

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETO

Proposta de Implementação duma Metodologia de Gestão de Projeto de Tecnologia de Informação para o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola

Arsénio Vitorino António Capenda

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DUMA METODOLOGIA DE
GESTÃO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO PARA
O MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE
ANGOLA**

por

Arsénio Vitorino António Capenda (M2013224)

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação, Especialização em Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação

Orientador: Roberto Henriques

Coorientador: Nuno Ponces de Carvalho

Outubro 2015

DEDICATÓRIA

Dedico à memória do meu irmão “Eustáquio Vitorino António Capenda”

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar devo agradecer a Deus, por me dar força e determinação para concluir com êxito a elaboração deste trabalho.

Aos professores Nuno Ponces de Carvalho e Roberto Henriques, pela oportunidade e confiança que depositaram em trabalhar comigo.

Aos meus familiares, em especial aos meus pais Vitorino Jaime Capenda e Dêbora António Manuel e a todos os Capendas.

A minha esposa, Nayara Nayola Tomás Arsénio Capenda, pelo incentivo, compreensão e encorajamento durante este todo período de ausência.

A todos os meus amigos, em especial Sebastião Pedro e o David Mpindi que estiveram sempre presente nesta caminhada.

Ao Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola, em especial a Direção Nacional do Arquivo de Identificação Civil e Criminal e ao Gabinete de Tecnologia de Informação pelo apoio prestado.

A todos os meus colegas do mestrado, e os demais que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo propor uma metodologia de gestão de projeto de tecnologia de informação para o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola (MGPTI-MJDH), baseado nos conceitos e processos da gestão de projetos das Normas Portuguesa NPISO21500:2012 e NP4535:2014.

Consistiu deste trabalho, definir os processos da gestão de projetos, os circuitos de informação para os processos e a elaboração dos documentos da metodologia.

Para a sua elaboração foi utilizada uma metodologia de pesquisa de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa e um objetivo de pesquisa exploratório, que permitiu após a identificação dos objetivos específicos, fazer uma pesquisa bibliográfica sobre o tema.

Para definição dos processos da metodologia (MGPTI-MJDH) foi feita uma análise das normas Portuguesas que através destas, identificou-se as boas práticas e criou-se uma proposta tendo em conta a realidade de Angola, os mesmos foram refinados com base nas entrevistas feitas pelo Diretor do Gabinete de Tecnologia de Informação do Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos.

Concluindo, o contributo e os benefícios deste trabalho consistem na melhor gestão de projetos de tecnologia de informação do Ministério de maneira a alcançar os objetivos estratégicos.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de projeto; Metodologia de gestão de projeto; Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos; Norma NPISO21500:2012; Norma NP4535:2014.

ABSTRACT

This work has as main objective to propose an information technology project management methodology for the Ministry of Justice and Human Rights in Angola (MGPTI-MJDH), based on the concepts and processes of project management of the Portuguese Standards NPISO21500:2012 and NP4535:2014.

Consisted of this work, define the processes of project management, information circuits to the processes and the format of the methodology documents.

For its preparation, we used a nature research methodology with a qualitative approach and a goal of exploratory research, which allowed after identification of specific goals, do a literature search on the topic.

To define the methodology processes (MGPTI - MJDH) an analysis was made of the Portuguese standards through these, we identified good practices and created a proposal taking into account the reality of Angola, they were refined based on interviews made by the Director of the Office of Information Technology of the Ministry of Justice and Human rights.

In conclusion, the contribution and benefits of this work consist in better management of information technology projects of the Ministry in order to achieve the strategic objectives

KEYWORDS

Project management; Project management methodology; Ministry of Justice and Human Rights; Standard NPISO21500:2012; Standard NP4535:2014.

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Discussão do Contexto e Identificação do Problema	2
1.2. Objetivo do Estudo.....	2
1.3. Ministério da Justiça de Angola	3
1.4. Gabinete de Tecnologia de Informação.....	5
1.5. Organização do Trabalho	7
2. Revisão da Literatura Sobre A Gestão De Projeto	8
2.1. Projeto.....	8
2.2. Projetos x Operações	8
2.3. Gestão de projetos.....	9
2.4. Gestão de programas.....	9
2.5. Gestão de portefólios.....	10
2.6. Escritório de gestão de projetos	10
2.7. Organização do projeto.....	11
2.8. Papel do gestor de projetos.....	11
2.8.1. Responsabilidades e competências do gestor de projeto	12
3. Metodologia	18
3.1. Natureza de investigação.....	18
3.2. Forma de abordagens	18
3.3. Objetivos estratégicos.....	19
3.4. Métodos de recolha de dados	20
4. Metodologia de Gestão de Projeto de Tecnologia de Informação para o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola	22
4.1. Análise de Viabilidade do Projeto	22
4.1.1. Descrição das atividades do processo – Análise de viabilidade	24
4.2. Grupo de Processos	25
4.3. Processo de Início.....	26
4.3.1. Descrição das atividades do processo de Início.....	28
4.4. Processo de planeamento.....	29
4.4.1. Descrição das atividades do processo de Planeamento.....	31
4.5. Processo de controlo	33

4.5.1. Descrição das atividades do processo de Controlo	35
4.5.2. Alteração do projeto	36
4.6. Processo de encerramento	38
4.6.1. Descrição das atividades do processo de Encerramento	39
4.7. Processos de apoio à gestão	40
4.7.1. Capacitação em assuntos de gestão de projeto para os team leaders	40
5. Documentos Da Metodologia	41
6. Conclusões	43
6.1.1. Trabalho Futuro	43
7. Referência Bibliografica	45
A) Anexos	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1- Organograma do Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos	4
Figura 3.2 Modelo de recolha de dados	20
Figura 4.3- Visão geral da viabilidade do projeto	22
Figura 4.4- Análise da viabilidade do projeto – fluxo de atividades.....	23
Figura 5.4- Grupo de processos de gestão de projeto	25
Figura 4.6- Processo de Início- Fluxo de atividades.....	27
Figura 4.7- Processo de Planeamento- Fluxo de atividades.....	30
Figura 4.8- Processo de Controlo- Fluxo de atividades	34
Figura 4.9- Alteração do projeto- Fluxo de atividades	36
Figura 4.10- Processo de Encerramento- Fluxo de atividades	38
Figura 4.11- Capacitação em assuntos de gestão de projeto - Fluxo de atividades.....	40

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1 Descrição das atividades da Análise da viabilidade do projeto	24
Tabela 4.2 Descrição das atividades do processo de Início	28
Tabela 4.3 Descrição das atividades do processo de Planeamento	32
Tabela 4.4 Descrição das atividades do processo de Controlo	36
Tabela 4.5 Descrição das atividades do processo de Alteração do Projeto	37
Tabela 4.6 Descrição das atividades do processo de Encerramento	39
Tabela 4.7 Descrição das atividades da Capacitação em Gestão de Projetos.....	40
Tabela 5.8- Documentos da metodologia	42

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

PMI	Project Management Institute
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
TI	Tecnologia de Informação
GTI	Gabinete de Tecnologia de Informação
WBS	Work Breakdown Structure
OBS	Organizational Breakdown Structure
MR	Matriz de Responsabilidade
MGPTI-MJDH	Metodologia de Gestão de Projeto de Tecnologia de Informação para o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola
MINJUSDH	Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola
TAP	Termo de Abertura do Projeto
PMO	Project Management Office
NCB	National Competence Baseline

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão num ambiente cada vez mais competitivas e dinâmicas, com a necessidade de se manterem cada vez mais ágeis e organizadas. Elas procuram formalizar e aprimorar a condução dos seus trabalhos, incluindo planeamento, controlo e acompanhamento dos seus projetos de modo a ganharem vantagens competitivas (Giorgini, 2012).

Para que as organizações se mantêm cada vez mais ágeis e organizadas, muitas delas têm optado a criação do escritório de projetos (PMO¹) em suas atividades, bem como a utilização de uma metodologia de gestão de projetos. Para Miguel (2013, p.28) o escritório de projetos é uma estrutura organizacional constituída por profissionais de gestão de projetos que auxiliam as necessidades da organização em termos de gestão de projetos.

Metodologia é um conjunto de práticas, técnicas, procedimentos e regras usado pelas pessoas que trabalham em uma organização ou disciplina de modo a padronizarem os serviços (PMBOK, 2013).

Kerzner (2009, p.74) define a metodologia de gestão de projetos como um processo repetitivo que pode ser usado em cada projeto com o objetivo de alcançar a excelência ou maturidade da gestão de projetos.

Este trabalho tem como objetivo criar uma metodologia de gestão de projetos de tecnologia de informação para o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola, baseando-se nas normas Portuguesa NPISO21500:2012 e NP4535:2014, que estabelece uma orientação sobre os conceitos e processos, relevantes para a gestão de projetos e com influência no êxito dos projetos.

¹ Project Management Office

1.1. DISCUSSÃO DO CONTEXTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola, tem em sua carteira diversos projetos de tecnologia de informação para diversas áreas. O Gabinete de Tecnologia de Informação, aprovado no estatuto orgânico do Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos, nomeadamente pelo decreto presidencial nº236/2012, de 4 de Dezembro, passou a pertencer aos serviços de apoio técnico do Ministério. Este gabinete tem por missão conceber, propor e implementar no Ministério a política do executivo no domínio das tecnologias de informação e telecomunicação (Estatuto orgânico do Ministério, 2012).

Com base nos objetivos e nas tarefas do gabinete de tecnologia de informação acima referido, para melhor servir e acompanhar os projetos do Ministério no que concerne ao desenvolvimento e acompanhamento de projetos de tecnologia de informação, verificou-se a falta de uma metodologia padrão para controlar a execução de cada processo da gestão de projetos, despertando o interesse em desenvolver uma metodologia de gestão de projetos de tecnologia de informação para padronizar e unificar os processos de gestão destes projetos.

Acreditamos que a implementação de uma metodologia de gestão de projetos de tecnologia de informação permitirá ao Ministério padronizar a forma de gerir os projetos, alinhando os processos de trabalho, bem como a criação da documentação adequada.

1.2. OBJETIVO DO ESTUDO

O objetivo geral deste projeto é a criação de uma metodologia de gestão de projeto de tecnologia de informação para o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola, baseando-se nas normas Portuguesa de gestão de projeto NPISO21500:2012 e na NP4535:2014.

Para ter sucesso no objetivo geral deste projeto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Definir os processos de gestão de projetos da metodologia;

- Definir os circuitos de informação para os processos de gestão de projetos;
- Elaborar os modelos de documentos da metodologia de gestão de projetos.

1.3. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA DE ANGOLA

O Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola é o departamento ministerial auxiliar do Presidente da República que tem por missão propor a formulação, bem como conduzir, executar e avaliar as políticas de justiça e promoção, proteção e observância dos direitos humanos. O Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos, no âmbito das suas atribuições, assegura as relações do Executivo com a administração da Justiça, sem prejuízo das competências dos órgãos judiciais (Estatuto Orgânico do Ministério, 2012).

Assim, conforme mostra a figura 2.1, o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos é dirigido pelo respetivo Ministro, que coordena toda a sua atividade e o funcionamento dos órgãos e serviços que o integram.

No exercício das suas funções, o Ministro da Justiça e dos Direitos Humanos é coadjuvado por Secretários de Estado, a quem pode delegar competências para acompanhar, tratar e decidir os assuntos relativos à atividade e ao funcionamento dos serviços que lhe forem afetos (Estatuto Orgânico do Ministério, 2012).

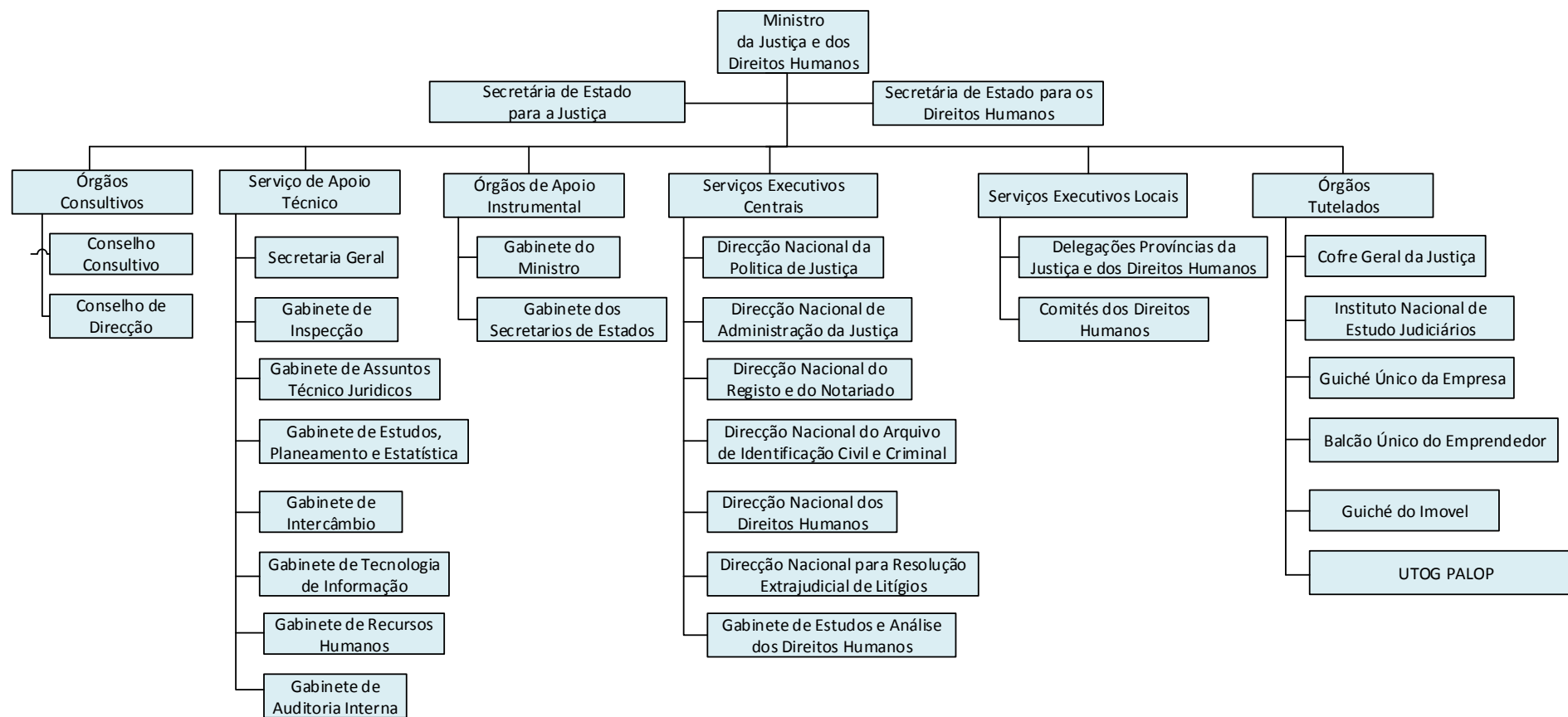


Figura 2.1- Organigrama do Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos

1.4. GABINETE DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

O Gabinete de Tecnologias de Informação tem por missão conceber, propor e implementar no Ministério a política do Executivo no domínio das tecnologias de informação e telecomunicação.

O Gabinete de Tecnologias de Informação prossegue as seguintes atribuições:

a)- Assegurar a permanente e completa adequação dos sistemas de informação e telecomunicações às necessidades de gestão e operacionalidade dos órgãos, serviços e organismos integrados no Ministério;

b)- Assegurar a gestão dos meios afetos a execução da política de informatização da área da justiça e procedimentos relativos à aquisição e utilização de equipamento informático e de telecomunicações;

c)- Gerir a rede de telecomunicações do Ministério, garantindo a sua segurança e operacionalidade, promovendo a unificação de métodos e processos;

d)- Promover a elaboração e articulação do plano estratégico dos sistemas de informação da área, tendo em atenção a evolução tecnológica e as necessidades globais de formação;

e)- Coordenar e dar parecer sobre a elaboração de investimentos em matéria de informática e telecomunicações, dos órgãos, serviços e organismos do Ministério, bem como controlar a sua execução em articulação com estes;

f)- Criar e manter bases de dados de informação na área, designadamente as de acesso geral;

g)- Desenvolver e assegurar a manutenção das aplicações informáticas de suporte às estatísticas e respetivas bases de dados;

h)- Velar pelo bom funcionamento e manuseamento do equipamento informático e apoiar os utilizadores na exploração, gestão, manutenção dos equipamentos e sistemas informáticos e de telecomunicações;

i)- Exercer as demais tarefas que lhe sejam delegadas pelo Ministro da Justiça e dos Direitos Humanos.

3. O Gabinete de Tecnologias de Informação é dirigido por um Diretor e integra os seguintes serviços:

a)- Departamento de Tecnologias de Informação;

b)- Departamento de Telecomunicações.

4. O Gabinete de Tecnologias de Informação rege-se por regulamento próprio, a aprovar por Decreto Executivo do Ministro da Justiça e dos Direitos Humanos (Estatuto orgânico do Ministério, 2012).

1.5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se dividido em seis capítulos:

O primeiro capítulo apresenta a introdução do trabalho, em seguida a discussão do contexto e a identificação do problema em causa, posteriormente serão apresentados os objetivos gerais e específicos do trabalho e uma abordagem sobre o Ministério da Justiça e o Gabinete de Tecnologia de Informação.

No segundo capítulo faz-se uma revisão da literatura sobre a gestão de projetos, definindo os principais conceitos para podermos situar o leitor sobre o tema.

O terceiro capítulo deste trabalho fala sobre a metodologia de pesquisa usada para a elaboração do mesmo, que foi uma metodologia de pesquisa de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa e um objetivo de pesquisa exploratório, aonde a recolha de dados foi feita com base a pesquisa bibliográfica e a entrevista semiestruturada.

O quarto capítulo fala sobre a metodologia de gestão de projeto de tecnologia de informação para o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola, onde são apresentados os processos propostos para a metodologia e os circuitos de informação para cada processo da gestão de projeto da metodologia.

O quinto capítulo apresenta os documentos gerados em cada processo da metodologia de gestão de projeto de tecnologia de informação para o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola, bem como os responsáveis para a elaboração, aprovação e a finalidade de cada documento.

O sexto ou último capítulo apresenta a conclusão final do trabalho e as recomendações para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA SOBRE A GESTÃO DE PROJETO

Este capítulo apresenta os principais conceitos relacionados a gestão de projetos, que são importantes para o entendimento da metodologia de gestão de projetos de tecnologias de informação a ser criada.

2.1. PROJETO

Meredith e Mantel (2012, p.8) definiram projeto como uma tarefa específica e finita a ser realizada, seja de grande ou pequena escala, com maior ou menor prazo de execução e dentro de um orçamento estipulado.

Segundo Field e Keller (2005, p.2) projeto é um conjunto de pessoas e outros recursos necessários reunidos temporariamente para atingir um objetivo específico, normalmente com um orçamento fixo, com um período de tempo fixo e uma qualidade desejada. Os Projetos estão usualmente associados com os novos produtos ou procedimentos que estão a ser feitos, ou ainda com procedimentos ou produtos conhecidos que estão a ser alterados.

2.2. PROJETOS X OPERAÇÕES

Para PMBOK (2013, p.18) os projetos necessitam de atividades e conhecimentos de gestão de projetos para o seu desenvolvimento, ao passo que as operações necessitam gestão de processos de negócio e gestão de operações para a sua realização.

As operações são funções organizacionais que executam as atividades correntes que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo. As operações modificam com o objetivo de sustentar o negócio corrente da organização e são indispensáveis para a obtenção dos objetivos estratégicos e tácitos do negócio tais como: Operação de produção, operação de contabilidade, operação de suporte e manutenção da produção de software (Miguel, 2013, p.13).

2.3. GESTÃO DE PROJETOS

Segundo Roldão (2000, p.1) gestão de projetos pode ser definida como a aplicação dos processos de planeamento, execução e controlo de um projeto, desde o seu início até à sua conclusão, com vista à obtenção de um objetivo final num certo prazo, com um certo custo e qualidade, através da mobilização de recursos técnicos e humanos. O principal objetivo a atingir na gestão de projetos é um produto final, com o melhor desempenho e qualidade possível, numa perspetiva dinâmica e flexível, ou seja executando às alterações necessárias que se verifiquem durante o avanço do mesmo projeto.

A gestão de projeto consiste na administração dos processos de início, planeamento, controlo e encerramento de um determinado projeto com um prazo e custo estipulado para garantir uma qualidade aceitável do produto ou serviço que se pretende criar.

2.4. GESTÃO DE PROGRAMAS

Um programa é uma sequência de responsabilidades específicas inter-relacionadas (projetos e tarefas adicionais) que juntos alcançam um número de objetivos dentro de uma estratégia global ou objetivo estratégico.

Burke (2013, p.27) definiu um programa como um conjunto de projetos relacionados de forma coordenada e de mudanças organizacionais implementadas para atingir um objetivo estratégico e para entregar os benefícios que a organização espera.

De acordo com PMBOK (2013, p.9) gestão de programa é o ato ou efeito de aplicar os conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a um programa com o intuito de atender aos seus requisitos e obter benefícios e controlo não disponíveis ao gerir projetos individualmente.

2.5. GESTÃO DE PORTEFÓLIOS

Segundo Burke (2013, p.27) um portfólio é um conjunto de projetos ou programas que não são necessariamente relacionados, mas são reunidos ou agrupados por uma questão de controlo, coordenação e otimização.

Normalmente, quando se fala de um portfólio, refere-se a projetos, programas, subportefólios e operações que são geridas como um grupo para atingir objetivos estratégicos organizacionais. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados (PMBOK, 2013, p.9).

Gestão de portfólio consiste em gerir todos os projeto ou programas de uma organização com o objetivos de controlar e coordenar. A sua gestão normalmente é feita por um escritório de projeto, que executa os vários projeto da organização sem a necessidade de estarem relacionados.

2.6. ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS

Um escritório de projetos (*Project Management Office*) é uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas com a padronização dos processos de gestão centralizada e coordenada dos projetos sob seu controlo. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio a gestão de projetos como metodologias, ferramentas e técnicas até a responsabilidade real pela gestão direta de um projeto (PMBOK, 2013, p.11).

Dai e Wells (2004, p.524) definiram o escritório de projetos (Project Management Office) como uma instituição organizacional criada para assessorar os gestores de projetos, equipes e vários níveis de gestão de projeto sobre questões estratégicas e entidades funcionais em toda a organização na implementação de princípios de gestão de projetos, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas.

Sendo assim, o PMO tem alguns papéis que os diferencia da atividade de um gestor de projetos, Miguel (2013, p.30) identificou os seguintes:

- Gerir grandes alterações ao âmbito de programas, as quais podem ser consideradas como potenciais oportunidades para uma melhor obtenção dos objetivos organizacionais.

- Otimizar o uso de recursos partilhados de forma transversal a todos os projetos.
- Gerir metodologias, *standards*, riscos e oportunidades globais, métricas e interdependências entre projetos ao nível empresarial.

2.7. ORGANIZAÇÃO DO PROJETO

Segundo a norma NPISO21500 (2012, p.11), a organização do projeto é a uma estrutura organizacional temporária que inclui papéis, responsabilidades, níveis de autoridade e ainda as fronteiras que precisam de ser definidas e comunicadas a todas as partes interessadas do projeto. A organização do projeto poderá depender de acordos jurídicos, comerciais, interdepartamentais ou outros que existem entre as partes interessadas do projeto.

A organização do projeto pode incluir varias responsabilidades, NPISO21500 (2012, p.11) citou as seguintes:

Gestor de projeto tem a responsabilidade de liderar e gerir as atividades do projeto e é responsável pela conclusão do projeto.

Equipa de gestão de projeto tem a responsabilidade de suportar o gestor de projeto na liderança e gestão das atividades do projeto.

Equipa de projeto tem a responsabilidade de executar as atividades do projeto.

2.8. PAPEL DO GESTOR DE PROJETOS

PMBOK (2013, p.16) afirmou que o gestor de projeto é a pessoa escolhida pela organização, com o objetivo de liderar a equipe responsável pela execução para alcançar os objetivos do projeto.

O principal objetivo do gestor de projeto é garantir o sucesso do projeto, ele é responsável pela liderança da equipa para atingir os objetivos do projeto, ele é a principal ligação entre a estratégia organizacional e a realização do projeto de forma que todos os esforços sejam devidamente direcionados para cumprir os objetivos do projeto.

O papel do gestor de projetos é diferente de um gestor funcional ou gestor de operações. Normalmente, o gestor funcional se concentra em proporcionar a

supervisão de gerir uma unidade funcional ou de negócios, e os gestores de operações são responsáveis pela eficiência das operações de negócios.

2.8.1. Responsabilidades e competências do gestor de projeto

O gestor de projeto é responsável pelo atendimento das necessidades do projeto como tarefas, necessidades da equipe e necessidades individuais a fim de serem alcançados a finalidade e os objetivos do projeto. Sendo assim o gestor de projeto possui algumas competências comportamentais tais como: Liderança, empenho e motivação, autocontrole, assertividade, descompressão, abertura, criatividade, orientação a resultados, eficiência, aconselhamento, negociação, conflito e crise, fiabilidade, apreciação de valores e ética.

- **Liderança:**

Segundo NCB (2008, p.97), na liderança o gestor de projeto deve conhecer os estilos de liderança e decidir quais são os apropriados para o seu projeto, tendo em conta a gestão com a equipa, o relacionamento com os gestores de topo da organização e com as partes interessadas do projeto em todas as situações.

O estilo de liderança que o gestor adotar terá impacto nos padrões de comportamento, métodos de comunicação, atitudes a adotar face ao conflito e à crítica, forma de lidar com os diferentes comportamentos dos membros da equipa, incluindo os processos de tomada de decisão e as formas de delegação.

- **Empenho e motivação**

Quanto ao empenho e a motivação dos indivíduos envolvidos no projeto, NCB (2008, p.101), afirmou que tem que ser honesto, resultando assim numa boa atmosfera e produtividade, tanto dos indivíduos como da equipa no seu conjunto. O gestor de projeto deve estar ciente das capacidades e experiência do indivíduo a ser motivado, da sua atitude pessoal, das circunstâncias e da motivação específica que delas resulta.

- **Autocontrole**

Para o autocontrole NCB (2008, p.104), afirma que o gestor de projeto é o responsável e deve se manter informado dos níveis de estresse da equipa, tomando as ações corretivas adequadas para precaver qualquer situação que possa ficar fora de

controle. Quando se verificar uma situação de perda de autocontrole por parte dum indivíduo da equipa, o gestor de projeto deve tomar as medidas adequadas para a recuperação dessa pessoa, como por exemplo, analisar a situação estressante, onde e porquê ocorre o estresse ou perda de autocontrole, identificar as ações que possam reduzir o estresse, etc.

- Assertividade

No que concerne a assertividade, NCB (2008, p.106), afirma que o gestor de projeto deve ter a capacidade de definir as ideias com autoridade. Assertividade é a competência que permite ao gestor de projeto comunicar com eficácia com a equipa de projeto e com as partes interessadas, para que as decisões que possam afetar o projeto sejam tomadas com o conhecimento das suas consequências. O gestor de projeto que é assertivo evita ser conduzido ou manipulado por outras pessoas para tomar ou recomendar decisões que não sejam do interesse do projeto. É necessário que o gestor de projeto tenha convicção para induzir os outros a aceitarem as ações que necessitam que sejam realizadas para serem atendidos os interesses do projeto.

- Descompressão

Na descompressão, o gestor de projeto deve ter a capacidade de aliviar a tensão nos momentos difíceis, reduzir o nível de ascensão de problemas é importante para se manter uma cooperação útil entre as partes envolvidas no projeto. Pode reduzir a tensão e restabelecer as energias dentro de um grupo de pessoas, quando é mais necessário. Um outro fator importante para o gestor de projeto é ser capaz de relaxar, de recuperar e voltar a concentrar energias depois de um acontecimento particularmente estressante e assegurar que a equipa é capaz de agir de igual modo (NCB, 2008, p.108).

- Abertura

No que concerne a abertura, NCB (2008, p.111), afirma que o gestor de projeto deve ter a capacidade de fazer com que os outros sintam-se que podem exprimir livremente as suas ideias, para que o projeto possa beneficiar com os seus contributos, sugestões e preocupações. A abertura é necessária para se poder beneficiar do conhecimento e da experiência dos outros. O gestor de projeto também tem que ser

aberto com a sua equipa e evitar problemas de discriminação com base na idade, sexo, orientação sexual, religião, diferenças culturais ou incapacidades físicas.

- Criatividade

A criatividade é a capacidade de pensar e agir de forma original e imaginativa, o gestor de projeto necessita de impulsionar na equipa processos para estimular, registar, avaliar e atuar em relação a quaisquer ideias criativas que possam beneficiar o projeto. A criatividade é uma das principais competências necessárias para o sucesso do projeto, pois ajuda o gestor de projeto a ultrapassar os problemas e a motivar a equipa para trabalhar em conjunto na transformação de uma ideia criativa numa solução implementável. O gestor de projeto deve explorar, em benefício do projeto, a criatividade dos indivíduos, a criatividade coletiva da equipa de projeto e da Organização em que trabalham (NCB, 2008, p. 114).

- Orientação a resultados

Segundo NCB (2008, p.117), o gestor de projeto tem que focar na orientação para os resultados, que consiste em realçar a atenção da equipa nos principais objetivos, com vista a conseguirem-se os melhores resultados para todas as partes envolvidas. O gestor de projeto deve assegurar que os resultados do projeto satisfazem todas as partes interessadas, o que também se aplica a quaisquer alterações acordadas durante o curso do projeto. O gestor de projeto deve definir os resultados do projeto, objetivos e resultados esperados, agrupar os resultados de acordo com os interesses dos clientes, equipa de projeto e outras partes interessadas de forma clara e sem ambiguidades.

- Eficiência

De maneira a assegurar uma utilização eficiente de todos os recursos disponíveis para o projeto, NCB (2008, p.120), afirma que é necessário que o gestor de projeto faça um planeamento detalhado e estimativas de prazos e custos de todas as atividades. O gestor de projeto deve procurar ativamente a melhoria dos métodos, sistemas, processos e estruturas em vigor que sejam relevantes para o projeto, planear as atividades, obter os recursos e atribuí-los, adicionando fatores de contingência,

quando necessário e tomar decisões sobre as prioridades e sobre os desvios aceitáveis de tempo e custos, ou outros, referentes ao trabalho a ser realizado no projeto.

- Aconselhamento

O aconselhamento é tão importante tal como as outras competências, segundo NCB (2008, p.123), é a competência que permite racionalizar, apresentar argumentos sólidos, ouvir os pontos de vista dos outros, negociar e encontrar soluções. Basicamente, é a troca de opiniões acerca de questões relacionadas com o projeto. Conduz a decisões mutuamente aceites, com base no respeito, no pensamento sistemático e estruturado, na análise de factos e argumentos ou cenários. O gestor de projeto deve ter atenção nas possíveis etapas do aconselhamento, como analisar situações e contextos, identificar objetivos e opções, isto é ter em atenção os objetivos e argumentos dos outros, identificar as posições comuns e as diferenças e aplicar as lições aprendidas em futuros projetos ou fases do mesmo projeto.

- Negociação

As negociações são os meios pelo qual o gestor de projeto usa para resolver as discordâncias com as partes interessadas, referente ao projeto ou programa, de forma a chegarem a uma solução mutuamente satisfatória. Uma capacidade de negociar bem desenvolvida pode ajudar o gestor de projeto a evitar conflitos. O resultado desejado deve conduzir, de uma forma aberta, a uma situação em que as partes tenham alguma coisa a ganhar. No entanto, deve reconhecer-se que algumas negociações são muito políticas ou comerciais e que o compromisso tem muitas vezes que ser conseguido de uma forma que não deixa todas as partes totalmente satisfeitas (NCB, 2008, p. 126).

- Conflito e crise

Segundo NCB (2008, p.130), conflitos e crises são elementos de competências que podem surgir entre os diferentes indivíduos e partes envolvidas num projeto ou programa. Estes elementos de competências podem verificar-se em projetos, e em situações de negociação contratual, mesmo existindo processos e linhas orientadoras concebidas para precaver que tal aconteça, também podem ocorrer em todos os

níveis, em grande parte porque existem várias partes a trabalhar em conjunto, cada qual com os seus objetivos próprios.

O gestor de projetos deve evidenciar a transparência e a integridade, atuando entre as partes em conflito como um intermediário desapaixonado, pode ajudar enormemente na procura de soluções aceitáveis para a resolução dos conflitos. As pessoas tendem a aceitar melhor quando estão seguras de que o gestor de projeto apenas tem um interesse, resolver o conflito para não ameaçar a concretização dos objetivos do projeto.

- **Fiabilidade**

NCB (2008, p.133), define a fiabilidade como uma competência que se traduz em entregar aquilo que se prometeu, dentro do prazo e da qualidade acordada, conforme as especificações do projeto. A fiabilidade aumenta as possibilidades de serem atingidos os objetivos e motiva as pessoas e os grupos envolvidos no projeto. Encoraja os membros da equipa a terem autocontrolo e confiança em si próprios. Desta forma, algumas barreiras e bloqueios que podem verificar-se durante o projeto podem ser evitados ou acordados mais facilmente.

- **Apreciação de valores**

A apreciação de valores segundo NCB (2008, p.135) é uma competência do gestor de projeto que permite perceber as qualidades intrínsecas das outras pessoas e compreender os seus pontos de vista. Inclui também a capacidade do gestor de projeto de se comunicar com as pessoas e de ser recetivo aos valores daqueles que o rodeiam e encoraja-os a expressá-los no seu relacionamento consigo, às suas opiniões, julgamento de valores e normativos éticos, apreciação de valores é o respeito mútuo.

- **Ética**

NCB (2008, p.138), afirma que a ética respeita a conduta moralmente aceitável ou ao comportamento de cada indivíduo ou partes interessadas do projeto. Nas Organizações, certas normas éticas são comumente incluídas nos contratos de trabalho, cobrindo as regras de conduta profissional ou de comportamento que são esperadas dos colaboradores. A ética ajuda o gestor de projeto e os envolvidos a conduzirem o projeto e entregarem os seus resultados de uma forma satisfatória,

definindo a liberdade pessoal e profissional, bem como os respectivos limites. A ética deve ser respeitada para permitir que as pessoas funcionem sem conflitos morais, dentro do projeto e no seu relacionamento com as partes interessadas e com a sociedade. Em todas as circunstâncias, o gestor de projeto deve atuar de acordo com os códigos aceites de conduta profissional.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para a realização do trabalho.

3.1. NATUREZA DE INVESTIGAÇÃO

A natureza de investigação para a metodologia escolhida foi a pesquisa aplicada, que de acordo com Barros e Lehfeld (2000, p.78) citado por Vilaça (2010) a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação dos seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando a solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade. Já Appolinário (2004, p.152) citado por Vilaça (2010) de uma maneira curta e objetiva, salientou que as pesquisas aplicadas têm o objetivo de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas.

Conforme os autores acima referem a pesquisa aplicada envolve verdade e interesses locais, sendo assim os dados foram coletados de diferentes formas com o intuito de fortalecer os interesses do trabalho.

3.2. FORMA DE ABORDAGENS

Por se tratar de uma pesquisa aplicada, com uma abordagem qualitativa que é a adequada para esse trabalho, alguns autores escreveram sobre esta abordagem, por exemplo Bryman (2003) salientou que, a pesquisa qualitativa é caracterizada pela busca por uma profunda compreensão do contexto da situação enfatizando a sequência dos fatos ao longo do tempo. Já Deslauriers (1991, p.58) afirmou que o objetivo do resultado de uma pesquisa qualitativa é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas, sejam elas grande ou pequena, o que importa é que seja capaz de produzir novas informações.

Estas características da metodologia fazem com que seja a ideal para este trabalho no que concerne a abordagem, preocupou-se com os aspetos da realidade que não podem ser quantificados. Para reforçar Minayo (2001) enfatizou que a pesquisa qualitativa trabalha com vários significados, motivos, aspirações, crenças,

valores e atitudes o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa caracterizou-se por exploratória, que de acordo com Gil (2010) a pesquisa exploratória é a que possui como características, a busca de maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construir hipóteses. O planejamento tende a ser mais flexível e a coleta de dados também, podendo ser utilizados levantamento bibliográfico, entrevistas, com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto, e análise de exemplos que estimulam a compreensão.

Ainda no âmbito da pesquisa exploratória, Goulart (2002, p.72) afirmou que esta pesquisa tem com um objetivo fundamental desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando à formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Na sua contribuição sobre a pesquisa exploratória, Triviños (1987, p. 22) também afirma que os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. Portanto, considerando as posições de experientes pesquisadores e autores consagrados, citados anteriormente, o estudo sobre problemas de aderência de processos de gestão de projetos se desenvolveu na perspectiva de esclarecer fatos e relações, a partir de categorias ainda não exatamente delimitadas, uma vez que não se conhece profundamente sua dimensão e alcance. Desta forma, e com alguma certeza, esta perspectiva poderá levar à necessidade de formulação de novas questões, mais precisas para aproveitamento no próprio estudo ou em estudos posteriores.

3.4. MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS

Por se tratar de uma metodologia cuja natureza de investigação é a pesquisa aplicada, abordagem de pesquisa qualitativa e com o objetivo de pesquisa exploratória, tendo em conta o modelo escolhido, o método de recolha de dados foi a pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada.

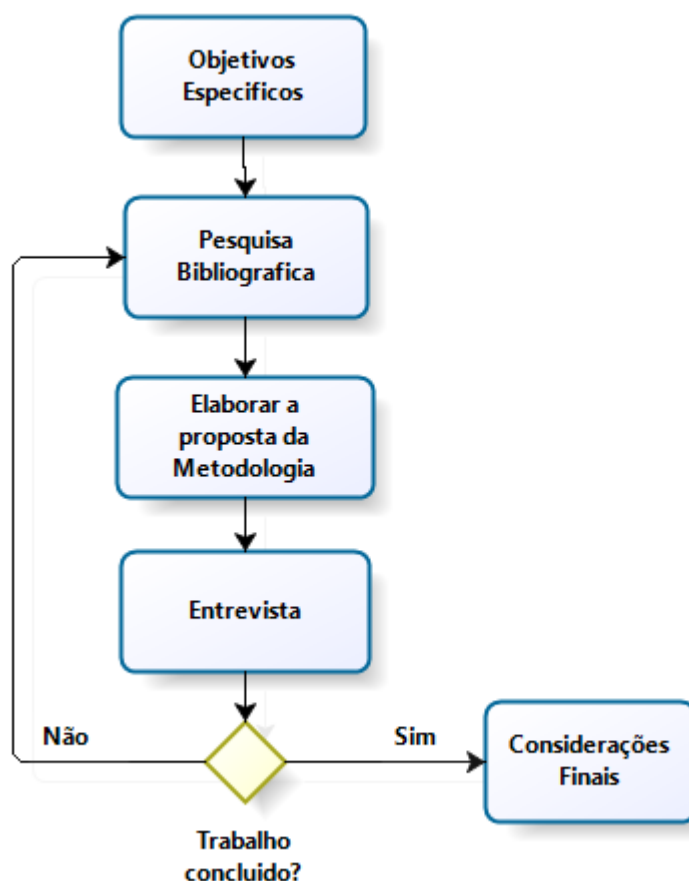


Figura 3.2 Modelo de recolha de dados

Após a identificação dos objetivos específicos do trabalho ver Cap1.2, foi feita a pesquisa bibliográfica, de salientar que qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite o pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o tema. Segundo Fonseca (2002, p.32) esta pesquisa é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrónicos como livros, artigos científicos, revistas e páginas de web sites. Com base nas pesquisas bibliográficas e com maior destaque nas normas Portuguesa NPISO21500 e a NP4535 foi elaborada a proposta da Metodologia de Gestão de Projetos de

Tecnologia de Informação para o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola (MGPTI-MINJUSDH), sendo assim, chegou a fase da entrevista que é uma técnica alternativa para coletar dados sobre determinado tema, foi realizada uma entrevista semiestruturada que teve como base a avaliação da metodologia MGPTI-MINJUSDH, que durante a entrevista foi permitido e incentivado que o senhor Meick Afonso Diretor do Gabinete de Tecnologia de Informação do Ministério falasse livremente sobre os assuntos que iam surgindo no desdobramento do tema principal, de maneira a obter todos os detalhes e refinar os processos da metodologia. Após a entrevista caso esteja tudo de acordo com a proposta, então faz-se as considerações finais do projeto.

4. METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO PARA O MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

4.1. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO

Todos os projetos de tecnologia de informação estão relacionados com as solicitações dos diversos setores do Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos. Neste caso é fundamental realizar a análise de viabilidade das solicitações de projeto, se a solicitação de projeto for viável, então segue para a gestão de projeto, caso contrário será comunicada a sua inviabilidade conforme mostra a figura abaixo.

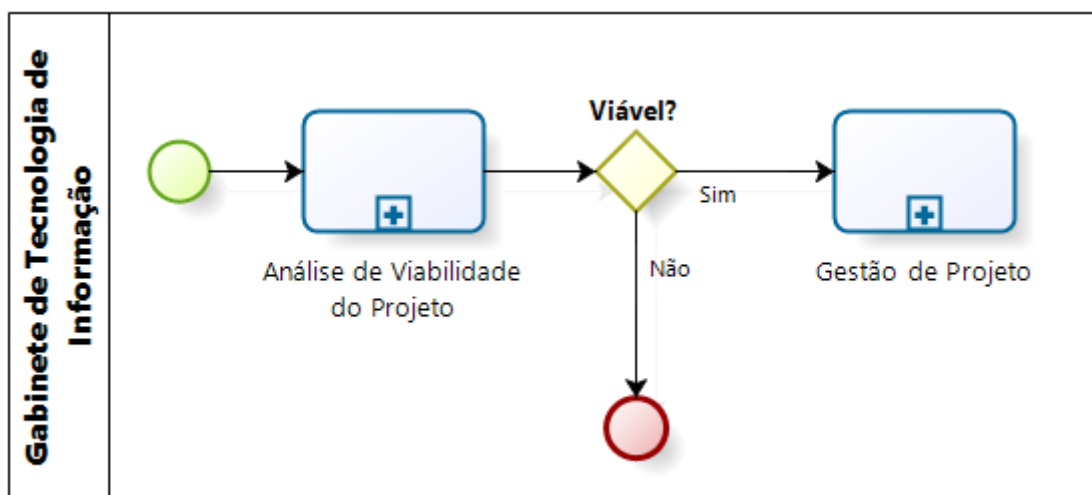


Figura 4.3- Visão geral da viabilidade do projeto

Este é o fluxo de processos de análise de viabilidade do projeto no Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola

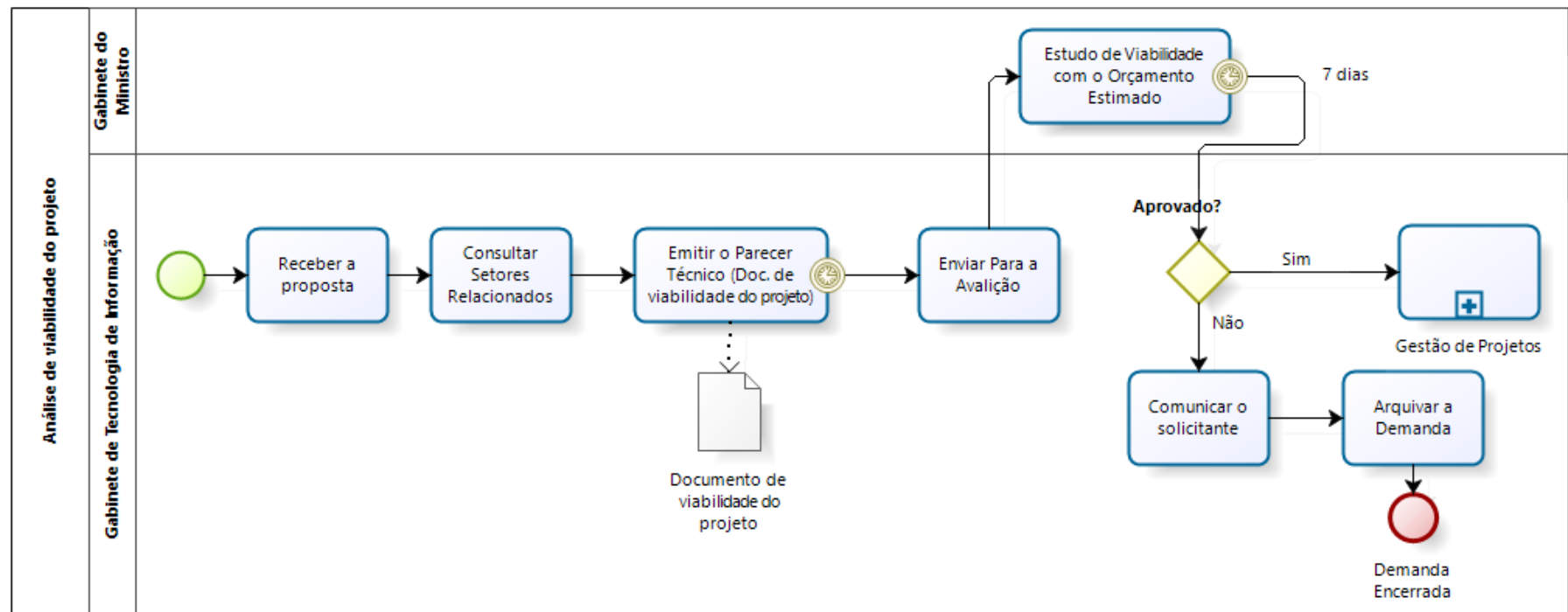


Figura 4.4- Análise da viabilidade do projeto – fluxo de atividades

4.1.1. Descrição das atividades do processo – Análise de viabilidade

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

INÍCIO
O pedido segue obrigatoriamente para a análise de viabilidade
Receber a proposta
As propostas de projetos oriundas das diversas áreas do Ministério devem ser analisadas de maneira a se verificar se estão de acordo com os objetivos.
Consultar setores relacionados
Após receber a proposta de solicitação de projeto, o Gabinete de Tecnologia de Informação deve realizar uma consulta das áreas relacionadas com o provável projeto.
Emitir parecer técnico
Um parecer técnico (Estudo de viabilidade do projeto) deve ser emitido pelo Gabinete de Tecnologia de Informação.
Enviar para avaliação
Após o parecer técnico, o Gabinete de Tecnologia de Informação, deve submeter o documento de viabilidade do projeto para o Gabinete do Ministro para uma avaliação.
Aprovação do projeto
Após a verificação e avaliação do projeto o Ministro pode:
Caso o projeto seja aprovado, segue para o processo de início do projeto.
Caso o projeto não seja aprovado, deverá ser comunicado ao solicitante.
Comunicar o solicitante
Deve-se comunicar ao solicitante do projeto, avisando que poderá ser executado em momento oportuno.
Arquivar o projeto
O projeto será arquivado e armazenado na base de dados do Gabinete de Tecnologia de Informação. Fim do processo.

Tabela 4.1 Descrição das atividades da Análise da viabilidade do projeto

4.2. GRUPO DE PROCESSOS

Os grupos de processos da metodologia de gestão de projeto de tecnologia de informação para o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola (MGPTI-MINJUSDH) poderão ser repetidos para definir e atingir na totalidade os requisitos das partes interessadas e obter concordância quanto aos objetivos do projeto.

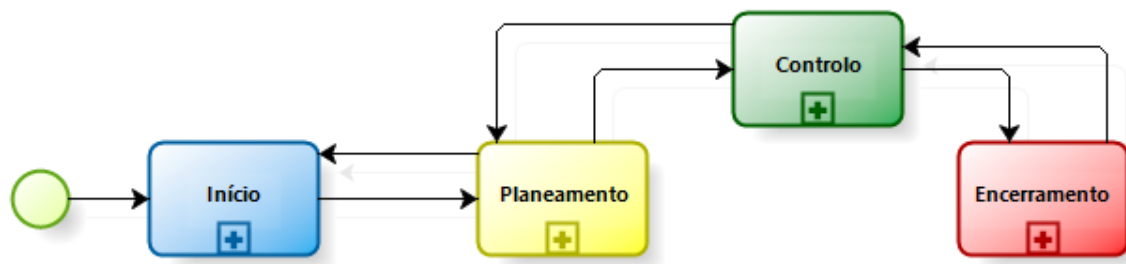


Figura 5.4- Grupo de processos de gestão de projeto

Tendo em conta a norma Portuguesa NP4535:2014 Requisitos para a gestão de projetos, foi eliminado os processos de implementação e distribuindo as suas atividades nos processos de planeamento e controlo, de maneira a trabalhar-se apenas com a gestão e não com a implementação. Assim sendo, a metodologia MGPTI-MINJUSDH será constituída por apenas 4 grupos de processos a citar:

1. **Início;**
2. **Planeamento;**
3. **Controlo;**
4. **Encerramento.**

4.3. PROCESSO DE INÍCIO

No processo de início é onde se estabelece o começo do projeto, ou seja é autorizado formalmente o início do projeto. Nesta fase ocorre a nomeação do gestor do projeto, o dono do projeto e a definição das partes interessadas do projeto. Esta fase deve ser suportada por um caso de negócio do projeto e a descrição de trabalho ou contrato de prestação de serviço. Essas informações são registradas no termo de abertura do projeto, que deverá conter as seguintes informações:

- Identificação dos objetivos do projeto;
- Benefícios do projeto;
- Critérios de sucesso do projeto;
- Fatores de sucesso do projeto;
- Orçamento previsto;
- Identificação do dono do projeto;
- Identificação do gestor do projeto;
- Âmbito do projeto;
- Constrangimentos do projeto;
- Definição das partes interessadas

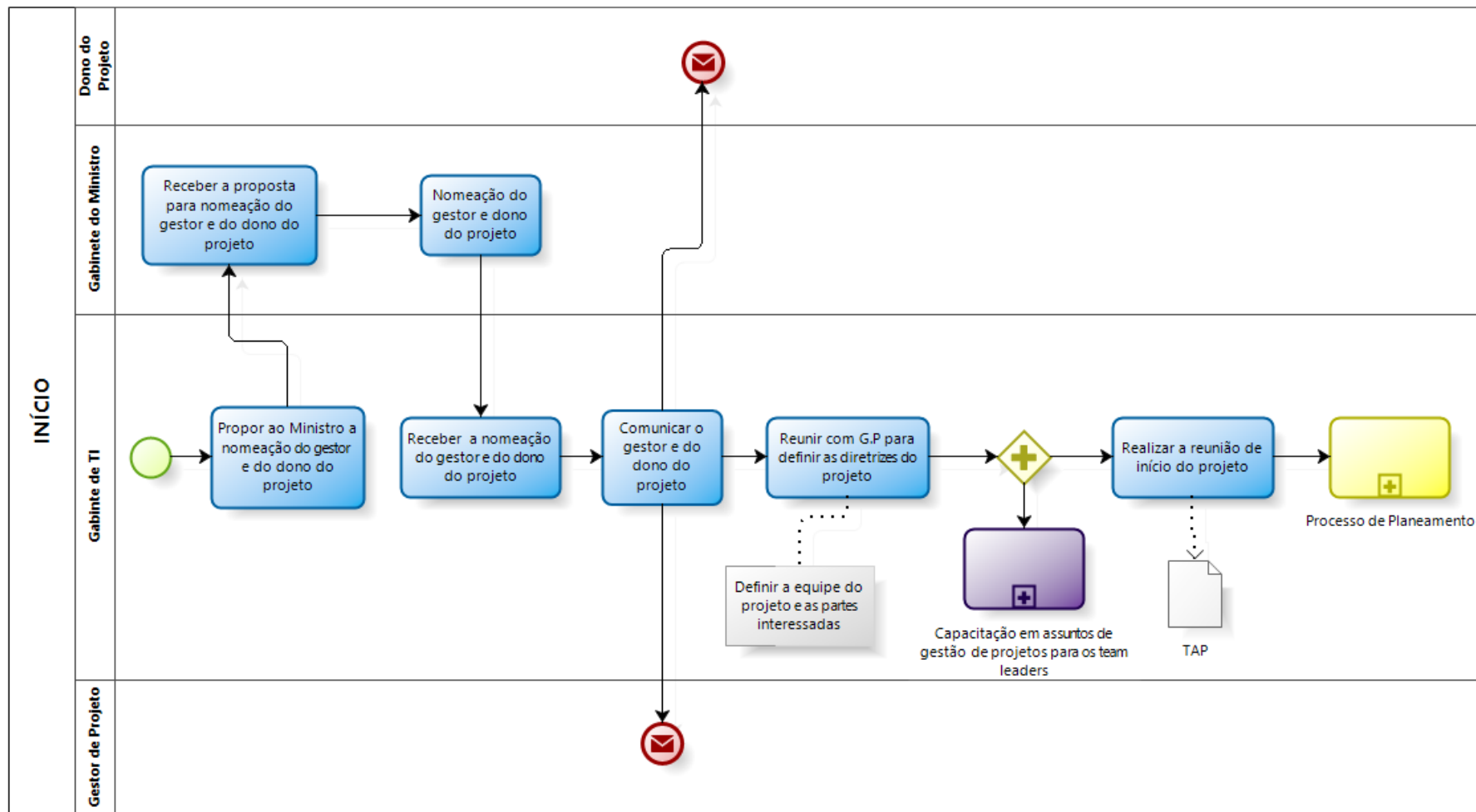


Figura 4.6- Processo de Início- Fluxo de atividades

4.3.1. Descrição das atividades do processo de Início

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

INÍCIO
O processo segue obrigatoriamente para a escolha de um gestor de projeto
Propor ao Ministro a nomeação do gestor e do dono do projeto
O Gabinete de Tecnologia de Informação propõe ao Ministro da Justiça a nomeação do gestor e do dono do projeto. A nomeação do gestor do projeto é feita tendo em conta as habilidades e competências do gestor de projeto. (Cap.2.8.1).
Receber a proposta de nomeação do gestor e do dono do projeto
O Gabinete do Ministro recebe a proposta para nomeação do gestor e do dono do projeto vindo do Gabinete de Tecnologia de Informação.
Nomeação do Gestor e do Dono do Projeto
Após receber a proposta, o Ministro assina a nomeação do gestor e do dono do projeto.
Receber a nomeação do Gestor e Dono do projeto
O Gabinete de Tecnologia de Informação recebe a nomeação do gestor e do dono do projeto pelo Ministro da Justiça.
Comunicar ao Gestor e ao Dono do projeto
O Gabinete de Tecnologia de Informação comunicará ao Gestor e ao Dono do projeto sobre a nomeação.
Reunir com o gestor do projeto para definir as diretrizes do projeto
De maneira a passar a informação detalhada, o Gabinete de Tecnologia de Informação se reunirá com o gestor do projeto, de forma a definir a equipa do projeto, as partes interessadas.
Capacitação em assuntos de gestão de projeto para os team leaders
Caso haver a necessidade de capacitação aos integrantes da equipe do projeto será feita nesta fase.
Realizar a reunião de início do projeto
Todos os envolvidos (Stakeholders diretamente envolvidos no projeto) serão convocados pelo Gabinete de Tecnologia de Informação para a reunião do início do projeto. Nesta fase o Termo de Abertura do Projeto (TAP) será concluído e assinado.

Tabela 4.2 Descrição das atividades do processo de Início

Documentos gerados no processo de início

- Termo de Abertura do projeto (TAP)

4.4. PROCESSO DE PLANEAMENTO

No processo de planeamento do projeto, refina-se as informações do termo de abertura do projeto (TAP). Define-se o âmbito do projeto (o que deve ser feito), funções e responsabilidades da equipa do projeto (quem deve fazer o que), desenvolve-se o cronograma de atividades (quando deve ser feito), desenvolve-se o orçamento do projeto (a que custo), define-se padrões e métricas de qualidade, identificam-se e avaliam-se os riscos e planeiam-se as medidas de tratamento dos riscos, determina-se padrões o que deve ser comprado ou adquirido, elaborando desta forma o planeamento do projeto (como deve ser feito).

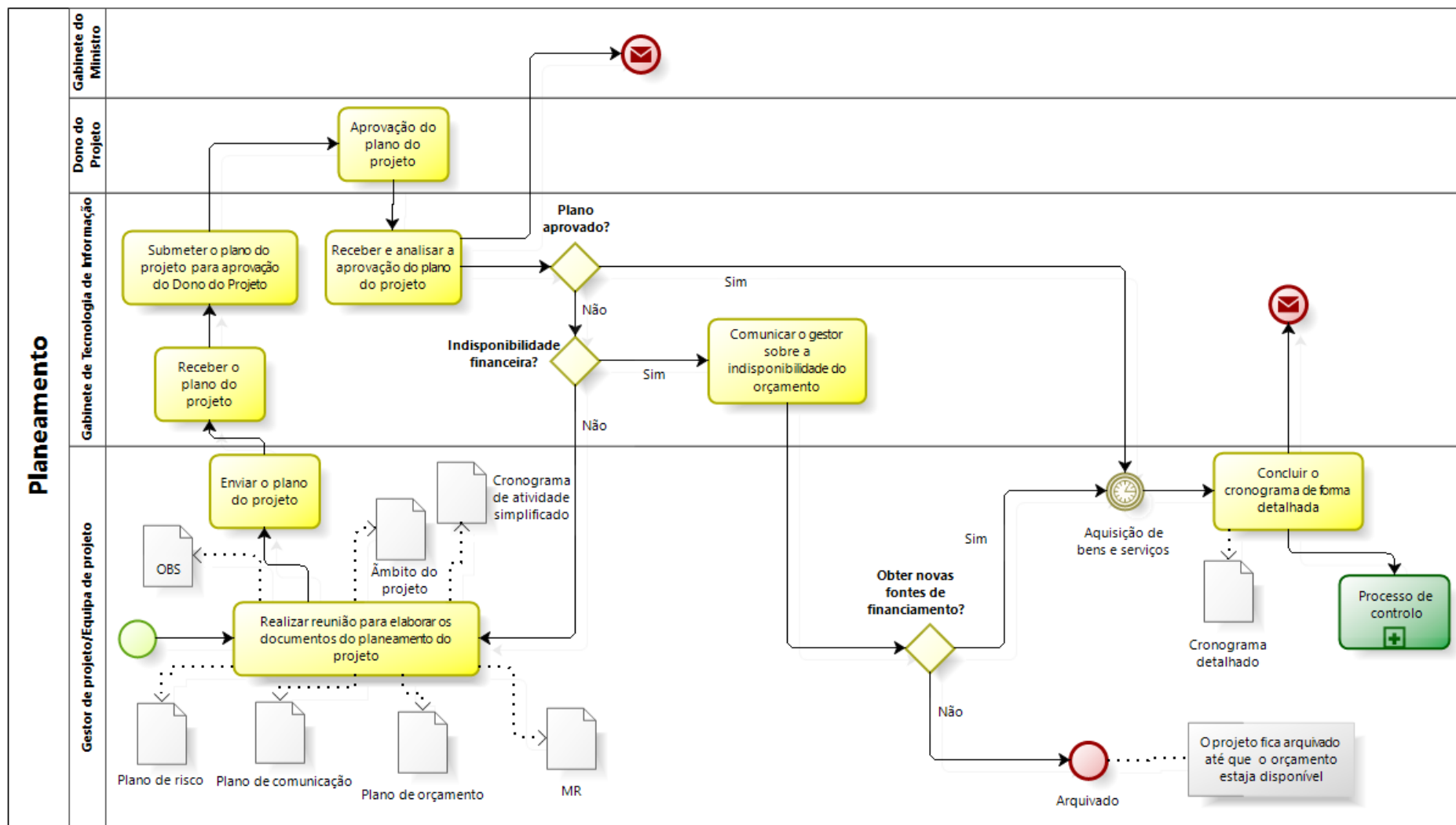


Figura 4.7- Processo de Planeamento- Fluxo de atividades

4.4.1. Descrição das atividades do processo de Planeamento

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

INÍCIO
O processo segue obrigatoriamente para a reunião da equipa do projeto
Reunião do projeto
O gestor e a equipa de projeto reúnem para refinar as informações, e a mesma decorrerá até concluírem os documentos do planeamento do projeto. Os documentos a serem elaborados são: • Âmbito do projeto; • WBS; • Dicionário da WBS; • Plano de atividade simplificado; • OBS; • Matriz de responsabilidade; • Plano de comunicação; • Plano de reuniões; • Recursos e custos; • Controlo e garantia de qualidade; • Plano de riscos; • Avaliação de riscos.
Enviar o plano do projeto
Após a realização e elaboração de todos os documentos do planeamento do projeto, o gestor deve enviar o plano ao Gabinete de Tecnologia de Informação.
Receber o plano do projeto
O Gabinete de Tecnologia de Informação recebe o documento do planeamento do projeto.
Submeter o plano do projeto para a aprovação pelo Dono do Projeto
O Gabinete de Tecnologia de Informação submete o planeamento do projeto para a aprovação pelo Dono do projeto.
Receber e analisar o plano do projeto
O Gabinete de Tecnologia de Informação recebe e analisa o plano e envia uma mensagem de informação ao Ministro.

Caso o plano do projeto for aprovado, deve aguardar a aquisição de bens e serviços para o projeto e posteriormente seguir para a conclusão do cronograma detalhado.
Caso o plano do projeto não for aprovado pelo Dono do projeto, devido a indisponibilidade financeira, então deve-se comunicar ao gestor do projeto.
Caso o plano do projeto não for aprovado pelo Ministro, devido a erros no plano, então deve-se regressar para a reunião e revisão do plano de maneira a melhorar e submeter novamente.
Comunicar ao gestor sobre a indisponibilidade financeira do projeto
Comunicar ao gestor sobre a indisponibilidade financeira do projeto, para que possa estudar outras fontes de recursos de acordo com a viabilidade do projeto.
Caso o gestor do projeto opta em buscar outras fontes de financiamento para o projeto, então deve aguardar a aquisição de bens e serviços para o projeto e posteriormente seguir para a conclusão do cronograma detalhado.
Caso não haja possibilidade e disposição para obter novas fontes de recursos para financiar o projeto, então o projeto será arquivado esperando a disponibilização financeira do Ministério.
Concluir o cronograma de forma detalhada
O cronograma simplificado deverá ser detalhado estimando as possíveis datas de início e término das atividades definidas no projeto. Seguir para a Processo de Controlo .

Tabela 4.3 Descrição das atividades do processo de Planeamento

Documentos gerados no processo de planeamento

- Âmbito do projeto;
- WBS;
- Dicionário da WBS;
- Plano de atividades;
- OBS;
- Matriz de responsabilidade;
- Plano de comunicação;
- Plano de reuniões;
- Recursos e custos;
- Controlo e garantia de qualidade;

- Plano de riscos;
- Avaliação de riscos.

4.5. PROCESSO DE CONTROLO

Este processo tem como principal objetivo acompanhar, medir e controlar o desempenho do projeto, tendo como principal referência o planeamento do projeto, de forma que os possíveis problemas existentes sejam identificados no momento adequado e adotadas as ações corretivas, quando necessário, a fim de controlar e assegurar que os objetivos do projeto sejam atingidos.

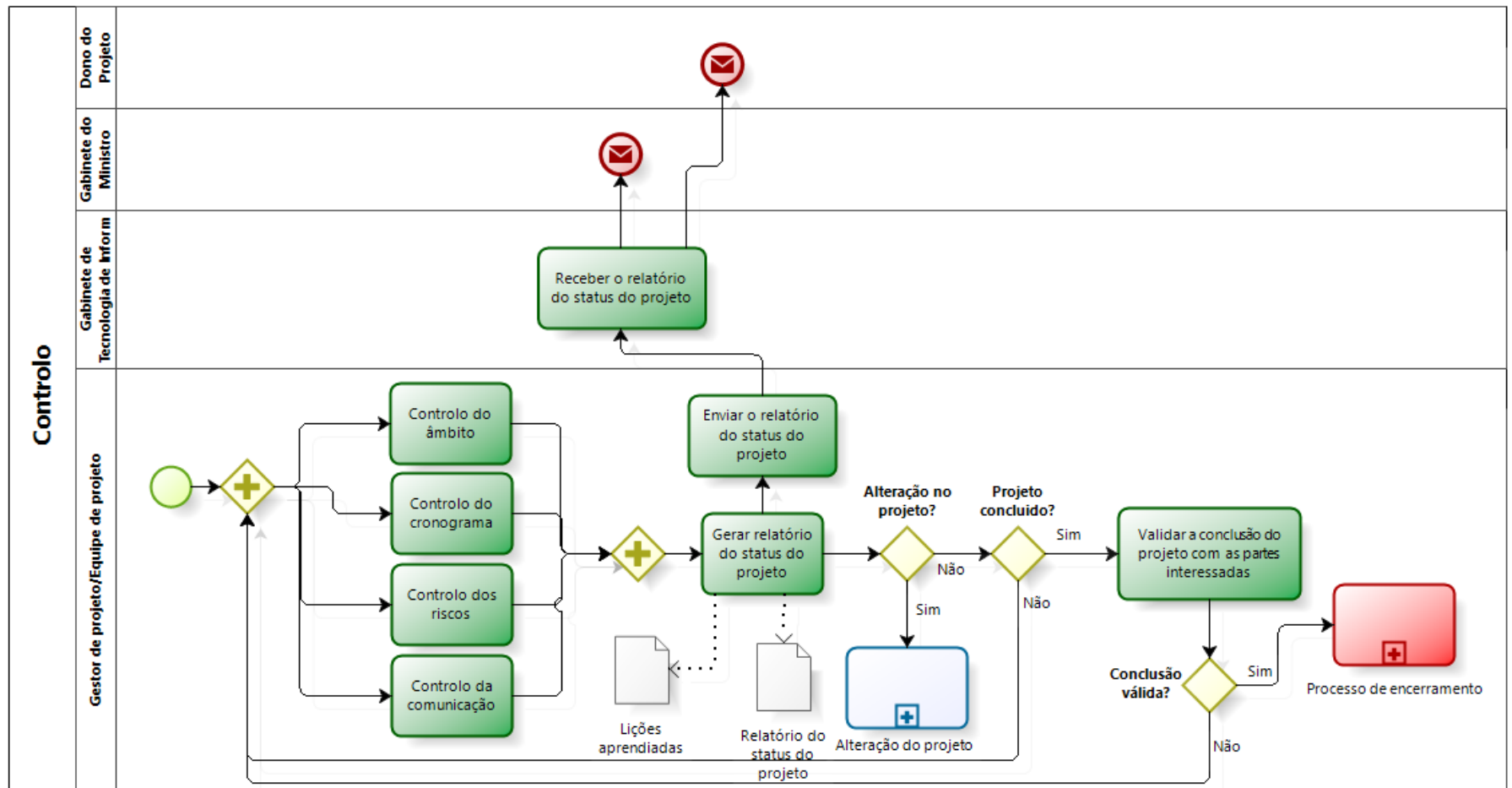


Figura 4.8- Processo de Controlo- Fluxo de atividades

4.5.1. Descrição das atividades do processo de Controlo

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

As atividades de controlo do âmbito, cronograma, riscos e comunicação serão realizados paralelamente e consolidadas no relatório de situação do projeto.

Controlo do âmbito
O âmbito do projeto será controlado tendo como referências os requisitos iniciais declarados a fim de efetuar as correções necessárias e as ações corretivas dos desvios.
Controlo do cronograma
O gestor e a equipe de projeto devem controlar o tempo e custo do cronograma das atividades do projeto de maneira a verificar que os desvios do cronograma encontram-se identificados, as ações corretivas dos desvios foram aprovadas e implementadas.
Controlo dos riscos
Nos riscos deverá ser realizada uma revisão regular da eficácia das medidas planeadas de tratamento dos riscos.
Controlo da comunicação
O gestor/equipe devem verificar se os procedimentos de comunicação do projeto e a distribuição de informação cumprem o definido no plano de comunicação do projeto.
Gerar relatório do status do projeto
As atividades Controlo do âmbito, Cronograma, Riscos e Comunicação devem ser executadas paralelamente e serão consolidadas em um relatório de status do projeto gerado periodicamente, este relatório é feito com base na informação que a equipa passa para o gestor (relatório de progressão), que serve de input para gerar o relatório de status do projeto.
Caso haver alteração no projeto, então deve-se ir para Alteração do projeto .
Caso não haver alterações e o projeto não esteja concluído, então deve-se retornar para o Controlo do âmbito, Cronograma, Riscos e Comunicação .
Caso o projeto esteja concluído, então seguir para a reunião de validação do projeto.
Enviar o relatório de situação do projeto
A equipa do projeto deve enviar o relatório do situação do projeto para o Gabinete de Tecnologia de Informação.

Receber o relatório de situação do projeto
O Gabinete de Tecnologia de Informação recebe o relatório do situação do projeto e envia ao Gabinete do Ministro e ao Dono do projeto de maneira a atualiza-los sobre o andamento do projeto.
Validar a conclusão do projeto com as partes interessadas do projeto
A conclusão dos projetos deve ser validada com base nos documentos de aceitação assinados pelas partes interessadas do projeto, apos verificar se as expetativas e os objetivos foram alcançados no projeto.
Caso a conclusão não seja validada, então deve-se retornar para o Controlo do âmbito, Cronograma, Riscos e Comunicação .
Caso a conclusão seja validada, então seguir para a Processo de encerramento .

Tabela 4.4 Descrição das atividades do processo de Controlo

Documentos gerados no processo de controlo

- Relatório de progresso do projeto (Team leaders para o Gestor);
- Relatório de situação do projeto (Gestor para o GTI);
- Lições aprendidas (Usada no decorrer de todo projeto).

4.5.2. Alteração do projeto

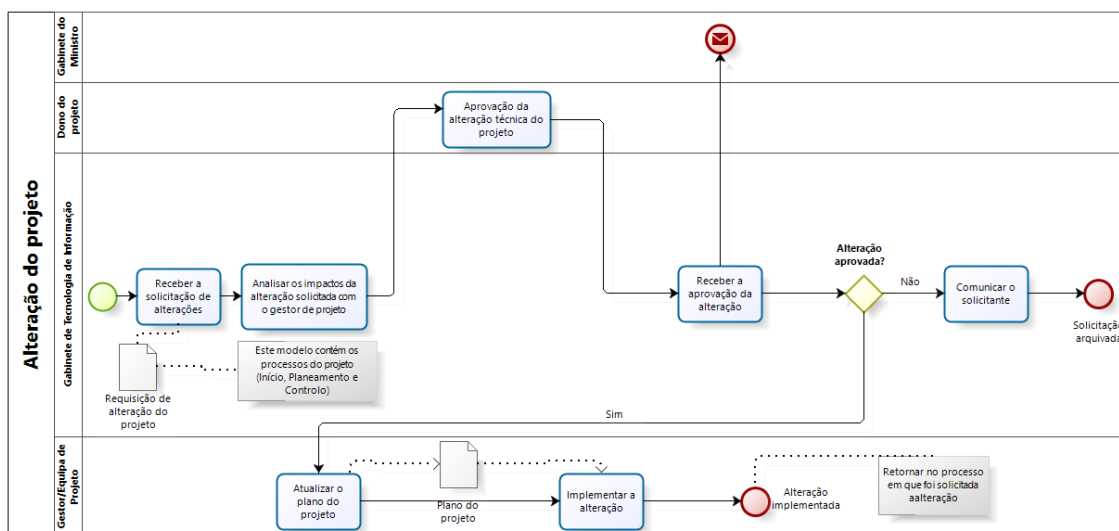


Figura 4.9- Alteração do projeto- Fluxo de atividades

Para um melhor entendimento da correta sequencia das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da figura.

Receber a solicitação de alteração
O Gabinete de Tecnologia de Informação recebe o formulário de requisição de alteração do projeto. É de salientar que a alteração pode ocorrer em qualquer fase do projeto.
Analisar os impactos da alteração solicitada
O Gabinete de Tecnologia de Informação em conjunto com o Gestor do projeto analisara os impactos da alteração requerida em relação ao cronograma, âmbito e custo do projeto.
E submeter para a aprovação do Dono do Projeto.
Receber a resposta da alteração solicitada
O Gabinete de Tecnologia de Informação recebe a resposta da alteração do projeto.
O Gabinete de Tecnologia de Informação envia uma informação sobre a resposta da solicitação ao Ministro.
Caso a alteração não seja aprovada, deve-se comunicar o solicitante da alteração.
Caso a alteração seja aprovada, então ir para atualização do plano do projeto.
Comunicar o solicitante
O solicitante será comunicado sobre a reprovação da alteração solicitada e com a devida justificação e por fim a solicitação será arquivada.
Atualizar o plano do projeto
Após a aprovação da alteração, o plano do projeto deverá ser atualizado pelo gestor e a equipa do projeto.
Implementar a alteração
A alteração deve ser implementada de acordo com o plano do projeto atualizado.

Tabela 4.5 Descrição das atividades do processo de Alteração do Projeto

4.6. PROCESSO DE ENCERRAMENTO

O processo de encerramento do projeto destina-se a estabelecer formalmente que o projeto ou a fase do projeto está concluído e assegurar que as lições aprendidas são consideradas e implementadas de forma adequada.

Busca-se neste processo a aceitação das partes interessadas, a revisão do pós-projeto para documentar as lições aprendidas e arquivar os documentos relevantes a serem usados como dados históricos e de melhoria contínua para projetos futuros.

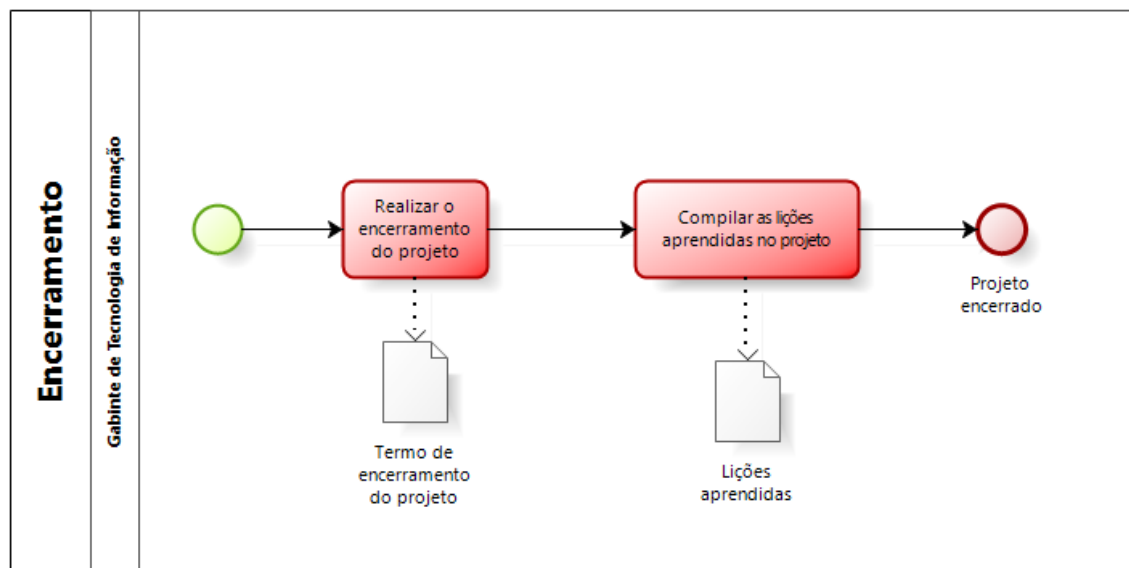


Figura 4.10- Processo de Encerramento- Fluxo de atividades

4.6.1. Descrição das atividades do processo de Encerramento

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

INÍCIO
O processo segue obrigatoriamente para as fases de encerramento
Realizar o encerramento do projeto
O encerramento do projeto será confirmado com o Termo de encerramento do projeto devidamente aprovado.
Compilar as lições aprendidas no projeto
As lições aprendidas serão recolhidas no decorrer de todo o projeto, tratadas, distribuídas e arquivadas, conforme o plano de gestão do projeto. Desta forma o projeto estará concluído.

Tabela 4.6 Descrição das atividades do processo de Encerramento

Documentos gerados no processo de encerramento

- Termo de encerramento do projeto;
- Lições aprendidas (Pode ser usado em todas as fases do projeto).

4.7. PROCESSOS DE APOIO À GESTÃO

Existem um (1) processo que foi mencionado e utilizados no decorrer desta metodologia: **Capacitação em assuntos de gestão de projeto para os team leaders**.

4.7.1. Capacitação em assuntos de gestão de projeto para os team leaders

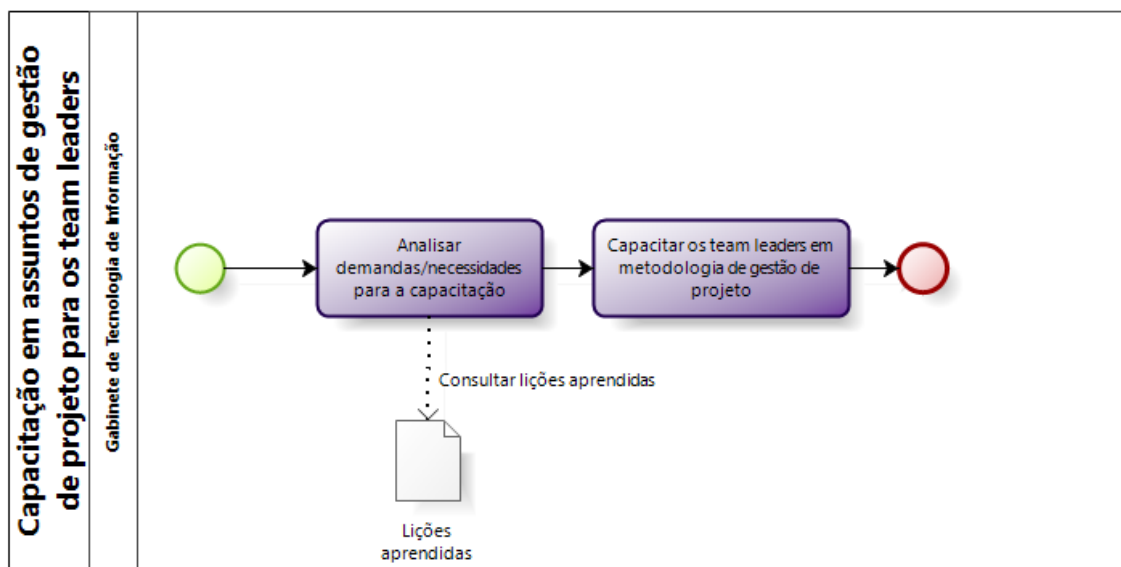


Figura 4.11- Capacitação em assuntos de gestão de projeto - Fluxo de atividades

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

Analisar demandas/necessidades para a capacitação

Após o Ministro designar o Gestor para o projeto, o Gabinete de Tecnologia de Informação terá que assessorar tecnicamente a equipe, verificando a necessidade de capacitar os team leader sobre a gestão de projeto.

Capacitar os team leaders em assuntos de gestão de projeto

O Gabinete de Tecnologia de Informação irá capacitar a equipa do projeto na Metodologia de Gestão de Projeto de Tecnologia de Informação adotada pelo Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos.

Tabela 4.7 Descrição das atividades da Capacitação em Gestão de Projetos

5. Documentos Da Metodologia

De forma a garantir que os documentos sejam usados de acordo com a Metodologia de Gestão de Projetos de Tecnologia de Informação do Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos (MGPTI-MINJUSDH), a tabela a seguir mostra os documentos da metodologia e os respectivos processos que serão utilizados, bem como os responsáveis pela elaboração, aprovação e a finalidade de cada documento da metodologia.

Processo	Documentos	Resp. Elaboração	Resp. Aprovação	Finalidade
INÍCIO	Termo de Abertura do Projeto (TAP)	Gestor/GTI	Dono do projeto	Formalizar o início do projeto
PLANO ÂMBITO	WBS	Gestor/Equipa de projeto	Não necessita	Decompor os entregáveis do projeto
PLANO ÂMBITO	Dicionário da WBS	Gestor/Equipa de projeto	Não necessita	Descrever os entregáveis do projeto
PLANO ATIVIDADES	Plano de atividades	Gestor/Equipa de projeto	Não necessita	Planear as atividades do projeto
PLANO ORGANIZAÇÃO	OBS	Gestor/Equipa de projeto	Não necessita	Estrutura da organização do projeto
PLANO ORGANIZAÇÃO	M.de responsabilidade	Gestor/Equipa de projeto	Não necessita	Responsabilidade da organização do projeto
PLANO ORGANIZAÇÃO	Plano de comunicação	Gestor/Equipa de projeto	Dono do projeto	Como serão as comunicações no projeto
PLANO ORGANIZAÇÃO	Plano de reuniões	Gestor/Equipa de projeto	Dono do projeto	Como serão as reuniões no projeto
PLANO RECURSOS	Recursos e custos	Gestor/Equipa de projeto	Não necessita	Como serão atribuídos os recursos e custos
PLANO GARANTIA	Garantia e controlo de qualidade	Gestor/Equipa de projeto	Não necessita	Como garantir e controlar a qualidade do projeto
PLANO DE RISCOS	Plano de riscos	Gestor/Equipa de projeto	Dono do projeto	Como gerir os riscos do projeto
PLANO DE RISCOS	Avaliação de riscos	Gestor/Equipa de projeto	Não necessita	Ajudar a classificar os riscos do projeto
CONTROLO	Relatório de progresso do projeto	Equipa de projeto	Gestor do projeto	Informar o progresso do projeto ao gestor
CONTROLO	Relatório de situação do projeto	Gestor de projeto	Não necessita	Informar o status do projeto ao dono do projeto
ENCERRAMENTO	Termo de Encerramento do Projeto	Gestor/GTI	Dono do projeto	Formalizar o encerramento do projeto
TODOS PROCESSOS	Solicitação de Alteração do Projeto	Gestor/GTI	Dono do projeto/Ministro	Formalizar a alteração do projeto
TODOS PROCESSOS	Lições Aprendidas	Gestor/Equipa de projeto	Não necessita	Guardar as lições aprendidas no projeto

Tabela 5.8- Documentos da metodologia

6. Conclusões

Com o propósito de alcançar os objetivos gerais e específicos deste trabalho, de salientar que fez-se um estudo aprofundado do tema de maneira a conhecê-lo melhor. Sendo um trabalho de projeto, os resultados serão muito benéficos para o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola na resolução dos seus problemas.

Este trabalho permitiu desenvolver a melhor metodologia de gestão de projetos para o MINJUSDH, que será usada pelo Gabinete de Tecnologia de Informação para gerir todos os projetos de TI do Ministério.

Devido ao estudo aprofundado e as várias opiniões colhidas de muitos autores conhecedores do tema, permitiu fazer um levantamento bibliográfico e posteriormente uma entrevista com o responsável do GTI, que foi possível e benéfico para definir os modelos de processos de gestão de projeto, os circuitos de informação e por fim os documentos gerados em cada fase da metodologia, só assim garantiu que a metodologia desenvolvida fosse de acordo com a realidade Angolana e propriamente com o MINJUSDH no que concerne a gestão de projetos de tecnologia de informação.

Atualmente o MINJUSDH não possui nenhuma metodologia de gestão de projeto, quando esta for implementada será um ganho considerável para o órgão ministerial e para o País. Consideramos um trabalho positivo, pois os objetivos foram alcançados e a metodologia efetivamente vai ajudar a gerir todos os projetos de TI do Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola.

6.1.1. Trabalho Futuro

É do conhecimento que em todos os projetos existe sempre uma forma de os melhorar, sendo assim este trabalho de projeto não foge da regra.

Um dos trabalhos futuros para este projeto consiste em apresentar a metodologia criada aos técnicos seniores do Ministério da Justiça, explicar o porque da metodologia e os benefícios que trarão para a organização no que concerne a gestão de projetos de tecnologia de informação.

A outra consiste em formar alguns técnicos seniores do Ministério da Justiça na metodologia de gestão de projetos de tecnologia de informação criada de maneira a se familiarizar com a mesma.

A aplicação da metodologia também consiste nos trabalhos futuros deste projeto, que pode ser feita com um ou mais projetos pilotos de tecnologia de informação do Ministério de forma a testar a mesma.

O outro trabalho futuro deste projeto é a melhoria da metodologia que pode ser feita com base na formação dada pelos técnicos seniores do Ministério da Justiça, pelas lições aprendidas na aplicação da metodologia com os projetos pilotos selecionados e com o processo de *Benchmarking*² que pode ser feita com as melhores práticas de gestão de projetos de outras entidades públicas ou privadas de forma a atualizar constantemente a metodologia.

² Benchmarking é um processo através do qual se observa, aprende e melhora, podendo ser aplicado a qualquer área de atividade organizacional.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

- Apolinário. (2004). Dicionário de metodologia científica. *Um guia para a produção do conhecimento científico*. (2 Edição), página 152.
- Associação Portuguesa de Gestão de Projetos & IPMA. (2008). National Competence Baseline. *NCB*, (versão 3.0), página 97.
- Barros e Lehfeld. (2000). Fundamentos de Metodologia. *Um guia para a iniciação científica*. (2 Edição), página 78.
- Brand. (1998). Direção e gestão de projetos (2ª edição).
- Bryman, A. (2003). Research methods and organization studies. *Routledge*.
- Burke. (2013). Project Management Techniques. *College Edition* (2ª edição), página 27.
- Dai & Wells. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management of Periodical* (22 vol.), página 524.
- Deslauriers, J. & Kérisit, M. (1991). O delineamento de pesquisa qualitativa
- Estatuto orgânico do ministério da justiça e dos direitos humanos de Angola, disponível em <http://www.minjusdh.gov.ao/Institucionais/Organograma.aspx>
- Field & Keller. (2005). Project management, página 2.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. *Fortaleza UEC, Apostila*.
- Georgini. (2012). A importância do escritório de projetos nas organizações.
- Gil, A. C. (2010). Métodos e técnicas de pesquisa social. *Métodos e técnicas de pesquisa social*.
- Goulart, C. P. (2002). Proposta de um modelo de referência para planeamento e controlo da produção em empresas virtuais.
- Hallows. (2005). Information system project management. *How to deliver function and value in information technology projects* (second edition), página 4.
- Instituto Português da Qualidade. (2012). Norma Portuguesa NPISO21500. *Linhas orientadoras sobre a gestão de projeto*.
- Instituto Português da Qualidade. (2014). Norma Portuguesa NP4535. *Requisito para a gestão de projetos*.

- Kerzner. (2009). Project management. *Systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10ª edição), página 74.
- Meredith & Mantel. (2012). Project management. *A managerial approach*, (3ª edição), página 8.
- Miguel. (2013). Gestão moderna de projetos. (7ª edição), páginas 1, 13, 28.
- Minayo, M. C. S. (2001). Pesquisa social. *Teoria, métodos e criatividade*.
- MGP SISP. (2011). Metodologia de gerenciamento de projeto SISP, Página 10
- PMI. (2013). Um guia de conhecimento em gestão de projetos. (Guia PMBOK 5ª edição).
- Roldão. (2000). Gestão de projetos. *Uma perspectiva integrada* (1ª edição), página 1.
- Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais. *A pesquisa qualitativa em educação*.
- Vilaça. (2010). Pesquisa e ensino. *Considerações e reflexões*. (Revista e-escrita).

A) Anexos



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP) - INÍCIO

Nome do Projeto		Código do Projeto
Previsão do Orçamento	Objetivos do Projeto	
{Orçamento previsto para o projeto}	{Descreve os objetivos do projeto}	
Benefícios do Projeto		
{Descreve os principais benefícios do projeto}		
Critérios de sucesso do Projeto	Métrica	
{Variáveis que serviram para avaliação do sucesso do projeto}		
{Ex. conformidade com prazo, orçamento e especificações do projeto}		
Fatores de sucesso do Projeto	Responsável	
{Variáveis que irão influenciar o sucesso }		
{Ex. disponibilidade de recursos, infraestrutura}		
DONO DO PROJETO	Nome:	
	Telefone:	
	Função:	
GESTOR DO PROJETO	Nome:	
	Telefone:	
	Função:	

Âmbito do Projeto		
{Descrição dos entregáveis e principais serviços a serem realizados}		
Constrangimentos do Projeto		
{Constrangimentos nos custos, tempo, recursos e organização}		
Partes Interessadas		
Nome	Unidade	Expetativas das partes interessadas

Ass. _____
 Dono do Projeto

Data: ____/____/20

Ass. _____
 Diretor do Gabinete de Tecnologia de Informação

Ass. _____
 Gestor do Projeto



REPÚBLICA DE ANGOLA
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

PLANO DO PROJETO

Introdução
<i>{Explica a finalidade do documento}</i>
Sumário
<i>{Explica sumariamente o projeto}</i>
Âmbito
<i>{Descreve o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado}</i> <i>Documento WBS e Anexo Dicionário da WBS</i>
Atividades
<i>{O plano de atividades do projeto}</i> <i>Documento Plano de atividades detalhado (Microsoft Project) com filtros do (milestone)</i>
Organização
<i>{Serão apresentadas as entidades do projeto, matriz de responsabilidade e o plano de comunicação}</i> <i>Documento a OBS, Matriz e o Plano de comunicação e reuniões</i>
Recursos e Custos
<i>{Esta secção apresenta a base para o controlo e apuramento de desvio financeiro do projeto}</i> <i>Documento a Resource pool, Cost by type e o Project cost map (milestone)</i>
Garantia e Controlo de qualidade
<i>{Aqui serão apresentados os pacotes de trabalhos e atividades que garantem e controlam a qualidade dos entregáveis do projeto}</i>
Riscos
<i>{O objetivo é apresentar o plano de gestão dos riscos associados à implementação do projeto e devem incluir:</i>

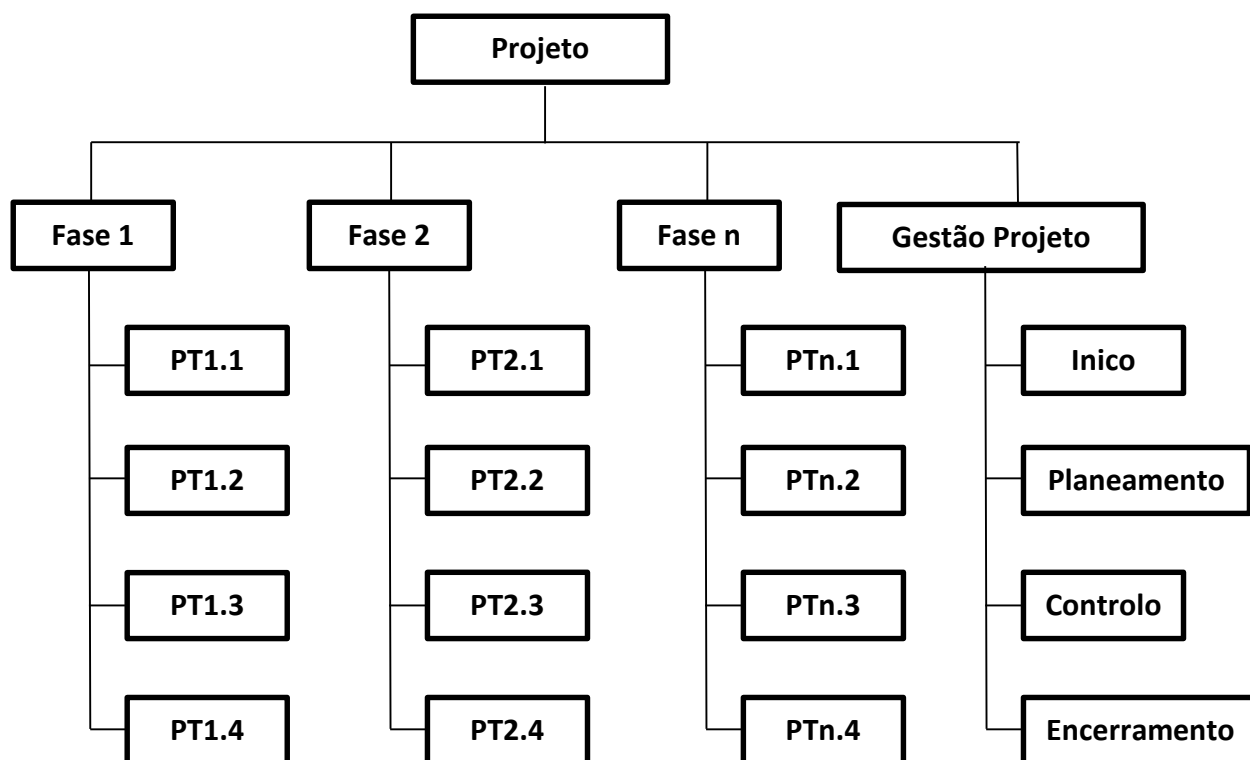
<i>Identificação dos riscos;</i> <i>Avaliação dos riscos;</i> <i>Tratamento dos riscos;</i> <i>Controlo dos riscos.}</i>		
Aprovado por:	Data	Assinatura



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS) - ÂMBITO





REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

DICIONÁRIO DA WBS - ÂMBITO

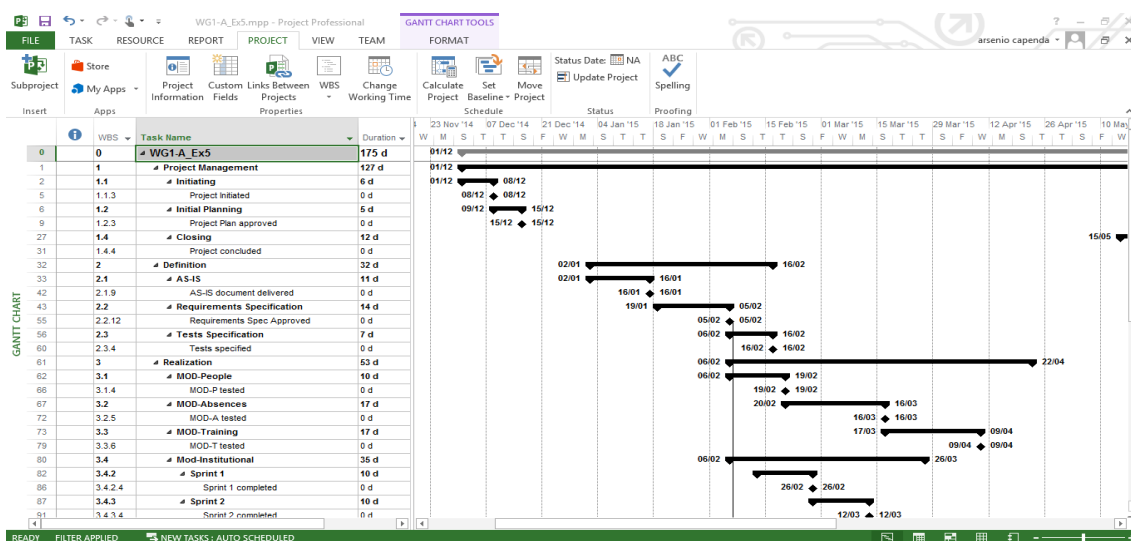
Nome do Pacote	Fase	Responsável
Descrição do Pacote de trabalho		
Milestone		
Recursos externos		
Identificação de riscos		
Condicionamentos		



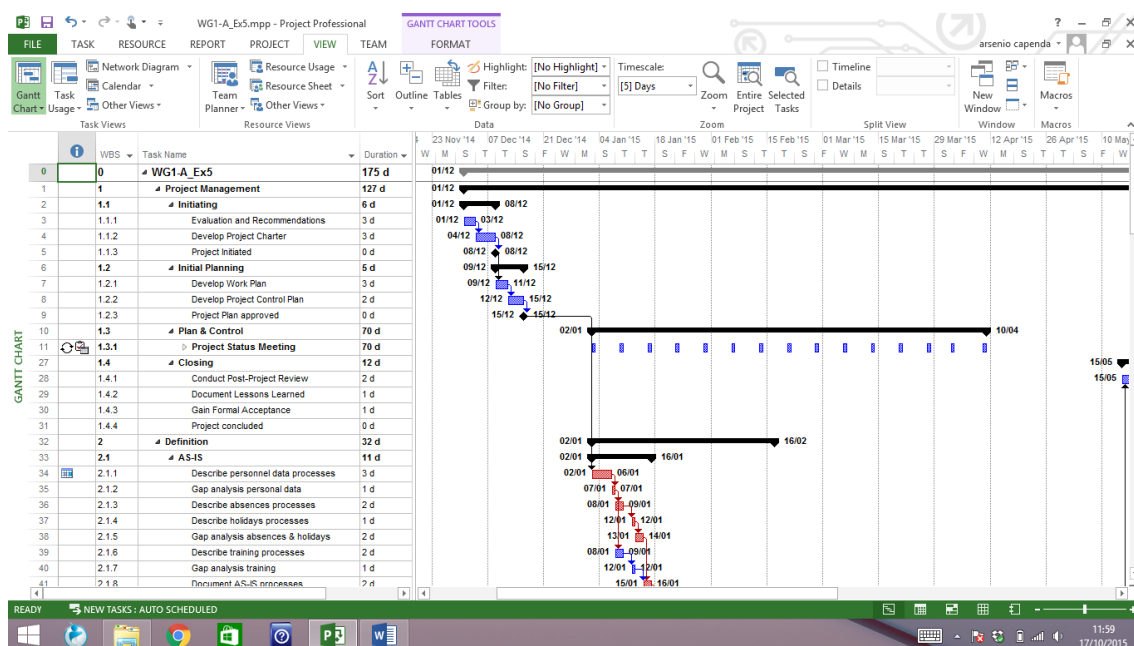
REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

PLANO DE ATIVIDADES SUMÁRIO – ATIVIDADES



PLANO DE ATIVIDADES DETALHADO – ATIVIDADES

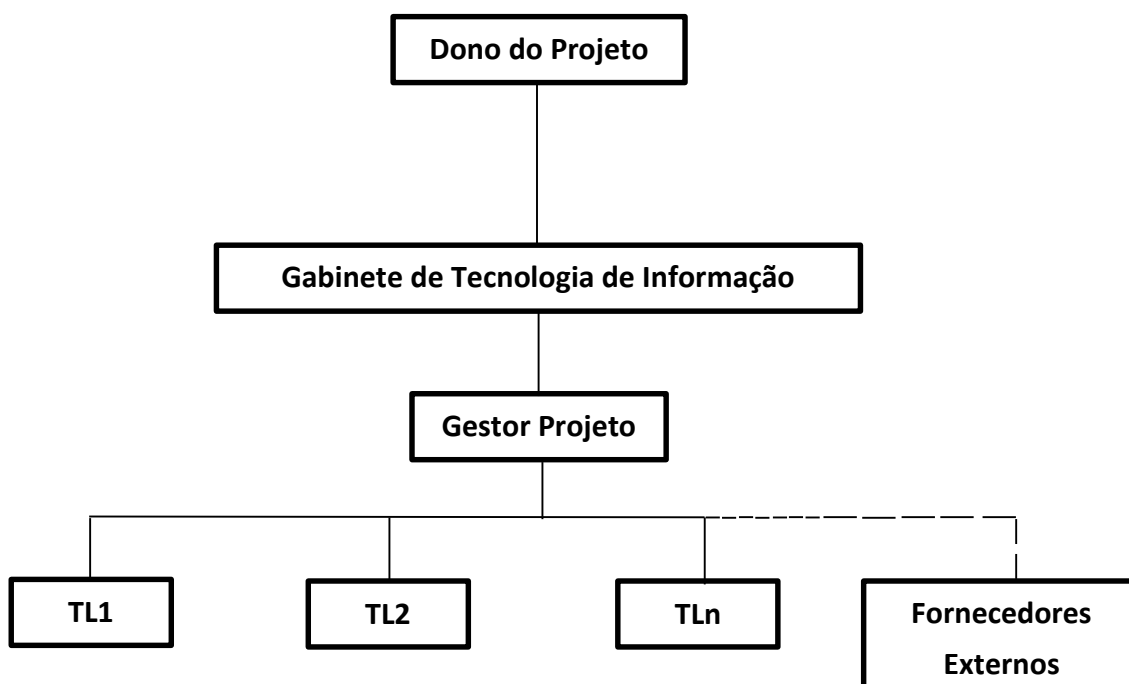




REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

ORGANIZATION BREAKDOWN STRUCTURE - ORGANIZAÇÃO





REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES - ORGANIZAÇÃO

PROCESSOS	Ministro	GTI	DOP	GP	TL
INÍCIO					
Nomeação do Gestor e o Dono do Projeto	D	X	C	C	
Comunicar o Gestor e o Dono do Projeto		X	I	I	
Reunir com G.P para definir as diretrizes		X	I	C	C
Capacitar os team leader em Gestão de projeto		X	I	I	A
Realizar a reunião de início do projeto		X	D	C	C
PLANEAMENTO					
Elaboração do plano		A	A	X	A
Comunicação do plano		C	C	X	A
Aprovação do plano	I	d	D	X	A
CONTROLO					
Controlo do Progresso				P	X
Relatório de situação do projeto	I	I	D	X/P	C
Gestão de Alteração do projeto	I	C	D	X	A
ENCERRAMENTO					
Realizar o encerramento do projeto	I	C	D	X/P	C
Compilar as lições aprendidas		C	C	X/P	C

Legenda	
Responsável pela decisão	D/d
Responsável pela execução	X
Controla o progresso	P
Tem que ser consultado	C
Tem que ser informado	I
Disponível para apoiar	A
Tutor-Define regras e normas	T
Gabinete de Tecnologia de Informação	GTI
Dono do Projeto	DOP
Gestor do Projeto	GP
Team Leader	TL



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO - ORGANIZAÇÃO

Nome do Projeto			Código do Projeto	
Fluxo de documentos				
Item	Origem	Destino	Quando	Como
Informações Complementares				
Aprovado por:		Data	Assinatura	



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

PLANO DE REUNIÃO DO PROJETO - ORGANIZAÇÃO

Nome do Projeto		Código do Projeto
Reuniões		
Item	Convocados	Periodicidade
Informações Complementares		
Aprovado por:		Data
		Assinatura



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

RESOURCE POOL – RECURSOS E CUSTOS

WG1-A_Ex6.mpp - Project Professional													
RESOURCE SHEET TOOLS													
FILE TASK RESOURCE REPORT PROJECT VIEW TEAM FORMAT													
Gantt Chart View Paste Copy Format Painter Clipboard Font Calibri 11 Schedule 0% 25% 50% 75% 100% Mark on Track Respect Links Inactivate Tasks Manually Auto Schedule Schedule Inspect Move Mode Task Milestone Summary Deliverable Information Notes Details Add to Timeline Find Clear Fill													
RESOURCE SHEET	1	Resource Name	Type	Material	Initials	Group	Max.	Std. Rate	Ovt. Rate	Cost/Use	Accrue	Base Calendar	Code
	2	Project Owner	Work				100%	0,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	3	Project Manager	Work				100%	400,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	4	HR Delegate	Work				100%	300,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	5	HR specialist 1	Work				50%	200,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	6	HR specialist 2	Work				50%	200,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	7	HR specialist 3	Work				50%	200,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	8	SID Director	Work				100%	0,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	9	IT Technical Coordinator	Work				100%	300,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	10	IT programmer	Work				100%	150,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	11	IT infrastructures specialist	Work				100%	200,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	12	SCRUM master	Work				100%	300,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	13	SCRUM programmer 1	Work				100%	150,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	14	SCRUM programmer 2	Work				100%	150,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	15	SCRUM programmer 3	Work				100%	150,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	16	SCRUM programmer 4	Work				100%	150,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	
	17	NOVA-RH Contract	Work				100%	0,00 €/d	0,00 €/d	150 000,00 €	End	Novaretail Calendar	
		Project Manager Outsourcing	Work				100%	0,00 €/d	0,00 €/d	0,00 €	Prorated	Novaretail Calendar	



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

COST BY TYPE – RECURSOS E CUSTOS

Nome do Projeto		Código do Projeto
Custos		
Trabalho	{= custo total - gestão}	
Gestão		
Equipamentos		
Materiais		
Recursos		
Provisões		
Outros custos		



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

PROJECT COST MAP SUMÁRIO – RECURSOS E CUSTOS

Task Name	Fixed Cost	Fixed Cost Accrual	Total Cost	Baseline	Variance	Actual	Remaining
WG1-A_Ex5	0,00 €	Prorated	232 820,00 €	32 820,00 €	0,00 €	0,00 €	232 820,00 €
Project Management	0,00 €	Prorated	17 100,00 €	17 100,00 €	0,00 €	0,00 €	17 100,00 €
Initiating	0,00 €	Prorated	4 560,00 €	4 560,00 €	0,00 €	0,00 €	4 560,00 €
Initial Planning	0,00 €	Prorated	3 800,00 €	3 800,00 €	0,00 €	0,00 €	3 800,00 €
Plan & Control	0,00 €	Prorated	5 700,00 €	5 700,00 €	0,00 €	0,00 €	5 700,00 €
Closing	0,00 €	Prorated	3 040,00 €	3 040,00 €	0,00 €	0,00 €	3 040,00 €
Definition	0,00 €	Prorated	23 500,00 €	23 500,00 €	0,00 €	0,00 €	23 500,00 €
AS-IS	0,00 €	Prorated	3 060,00 €	3 060,00 €	0,00 €	0,00 €	3 060,00 €
Requirements Specification	0,00 €	Prorated	4 180,00 €	4 180,00 €	0,00 €	0,00 €	4 180,00 €
Tests Specification	0,00 €	Prorated	16 260,00 €	16 260,00 €	0,00 €	0,00 €	16 260,00 €
Realization	0,00 €	Prorated	112 940,00 €	112 940,00 €	0,00 €	0,00 €	112 940,00 €
MOD-People	0,00 €	Prorated	1 800,00 €	1 800,00 €	0,00 €	0,00 €	1 800,00 €
MOD-Absences	0,00 €	Prorated	3 060,00 €	3 060,00 €	0,00 €	0,00 €	3 060,00 €
MOD-Training	0,00 €	Prorated	3 060,00 €	3 060,00 €	0,00 €	0,00 €	3 060,00 €
Mod-Institutional	0,00 €	Prorated	27 300,00 €	27 300,00 €	0,00 €	0,00 €	27 300,00 €
Integration tests	0,00 €	Prorated	900,00 €	900,00 €	0,00 €	0,00 €	900,00 €
Integration ISHR	0,00 €	Prorated	76 820,00 €	76 820,00 €	0,00 €	0,00 €	76 820,00 €
Transition	0,00 €	Prorated	69 680,00 €	69 680,00 €	0,00 €	0,00 €	69 680,00 €
Installation	0,00 €	Prorated	3 380,00 €	3 380,00 €	0,00 €	0,00 €	3 380,00 €
System tests	0,00 €	Prorated	540,00 €	540,00 €	0,00 €	0,00 €	540,00 €
Training	0,00 €	Prorated	840,00 €	840,00 €	0,00 €	0,00 €	840,00 €
Acceptance tests	0,00 €	Prorated	64 820,00 €	64 820,00 €	0,00 €	0,00 €	64 820,00 €
Operation	0,00 €	Prorated	9 600,00 €	9 600,00 €	0,00 €	0,00 €	9 600,00 €
Users Support	0,00 €	Prorated	9 600,00 €	9 600,00 €	0,00 €	0,00 €	9 600,00 €
Warranty	0,00 €	Prorated	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

PROJECT COST MAP DETALHAADO – RECURSOS E CUSTOS

Task Name	Fixed Cost	Fixed Cost Accrual	Total Cost	Baseline	Variance	Actual	Remaining
WG1-A_Ex5	0,00 €	Prorated	232 820,00 €	32 820,00 €	0,00 €	0,00 €	232 820,00 €
Project Management	0,00 €	Prorated	17 100,00 €	17 100,00 €	0,00 €	0,00 €	17 100,00 €
Initiating	0,00 €	Prorated	4 560,00 €	4 560,00 €	0,00 €	0,00 €	4 560,00 €
Evaluation and Recommendations	0,00 €	Prorated	2 280,00 €	2 280,00 €	0,00 €	0,00 €	2 280,00 €
Develop Project Charter	0,00 €	Prorated	2 280,00 €	2 280,00 €	0,00 €	0,00 €	2 280,00 €
Project Initiated	0,00 €	Prorated	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Initial Planning	0,00 €	Prorated	3 800,00 €	3 800,00 €	0,00 €	0,00 €	3 800,00 €
Develop Work Plan	0,00 €	Prorated	2 280,00 €	2 280,00 €	0,00 €	0,00 €	2 280,00 €
Develop Project Control Plan	0,00 €	Prorated	1 520,00 €	1 520,00 €	0,00 €	0,00 €	1 520,00 €
Project Plan approved	0,00 €	Prorated	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Plan & Control	0,00 €	Prorated	5 700,00 €	5 700,00 €	0,00 €	0,00 €	5 700,00 €
Project Status Meeting	0,00 €	Prorated	5 700,00 €	5 700,00 €	0,00 €	0,00 €	5 700,00 €
Closing	0,00 €	Prorated	3 040,00 €	3 040,00 €	0,00 €	0,00 €	3 040,00 €
Conduct Post-Project Review	0,00 €	Prorated	1 520,00 €	1 520,00 €	0,00 €	0,00 €	1 520,00 €
Document Lessons Learned	0,00 €	Prorated	760,00 €	760,00 €	0,00 €	0,00 €	760,00 €
Gain Formal Acceptance	0,00 €	Prorated	760,00 €	760,00 €	0,00 €	0,00 €	760,00 €
Project concluded	0,00 €	Prorated	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Definition	0,00 €	Prorated	23 500,00 €	23 500,00 €	0,00 €	0,00 €	23 500,00 €
AS-IS	0,00 €	Prorated	3 060,00 €	3 060,00 €	0,00 €	0,00 €	3 060,00 €
Describe personnel data processes	0,00 €	Prorated	570,00 €	570,00 €	0,00 €	0,00 €	570,00 €
Gap analysis personal data	0,00 €	Prorated	190,00 €	190,00 €	0,00 €	0,00 €	190,00 €
Describe absences processes	0,00 €	Prorated	380,00 €	380,00 €	0,00 €	0,00 €	380,00 €
Describe holidays processes	0,00 €	Prorated	190,00 €	190,00 €	0,00 €	0,00 €	190,00 €
Gap analysis absences & holidays	0,00 €	Prorated	380,00 €	380,00 €	0,00 €	0,00 €	380,00 €
Describe training processes	0,00 €	Prorated	380,00 €	380,00 €	0,00 €	0,00 €	380,00 €
Gap analysis training	0,00 €	Prorated	190,00 €	190,00 €	0,00 €	0,00 €	190,00 €
Document AS-IS processes	0,00 €	Prorated	780,00 €	780,00 €	0,00 €	0,00 €	780,00 €



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

GARANTIA E CONTROLO DE QUALIDADE

Nome do Projeto		Código do Projeto
Garantia de qualidade		
Pacote de Trabalho/ Atividade	Responsável	
Controlo de qualidade		
Pacote de Trabalho/ Atividade	Responsável	



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS - RISCOS

Nome do Projeto						Código do Projeto
Identificação dos Riscos						
ID Risco	Descrição do Risco	Prob.	Consq.	Medidas de tratamento	Descrição da medida	Responsável
Aprovado por:			Data:		Assinatura	



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

AVALIAÇÃO DE RISCOS - RISCOS

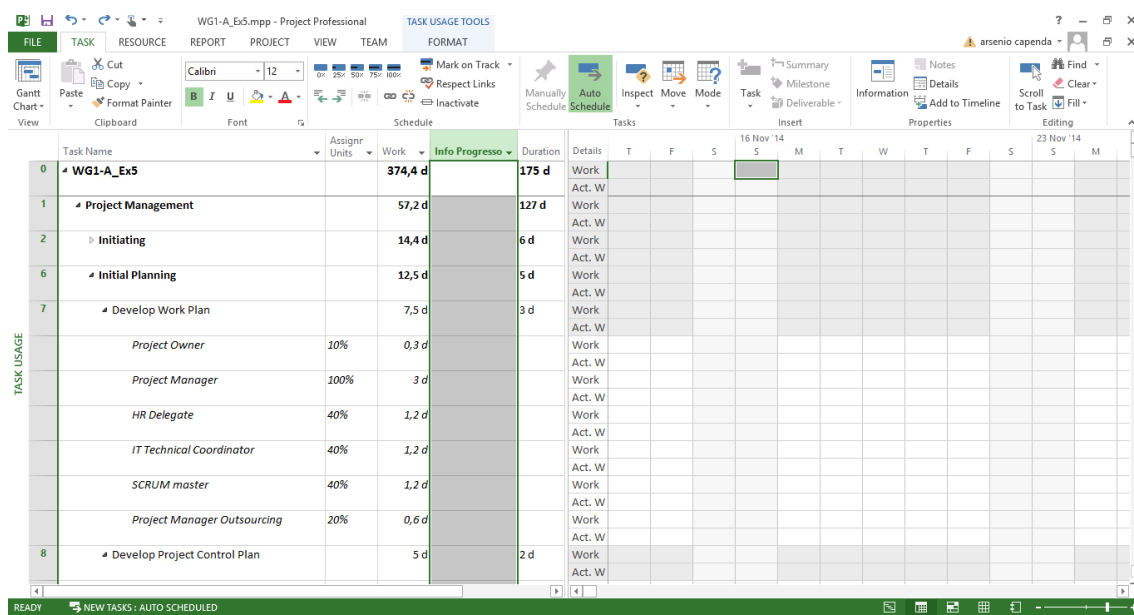
Nome do Projeto				Código do Projeto		
Avaliação do impacto do Risco						
Probabilidade						
Consequência						
Baixa	Não é necessário tomar medidas de tratamento					
Médio	Tomar medidas de tratamento					
Alta	É necessário reavaliar o projeto e tomar medidas de tratamento dos riscos					



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

RELATÓRIO DE PROGRESSO DO PROJETO - CONTROLO





REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DO PROJETO - CONTROLO

Nome do Projeto		Código do Projeto	
Data de status do projeto	% Prevista		% Real
Situação do projeto			
Milestone	Data de entrega prevista	Data de entrega real	% de execução
Problemas pendentes			
Item	Descrição		
Propostas			
Outros assuntos			
Aprovado por:		Data	Assinatura



REPÚBLICA DE ANGOLA
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

Nome do Projeto		Código do Projeto
Termo de Encerramento		
Gestor de Projeto:		Data:
Diretor do GTI:		Data:
Desvios do projeto		
Tempo:		
Custo:		
Trabalho:		
Descrição dos objetivos		Cumprimento dos objetivos
Aceite por:	Data	Assinatura
Aprovado por:	Data	Assinatura



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

SOLICITAÇÃO DE ALTERAÇÃO DO PROJETO

Nome do Projeto		Código do Projeto	
Solicitante:			
Data da Solicitação:		Data da Abertura da Alteração:	
Descrição da Alteração			
Justificação da Alteração			
Impactos da alteração			
Custo da alteração			
Prazo necessário			
Impacto na data final do projeto			
Aprovação			
Aprovado		Não Aprovado	
Observação:			

Ass. _____

Data: ____/____/20

Responsável pela aprovação



REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E DOS DIREITOS HUMANOS DE ANGOLA

LIÇÕES APRENDIDAS

Nome do Projeto	Código do Projeto	
Número da lição aprendida:		
Descrição da lição aprendida:		
Prática específica ou técnica utilizada		
Qual foi a ação tomada?		
Qual foi o resultado?		
Qual seria o melhor resultado?		
Qual lição específica aprendida?		
Quem deve ser informado sobre a lição aprendida		
☐ Dono do Projeto	☐ Gestor do projeto	☐ Todos
☐ Diretor do GTI	☐ Equipe do projeto	
Há anexos de referência?	☐ Sim (indicar) ☐ Não	
1.		
2.		
Observações		