenciamento do Projeto é o processo de documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar o projeto.
21. **Processo:** Ocorre a definição dos passos a serem seguidos para o desenvolvimento e manutenção do software.
22. **Métodos:** Descreve como fazer o processo, seguindo os passos recomendados em cada etapa do processo.
23. **Ferramentas:** São utilizadas como meios de auxiliar os processos e métodos, inclusive pode ser utilizada a adoção de ferramentas eletrônicas.
24. **Fases:** A Fase é caracterizada pela visão de alto nível, por etapas, necessárias para transformar o processo e facilitar o entendimento.
25. **Subprocessos:** O subprocesso é composto em atividades/tarefas. Os subprocessos podem inclusive possuir outros subprocessos, facilitando assim o entendimento da atividade e possibilitando que as diversas áreas do Conselho possam trabalhar de forma integrada, quando necessário.
26. **Atividades:** É uma atividade/tarefa incluída dentro de um processo. Uma atividade é utilizada quando não é necessário a decomposição do processo de trabalho em subprocessos.

27. **Estória de Usuário/Histórias do Usuário (*User Stories*):** item de trabalho que materializa as necessidades do usuário em relação ao software, ou seja, especificação detalhada das funcionalidades desejadas.
28. **SGD-TI:** Sistema de Gestão de Demandas de Tecnologia da Informação.
29. **Sprint:** unidade de período dentro da qual é executado um conjunto de atividades previamente definidas, com duração de duas semanas corridas, podendo variar, a critério do CNJ, a depender de especificidade do projeto.
30. **Solicitação de Mudança:** alteração ou inclusão de requisitos solicitada durante a execução da *release*.
31. **Product Backlog:** lista de itens priorizados a serem desenvolvidos para uma solução de software.
32. **Sprint Backlog:** lista de itens de trabalho selecionados do *Product Backlog*, contendo as tarefas necessárias para a realização de tais itens e que deverão ser executadas durante a próxima sprint.
33. **Cronograma:** Ferramenta que especifica as datas planejadas para realizar as atividades do projeto.
34. **Escopo do Projeto:** O trabalho que deve ser realizado para entregar os produtos, serviços e resultados a serem fornecidos pelo projeto.
35. **Estrutura Analítica do Projeto:** A EAP organiza e define o escopo total do projeto. Trata-se de uma decomposição hierárquica que subdivide as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil.
36. **Lições Aprendidas:** Qualquer aprendizagem obtida no processo de realização do projeto. Podem ser identificadas e armazenadas a qualquer momento. Ao final, no encerramento do projeto, devem ser registradas no Termo de Encerramento do Projeto (TEP).
37. **Marcos:** Um evento significativo a ser atingido pelo projeto. Exemplos: “pessoas treinadas”, “sistema instalado”, “aquisições realizadas” etc.
38. **Mudanças:** Qualquer solicitação de alteração do projeto que seja aprovada pelo Scrum Master ou a Direção do Projeto.
39. **Objetivo do Projeto:** Algo em cuja direção o trabalho deve ser orientado. Um resultado a ser obtido.
40. **Orçamento:** A estimativa de custos aprovada para o projeto.
41. **Partes Interessadas:** Pessoas ou organizações que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados com a execução do projeto.
42. **Planejamento Estratégico:** Processo gerencial que trata da definição e priorização dos objetivos estratégicos da organização.
43. **Riscos:** Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto.

7. ANEXOS

7.1. Anexo I - Canvas de Projeto

Fases para elaboração do Canvas

Fase 1 - Criar o Canvas de Projeto

Quando os componentes do Canvas são agrupados, eles possibilitam a equipe preenchê-los seguindo a lógica do agrupamento, através de perguntas simples: *Por quê?* - *O Que?* - *Quem?* - *Como?* - *Quando?* Essas perguntas são feitas ao longo do desenvolvimento do Canvas de forma direcionada e objetiva. As respostas são escritas em cada componente formando assim o mapa mental do Projeto.

Preenchimento do cabeçalho:

A primeira ação é preencher o cabeçalho do Canvas:

- **Número:** número do projeto
- **Número SEI:** Número do processo SEI, gerado quando a demanda é inserida no sistema;
- **Número do Acordo de Cooperação:** Número do acordo de cooperação celebrado entre o CNJ e o tribunal e/ou órgão, quando for o caso de conjugação de esforços para o desenvolvimento e uso colaborativo na Plataforma Digital do Poder Judiciário – PDPJ-Br;
- **Iniciativa:** Nome do Projeto;
- **Responsável:** Nome do demandante do projeto, sendo opcional o nome da área demandante. De modo geral o demandante é o principal patrocinador do projeto ou *Product Owner*;
- **Gerente:** Pessoa que será responsável pela gestão do projeto, podendo ser o GP ou o Scrum Master. É opcional o departamento e a seção do gerente;
- **Beneficiário:** Público que irá utilizar do produto ou serviço gerado pelo projeto.

Justificativa:

Apresentar os problemas atualmente enfrentados e quais necessidades não estão sendo atendidas, demonstrando a situação atual referente ao contexto que gerou a necessidade da criação do projeto, ou seja, problema que deu origem à demanda.

Objetivos e benefícios:

A descrição dos objetivos e benefícios explicita de forma clara e direta o objetivo do projeto que será realizado para resolver uma determinada demanda.

Sugere-se a escrita de forma *SMART*:

- **S – Específicos (Specific):** Devem ser escritos de forma objetiva e precisa;
- **M – Mensuráveis (Measurable):** Devem ser medidos e analisados em termos de valores ou quantidades;
- **A – Acordado:** O objetivo deve ser acordado, aceito, pela parte demandante e executora;

- **R – Realistas (Realistic):** Os objetivos são alcançáveis, é possível de fazer considerando as limitações do projeto;
- **T – Tempo (Time-bound):** Devem ser limitados no tempo, ter uma duração.

Os benefícios devem trazer o que será conquistado com a implantação do projeto. Quais são os benefícios esperados com o produto ou serviço entregue pelo projeto. Qual é o valor, o benefício gerado para o negócio.

Requisitos:

Os requisitos consistem na lista de exigências para execução do projeto. Quanto mais requisitos forem listados, melhor será para o alinhamento das necessidades entre demandante e executor.

Custos:

Aqui deverá ser definido os custos para concluir o projeto, fornecendo bases para realização do orçamento final do projeto. Está associado às entregas e ao prazo.

Equipe:

Aqui é definido quem está comprometido e envolvido com o Projeto. São identificados e listados, demandantes, Gerente de Projeto ou *Scrum Master*, equipe do projeto, entre outros, que possam interferir positivamente ou negativamente no projeto. A equipe é formada por todos os servidores e terceirizados que trabalham no projeto e produzem entregas nele.

Neste campo deve ser preenchido o nome do integrante e a sua unidade, sendo opcional o cargo e a função.

Premissas e restrições

Premissas são suposições, hipóteses externas ao projeto, dadas como certas para realizar o planejamento. Uma premissa não está sob o controle do Gerente de Projetos (GP) ou Scrum Master (SM). Para cada premissa, o GP, ou SM, deve associar pelo menos um risco, que será descrito na próxima etapa.

As restrições são limitações de qualquer origem, impostas ao trabalho e que limitam a equipe.

Riscos

Os riscos devem ser identificados de modo que contribua na avaliação do impacto que pode causar no projeto, sendo tanto ameaça como oportunidade. A identificação dos riscos proporciona entender a causa, o efeito e a ação de controle a ser tomada. Lembrando que para cada uma das “Premissas” indicadas deve haver, pelo menos, um risco associado.

Opcionalmente:

- Pode-se escrever o grau do risco no projeto, sendo o valor 1 (um) para muito baixo e 5 (cinco) para muito alto.
- Pode-se escrever o responsável pelo monitoramento e ação de controle do risco.

Visão Macro do Produto

São itens que os envolvidos vislumbram do produto de forma macro, proporcionando indicar algumas funcionalidades essenciais. Como ainda haverá o amadurecimento do produto, essa visão macro vai subsidiar os envolvidos nas próximas etapas da Fase de Estruturação, auxiliando a equipe técnica no entendimento preliminar de algumas funcionalidades básicas requeridas.

Entregas:

São itens que serão entregues nas fases ou no projeto. São tangíveis, mensuráveis e verificáveis. Não é necessário que uma entrega de fase do projeto seja visível para o cliente, no entanto, deve agregar valor ao projeto como um todo. As principais entregas e marcos devem ser colocados em uma linha do tempo (cronograma). Cada entrega definida deve ser associada a uma data provável de início, a uma data limite para o término e a uma unidade responsável pela sua entrega.

Fase 2 - Consolidar o Canvas

A fase de consolidação consiste em reunir todas as informações levantadas e identificar se há falhas no planejamento. A partir do Canvas montado e discutido entre as partes interessadas esse é o melhor momento para validar as informações levantadas e sugerir melhorias no planejamento, dado que a equipe já conhece todas as informações necessárias e relevantes ao desenvolvimento do projeto.

Fase 3 - Publicar o Canvas

Para realizar a divulgação do Canvas faz-se necessária a ratificação pelo PO ou Patrocinador. Caso haja ajustes o Canvas deverá ser adequado. Se para o tipo de projeto for necessário criar um Plano de Gerenciamento de Projetos (PGP) formal, com assinatura digital ou outro rito processual inerente do órgão, o Gerente de Projetos (GP), ou Scrum Master (SM), deverá consolidar as informações do Canvas no PGP e submetê-lo à aprovação e publicação no sistema administrativo eletrônico, conforme exigido pelo procedimento interno.

Caso não seja necessário elaborar o PGP, o Canvas deverá ser publicado e as partes interessadas seguirem para as demais etapas do processo.



Concepção do Projeto

Nº do Projeto		Nº DO SEI		INICIATIVA:		RESPONSÁVEL: (CARGO/FUNÇÃO) UNIDADE		GERENTE: (CARGO/FUNÇÃO) UNIDADE		BENEFICIÁRIOS	
----------------------	--	------------------	--	--------------------	--	--	--	--	--	----------------------	--

1 – JUSTIFICATIVA	2 – OBJETIVOS E BENEFÍCIOS	3 – REQUISITOS

4 – CUSTOS	5 – EQUIPE	8 – VISÃO MACRO DO PRODUTO
Entrega	Custo (Homem Dia)	
Integrante	Cargo/Função/Unidade	
VISÃO MACRO DO PRODUTO	FUNCIONALIDADES ESSENCIAIS	
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

6 – PREMISSAS E RESTRIÇÕES	7 – RISCOS	9 – ENTREGAS PREVISTAS
RISCOS IDENTIFICADOS	AÇÕES DE CONTROLE	
Produto ou serviço previsto	Previsão de término	Unidade responsável
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

7.2. Anexo II – Roadmap do *Kick off*

Para realizar o planejamento da reunião *Kick off* será apresentado a seguir um *roadmap* com os elementos mínimos necessários.

1. Defina a identidade do projeto: nome do projeto. Quando couber, propor de forma participativa a escolha do nome, assim permite uma maior interação entre os envolvidos do projeto;
2. Defina a programação, tempo dedicado e local de realização;
3. Liste os pontos que serão abordados no encontro, revele como a reunião será conduzida.
4. As ideias precisam ser apresentadas de maneira clara, organizada e dinâmica. Ou seja, a reunião precisa ter começo, meio e fim.
5. Use a Matriz RACI (ver modelo no Anexo VII – Matriz RACI) como ferramenta de comunicação no estabelecimento dos papéis e responsabilidades.
6. Desenvolva uma apresentação sucinta, mas que atraia os envolvidos, demonstrando o contexto que o projeto está inserido, os objetivos do projeto, os insumos coletados, a consolidação das informações por meio do Canvas, canal de comunicação do projeto, dentre outros;
7. Peça o comprometimento dos envolvidos;
8. A abertura deverá ser realizada pelo PO ou Patrocinador;
9. Apresentar a MGP que será utilizada no projeto, visando disseminar o uso da metodologia.

Observa-se que além das informações consolidadas no Canvas de Projeto, também serão realizadas algumas ações durante a reunião como:

- Definição de Pronto (*Definition of Done*- DoD);
- Estabelecer o prazo de execução das *Sprints*;
- Estabelecer o cronograma do projeto;
- Alinhamento assertivo da Matriz RACI do projeto;
- Validar o tipo de projeto (tradicional ou ágil);
- Discutir o ponto focal técnico;
- Solicitação de ajustes no Canvas, se necessário;

Por fim, certifique que todos os envolvidos estão alinhados e de acordo com as decisões tomadas e realize o encerramento da reunião. Ressalta-se que deverá ser enviado a todos os integrantes a Ata de Reunião (ver modelo no Anexo VI - Ata de Reunião) com as deliberações.

Observa-se que nos casos em que houver qualquer pendência na reunião, esta deverá ser solucionada o quanto antes de modo que não atrapalhe o andamento do fluxo.

7.3. Anexo III - Plano de Gerenciamento de Projetos – PGP

Os textos em azul representam orientações ou exemplos sobre o preenchimento. Este texto é separado pela tag “<” “>” e deve ser excluído após o preenchimento com as informações reais, que devem ficar na cor automática (preta).

1. Identificação do projeto

Projeto:	<nome do projeto>		
Programa vinculado:	<nome do programa>		
Cliente:	Unidade: <nome da unidade>	Nome: <nome do responsável>	
	Ramal:	e-mail:	
Unidade Executora			
Gerente do Projeto:	<nome>	Ramal:	E-mail:
Apoio Gerencial	<nome>	Ramal:	E-mail:

1. Histórico de revisão do documento

Versão	Data	Responsável	Descrição

2. Envolvidos

2.1. Responsáveis pelo projeto

<Relacionar os responsáveis pelo projeto (Patrocinador, Gerente de Projeto, entre outros), bem como as informações de e-mail e contato.>

2.2. Equipe técnica

<Relacionar a equipe necessária para o desenvolvimento do projeto, bem como suas respectivas funções, e-mail e contato.>

2.3. Órgãos(s)/área(s) envolvido(s)

<Relacione o(s) órgãos(s)/área(s) envolvido(s) que participará(ão) no desenvolvimento do projeto>.

2.4. Interessados (*)

<Relacione o(s) órgão(s)/área(s) interessado(s) na entrega do(s) produto(s)/serviço(s) do projeto>.

3. Justificativa

<Descreva o problema ou a oportunidade (necessidade) que justifica o desenvolvimento deste projeto. Faça uma descrição da situação atual. Lembre-se de contextualizar a importância do projeto para organização e caso julgue necessário, explique os impactos para organização caso este projeto não seja executado>.

4. Escopo do Projeto, Produto e/ou Serviço

4.1. Escopo do Projeto

<Descreva o que se pretende realizar para o alcance do objetivo geral, eles são tratados em seu sentido mais amplo e constituem a ação que conduzirá ao tratamento da questão abordada, fazendo menção ao objeto de uma forma mais direta.

Além disso, de forma pormenorizada, detalhada, descrever as ações que se pretende alcançar e estabelecem estreita relação com as particularidades relativas à temática trabalhada>

4.2. Resumo dos produtos

Produto	Descrição	Prazo
<i><Descreva o produto a ser entregue.> Exemplo: Fase 1 - Gerenciamento do Projeto</i>	<i><Descreva o produto a ser entregue.></i>	<i><xx/xx/xxxxx></i>

5. Fora de escopo

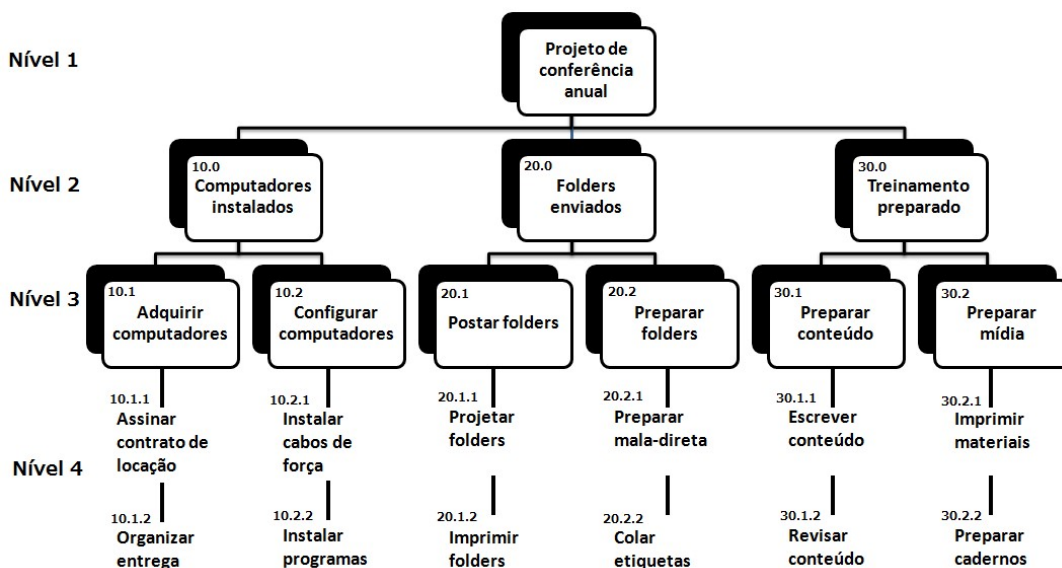
<Identifique e caracterize produtos e atividades que não serão atendidas no projeto>

6. Gráfico e Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) consiste no processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil. É uma decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto. A EAP é a forma gráfica de visualização do projeto que contempla todo o trabalho que

deve ser executado para atender os objetivos do projeto. O trabalho planejado é contido dentro dos componentes de nível mais baixo da EAP, que são chamados de pacotes de trabalho. Um pacote de trabalho pode ser agendado, ter seu custo estimado, monitorado e controlado].

Exemplo de EAP:



<inserir EAP>

Na tabela a seguir deverá ser descrito cada pacote de trabalho apresentado na EAP.

Código	Pacote de Trabalho	Descrição

7. Macro Cronograma

Desenvolver o cronograma é o processo de determinação das datas de início e fim para cada atividade, análise de sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições.

<Elabore o cronograma do projeto, a partir da definição das atividades (baseadas na EAP), da duração, do sequenciamento, das restrições e dos recursos necessários ao projeto. Deve ser elaborado em ferramenta de gestão de cronograma>

<inserir cronograma>

8. Riscos do Projeto

O risco dentro de um projeto é uma condição incerta de ocorrer, e se ocorrer terá sempre um impacto positivo ou negativo sobre pelo menos um dos objetivos do projeto. O risco poderá ter uma ou mais causas e um ou mais impactos. Por exemplo, uma causa pode ser: a falta de pessoal suficiente para trabalhar dentro de uma área de conhecimento do projeto, o evento do risco pode ser a contratação inadequada de pessoal, podendo comprometer o cronograma, a qualidade, entre outros.

Os riscos também podem abranger os aspectos organizacionais como práticas deficientes de gerenciamento de impacto. Ressalta-se que os riscos podem ser tanto ameaça como oportunidades.

<Listar os riscos identificados, bem como as respostas aos respectivos riscos >

9. Premissas/Restrições

9.1. Premissas são previsões que são feitas e assumidas como verdadeiras para viabilizar a continuidade do planejamento do projeto, devendo ser cumpridas no decorrer do projeto.

Restrições são condições ou situações que limitam seu planejamento e desenvolvimento do projeto.

<Listar as premissas e restrições identificadas para a execução do projeto>

10. Matriz de Responsabilidade e Comunicação

A Matriz de Responsabilidade orienta sobre as regras e responsabilidades cabíveis as funções de Patrocinador, Gerente de Projeto e equipe. Tem como objetivo identificar as partes interessadas para tratar as informações e comunicações estabelecendo quem necessita de qual informação, quando necessitará dela e como isso lhe será fornecido. Recomenda-se o uso da planilha Anexo VII – Matriz RACI.

<Inserir Matriz>

11. Planos e informações complementares

<Descrever as informações complementares não enquadradas nos itens anteriores>

12. Aprovação do documento

Aprovam o fim das atividades deste projeto:

Integrantes	Data	Assinatura
<i><Nome do integrante></i>	<i><xx/xx/xxxx></i>	

7.4. Anexo IV - Retrospectiva ou Lições Aprendidas

1. Conceito

A *retrospectiva ou coleta de lições aprendidas* é o momento em que a equipe inspeciona como foi o desenvolvimento da última *Sprint* ou Projeto. O objetivo é planejar maneiras de aumentar a qualidade e a eficácia, dessa forma, a equipe discute o que deu certo durante a execução, quais os problemas encontrados e como esses problemas foram, ou não, resolvidos.

A equipe identifica as mudanças mais úteis buscando melhorar a eficácia do processo. Assim, as melhorias mais impactantes podem ser adicionadas, por exemplo, a *Sprint Backlog* para a próxima *Sprint*.

O objetivo é realizar a retrospectiva seja ao término de uma *Sprint* ou no término de um projeto. O modelo proposto é aplicável para ambos os contextos, se enquadrando na proposição de uma metodologia de modelo híbrido.

2. Técnica Start, Stop, Continue

Esta técnica visa simplificar o processo de “lições aprendidas”. É uma maneira simples e eficaz para a equipe refletir sua experiência recente e decidir o que devem mudar à medida que o projeto avança.

Esta técnica permite:

- Oferece às equipes a oportunidade de revisar como estão indo e identificar melhorias que podem implementar no futuro.
- Torna mais fácil para as equipes esclarecer questões, avaliar o impacto das ideias e chegar a um consenso com base em prioridades compartilhadas.
- É muito orientado para a ação e dá ímpeto e energia à equipa. Cada item da lista resulta em mudança comportamental.
- Capacita as equipes a melhorar continuamente a maneira como trabalham.

A técnica Start, Stop, Continue consiste:

- **Start (iniciar ou começar)** – O que posso começar a fazer para melhorar o processo?
- **Stop (Parar)** – O que devo parar de fazer que não flui bem ou não gera resultado?
- **Continue (Continuar ou prosseguir)** – O devo continuar executando e que não devo descartar?



Figura 6 - Técnica Start, Stop e Continue

Resumidamente, a técnica Start, Stop, Continue significa:

INICIAR	PARAR	CONTINUAR
<ul style="list-style-type: none"> Atividades que podem: <ul style="list-style-type: none"> melhorar processos reduzir o desperdício têm um impacto positivo na forma como a equipe opera Assim como nas atividades "Stop" é importante considerar tantos os aspectos técnicos como os aspectos comportamentais. Se funcionarem, podem ir para a lista de continuação na próxima revisão. 	<ul style="list-style-type: none"> Atividades que: <ul style="list-style-type: none"> são ineficientes perder tempo ou recursos têm um impacto negativo na maneira como as pessoas se sentem ou na maneira como as coisas funcionam As atividades nesta lista podem ser técnicas ou comportamentais e devem ser interrompidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Atividades que a equipe tentou e teve sucesso, mas ainda não fazem parte da prática comum. Uma vez que as atividades fazem parte da maneira como as coisas são feitas, adicione-as aos manuais de procedimentos e listas de verificação e remova-as desta lista.

Figura 7 - Resumo Técnica

3. Como executar a técnica?

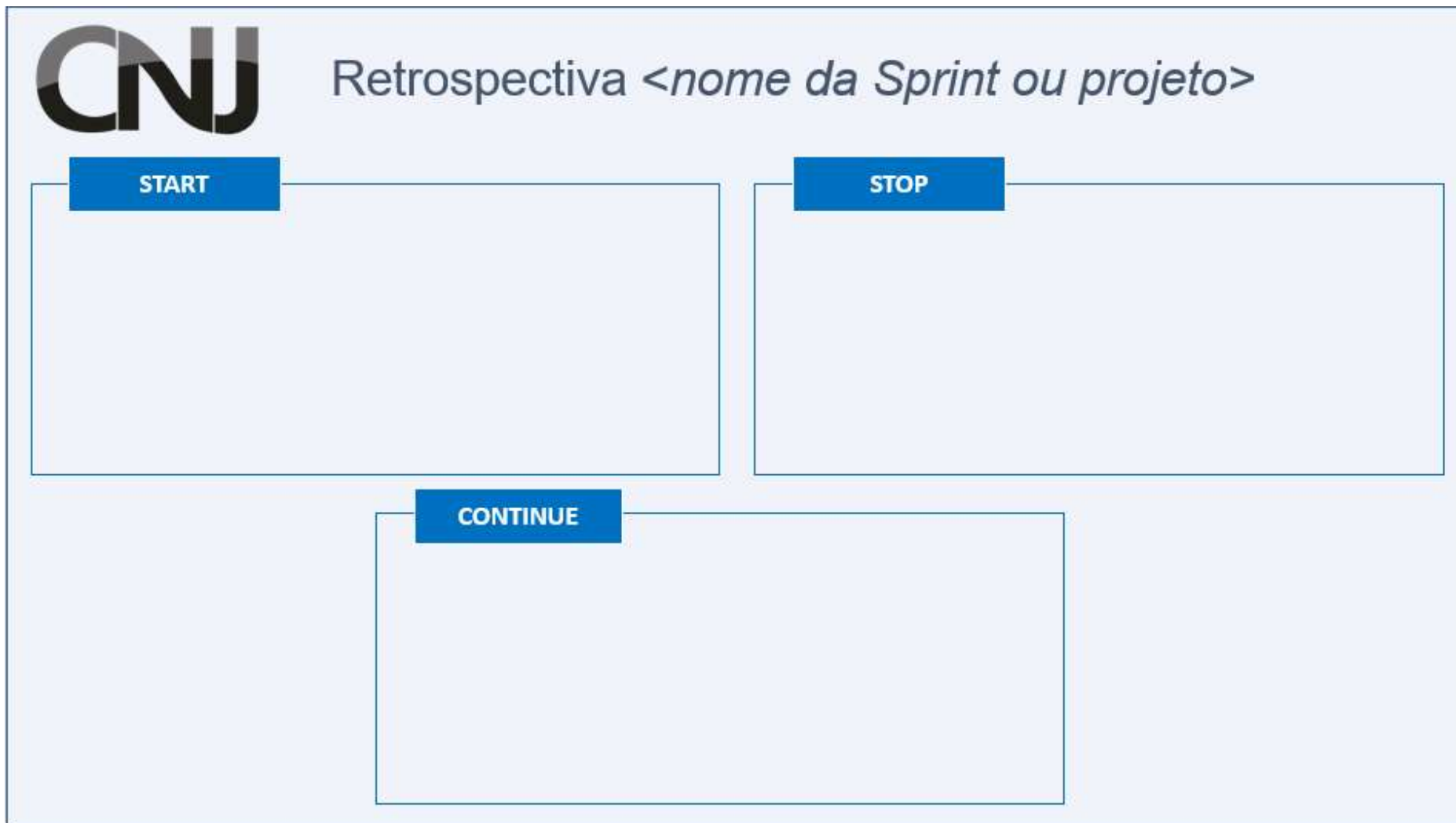
Esta técnica trata-se de uma das ferramentas de revisão e coleta de "Lições Aprendidas" simples e objetiva.

O tempo de duração da retrospectiva da *Sprint* ou do projeto, poderá variar, entretanto, por se tratar de uma ferramenta objetiva, não há necessidade de uma duração maior que 01 (uma) hora.

A execução da técnica consistirá no preenchimento do Canvas da Retrospectiva, conforme modelo a seguir, e poderá utilizar as seguintes técnicas de coleta de dados:

Brainstorming: A equipe deverá pensar quais ações devem iniciar, parar e continuar fazendo como uma equipe. Esta etapa pode ser realizada individualmente ou em pequenos grupos e, em seguida, combinada para refletir a perspectiva de toda a equipe. Torne cada ação visível para todo o grupo, para que possam ser discutidas, esclarecidas e desafiadas quando necessário, para garantir a compreensão compartilhada.

- Grupo: Combine todas as contribuições individuais, duplicatas de grupo ou ações semelhantes e descarte aquelas que não estão no escopo.
- Voto: Uma vez que a lista final de ações é esclarecida, a equipe vota sobre as ações mais importantes a seguir. Atribua a cada membro da equipe um ou mais votos para distribuir nas listas de ação, de acordo com suas prioridades. Eles podem escolher entre um ou vários votos por ação. O resultado é uma lista priorizada do que a equipe vai começar, parar e continuar fazendo durante o próximo ciclo do projeto.
- Compartilhar: Finalizada a técnica, é importante realizar a compilação dos dados coletados e compartilhar o resultado e ações com a equipe.



7.5. Anexo V - Termo de Encerramento do Projeto – TEP

1. Histórico de Revisão do Documento

Versão	Data	Responsável	Descrição
1.0	<XX/XX/20XX>	<Indicar responsável pela elaboração>	<Indicar o histórico, por exemplo, criação do documento>

2. Identificação do Projeto

Projeto:	<Nome do projeto>			
Programa vinculado:	<Nome do programa que o projeto está vinculado, se houver>			
Área de Negócio	Unidade:	<Identificar a unidade>		
	Nome:	<Identificar o nome do responsável demandante>	E-mail:	<Identificar e-mail do demandante>
Unidade executora:	<Indicar unidade executora e/ou parceiros>			
Gerente do Projeto/Scrum Master:	Nome:	<Indicar o Gerente de Projetos ou Scrum Master>	E-mail:	<Inserir e-mail do Gerente ou Scrum Master>

3. Motivo do Encerramento: <assinalar a opção>

- Projeto Concluído Projeto Cancelado

4. Produtos, Serviços ou Resultados Gerados pelo Projeto

Produtos/Serviços/Resultados	Entregues?
<Descrever os resultados gerados, bem como se toda as entregas foram realizadas>	

5. Avaliação dos Produtos e/ou Serviços Gerados <assinalar a avaliação do produto e/ou serviço>

Os produtos e serviços gerados pelo projeto são considerados:

- Conforme
 Conforme, porém com ressalvas
 Não conforme

5.1 Informações complementares

<Descrever sobre observações pertinentes ao projeto, avaliação e/ou aceite.>

6. Aceitação dos Produtos e/ou serviços gerados *<assinalar a avaliação do produto e/ou serviço>*

Os produtos e serviços gerados pelo projeto são considerados:

- Aceite Total
- Aceite parcial (com ressalvas)
- Não Aceito

7. Considerações Finais

7.1 Do Cliente

<Informar alguma observação indicada pelo cliente>

7.2 Do Gerente do Projeto

<Informar alguma observação indicada pelo Gerente do projeto/Scrum Master>

8. Aprovação do Documento

Aprovam o fim das atividades deste projeto:

Integrantes	Data	Assinatura

7.6. Anexo VI - Ata de Reunião

Os textos em azul representam orientações ou exemplos sobre o preenchimento. Este texto é separado pela tag “<” “>” e deve ser excluído após o preenchimento com as informações reais, que devem ficar na cor automática (preta).

1. Identificação da Reunião

Data	Horário		Local	Relator
	Início	Término		
<dd/mm/aaaa>	<00:00>	<00:00>	<local da reunião>	<nome do relator>

2. Objetivo

<Descrever o objetivo/pauta da reunião>

3. Participantes

Nome	Instituição	Telefone	E-mail
<nome do participante>	<instituição/empresa/órgão a qual pertence o participante>	<número do telefone de contato>	<email para contato>

4. Discussão da Pauta e Decisões

Discussão/Decisão	Responsável
1. <descrever o item explanado/decidido/alinhado na reunião>	<nome do responsável pelo item descrito>

5. Pendências Identificadas

Descrição da Pendência	Responsável	Data de Entrega
<descrever a pendência identificada na reunião>	<nome do responsável pela pendência>	<dd/mm/aaaa> Data de entrega acordada para solução da pendência

6. Observações Importantes

<descrever toda informação considerada importante perante todos os integrantes da reunião>

Data	Nome do Participante
<dd/mm/aaaa> Data de realização da reunião	<nome do participante(s) da reunião>

7.7. Anexo VII – Matriz RACI

Atividade	Responsável 1	Responsável 2	Responsável 3	Responsável 4	Gerente de Projetos	PMO	Gestor Negocial
Autuar processo no SEI referente ao Projeto	I	I	I	I	I	R/A	C
Levantar insumos para o Projeto	C	C	C	R/A	R/A	I	-
Elaborar Canvas	A	A	C	R	R	C	-
Ratificar Canvas	R/A	R/A	I	C	C	C	-

Legenda:

Responsável pela execução	R
Autoridade para aprovar	A
Consultado	C
Informado	I