

	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO			
	Instrumento Normativo			Código: 02.003
	Diretoria Responsável: DIRPRE	Gerência Responsável: GERPEP		Elaboração: GERPEP
	Data de criação: 19/10/2020	Início da vigência: 14/01/2021	Próxima revisão: 14/01/2023	Validação: DIRPRE
Assunto: Gerir Projetos			Versão: 2.0.0	

Gerir Projetos

	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO			
	Instrumento Normativo			Código: 02.003
	Diretoria Responsável: DIRPRE	Gerência Responsável: GERPEP		Elaboração: GERPEP
	Data de criação: 19/10/2020	Início da vigência: 14/01/2021	Próxima revisão: 14/01/2023	Validação: DIRPRE
Assunto: Gerir Projetos			Versão: 2.0.0	

SUMÁRIO

1. OBJETIVO	3
2. ABRANGÊNCIA.....	3
3. DEFINIÇÕES	3
4. POLÍTICAS	4
5. DIRETRIZES	5
6. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	9
7. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	11
8. NOTAS EXPLICATIVAS	11
ANEXOS	12

	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO			
	Instrumento Normativo			Código: 02.003
	Diretoria Responsável: DIRPRE	Gerência Responsável: GERPEP		Elaboração: GERPEP
	Data de criação: 19/10/2020	Início da vigência: 14/01/2021	Próxima revisão: 14/01/2023	Validação: DIRPRE
Assunto: Gerir Projetos			Versão: 2.0.0	

1. OBJETIVO

A gestão de projetos contribui para o aumento do controle gerencial da Companhia, oferecendo mecanismos de acompanhamento de cada fase a ser implementada, ou seja, a prática da gestão de projetos aliada ao Planejamento Estratégico tem como objetivo primordial a produção de resultados expressivos visando à melhoria do desempenho da Companhia Docas do Rio de Janeiro - CDRJ.

2. ABRANGÊNCIA

Este instrumento se aplica a todos os setores da Companhia Docas do Rio de Janeiro.

3. DEFINIÇÕES

Termo	Descrição
Gestão de Projetos	Aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz, dentro dos objetivos estabelecidos.
Projeto	Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos.
Gestor do Projeto	É a pessoa diretamente responsável pela condução das atividades e dos processos relativos ao projeto que será indicado e formalmente designado por sua Diretoria.
Escopo	Refere-se ao somatório dos produtos e das metas contidos na proposta do projeto, bem como às principais atividades necessárias para garantir a entrega desses produtos e o alcance dessas metas.
Ciclo de Vida do Projeto	Constitui-se na sequência de fases que vão do início ao fim de um projeto. Normalmente, antes que uma fase termine, a próxima fase é iniciada. As cinco fases típicas do ciclo de vida dos projetos são: iniciação, planejamento, execução, acompanhamento e encerramento (finalização).
Ciclo Gerencial PDCA	A metodologia de gestão de projetos utiliza, como uma das suas ferramentas, o ciclo gerencial PDCA. As letras que compõem a sigla PDCA vêm dos vocábulos em inglês: <i>Plan</i> (planejar), <i>Do</i> (executar), <i>Check</i> (verificar) e <i>Action</i> (agir corretivamente).

	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO			
	Instrumento Normativo			Código: 02.003
	Diretoria Responsável: DIRPRE	Gerência Responsável: GERPEP		Elaboração: GERPEP
	Data de criação: 19/10/2020	Início da vigência: 14/01/2021	Próxima revisão: 14/01/2023	Validação: DIRPRE
Assunto: Gerir Projetos			Versão: 2.0.0	

Termo	Descrição
Patrocinador (SPONSOR)	É uma pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo.
Pacotes de Trabalho	É um nível de atividades com elevado grau de detalhamento do projeto, com conclusão significativa e saída definida (um produto específico).
Clientes	Pessoa ou unidade que encomenda a realização do projeto. Em função das necessidades do cliente, definem-se as especificações de desempenho e do produto do projeto.
Portfólio	Conjunto de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas em grupo, para alcançar objetivos estratégicos.
PMO	Escritório de Projeto (<i>Project Management Office</i>).
Indicadores	São instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança.
PMBOK	(<i>Project Management Body of Knowledge</i>) - conjunto dos conhecimentos básicos sobre gestão de projetos, sistematizados pelo <i>Project Management Institute</i> - PMI.
DIREXE	Diretoria Executiva
CONRAD	Conselho de Administração

4. POLÍTICAS

Este Instrumento Normativo tem como referência:

- 4.1. Manual de Elaboração de Instrumentos Normativos da CDRJ;
- 4.2. Detalhamento do Mapeamento de Processos Internos – Instrumentos de Planejamento. - Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu;
- 4.3. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Quinta Edição;
- 4.4. Manual de Gestão de Projetos, 2006 – TCU.

	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO			
	Instrumento Normativo			Código: 02.003
	Diretoria Responsável: DIRPRE	Gerência Responsável: GERPEP		Elaboração: GERPEP
	Data de criação: 19/10/2020	Início da vigência: 14/01/2021	Próxima revisão: 14/01/2023	Validação: DIRPRE
Assunto: Gerir Projetos			Versão: 2.0.0	

5. DIRETRIZES

- 5.1. DEFINIÇÕES DE PORTFÓLIO, PROGRAMAS E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS:** Para definição dos projetos a serem gerenciados, as Diretorias e áreas gestoras da CDRJ devem dar seguimento às atividades sequenciadas, conforme a seguir:
- 5.1.1. Definir Portfólio:** As Diretorias definem seus portfólios alinhados às definições do Planejamento Estratégico da CDRJ.
- 5.1.2. Estabelecer os programas de acordo com o Portfólio:** As Diretorias definem seus programas, de acordo com o portfólio.
- 5.1.3. Levantar os projetos relacionados aos programas:** As Diretorias agrupam os projetos de acordo com os programas em que se enquadram.
- 5.1.4. Desenvolver análises dos projetos:** A área requisitante deverá fazer um estudo estimando custo, benefício, impacto, etc. Esse estudo deve ser uma estimativa, porém será por meio dessas informações que os projetos serão aprovados e priorizados pela DIREXE.
- 5.1.5. Desenvolver Termo de Abertura dos projetos:** A área requisitante deve elaborar o Termo de Abertura, contendo uma visão simplificada da descrição do projeto, a ser submetido para apreciação em DIREXE. O termo de abertura do projeto deverá ser preenchido de acordo com os requisitos constantes no (ANEXO I).
- 5.1.6. Priorizar projetos:** A priorização dos projetos será feita pela DIREXE, segundo critérios claros e coerentes com os objetivos estratégicos. Os critérios financeiros podem e devem ser utilizados, porém o mais importante é o da aderência à estratégia. A priorização de um projeto aprovado é relativa à sua importância para a CDRJ, e será realizada considerando a complexidade e alinhamento estratégico.

Aprovada a proposta em reunião da DIREXE e confeccionada a respectiva ata em conformidade com o modelo (ANEXO II), o projeto é autorizado e o gestor formalmente designado por sua respectiva Diretoria.

	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO			
	Instrumento Normativo			Código: 02.003
	Diretoria Responsável: DIRPRE	Gerência Responsável: GERPEP		Elaboração: GERPEP
	Data de criação: 19/10/2020	Início da vigência: 14/01/2021	Próxima revisão: 14/01/2023	Validação: DIRPRE
Assunto: Gerir Projetos			Versão: 2.0.0	

5.2. Detalhamento das fases do projeto:

5.2.1. Iniciação: Nessa fase do projeto é realizada uma descrição simplificada do projeto, tendo seu início com o Termo de Abertura do projeto. Quando o termo de abertura é aprovado, o projeto é oficialmente autorizado.

5.2.2. Planejamento: O planejamento do projeto compreende as atividades necessárias para a identificação e manutenção de um esquema de trabalho viável para o alcance do escopo do projeto, como:

- a. Coletar os requisitos alinhados com as expectativas do projeto;
- b. Definir o escopo;
- c. Definir as atividades;
- d. Sequenciar as atividades;
- e. Estimar os recursos das atividades;
- f. Estimar as durações das atividades;
- g. Desenvolver cronograma;
- h. Estimar os custos;
- i. Determinar o orçamento;
- j. Identificar os riscos;
- k. Realizar a análise qualitativa dos riscos;
- l. Realizar análise quantitativa dos riscos.

5.2.3. Execução e Controle do Projeto: A execução compreende o desenvolvimento das atividades previstas no plano e envolve a coordenação de pessoas e outros recursos. O controle refere-se às atividades necessárias para assegurar que os objetivos do projeto sejam atingidos e envolve assegurar que os prazos sejam cumpridos e as especificações de qualidade atendidas. Compreende as seguintes atividades:

	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO			
	Instrumento Normativo			Código: 02.003
	Diretoria Responsável: DIRPRE	Gerência Responsável: GERPEP		Elaboração: GERPEP
	Data de criação: 19/10/2020	Início da vigência: 14/01/2021	Próxima revisão: 14/01/2023	Validação: DIRPRE
Assunto: Gerir Projetos			Versão: 2.0.0	

- a. Controlar escopo, cronograma, custos, qualidade, comunicações, riscos, aquisições e envolvimento das partes interessadas;
- b. Realizar controle integrado da mudança (**Anexo III**);
- c. Verificar escopo;
- d. Gerenciar o envolvimento das partes interessadas;
- e. Conduzir as aquisições;
- f. Realizar a garantia de qualidade;
- g. Gerenciar as comunicações;
- h. Mobilizar a equipe do projeto;
- i. Desenvolver a equipe do projeto;
- j. Gerenciar a equipe do projeto.

5.2.4. Encerramento

O encerramento consiste, principalmente, em verificar e documentar os resultados do projeto para formalizar a aceitação do produto pelos patrocinadores e clientes.

Este grupo de processos, quando concluído, verifica se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos a fim de encerrar o projeto ou uma fase do projeto, de forma apropriada, e define formalmente a finalização do projeto ou da fase.

Esse processo gerencial compreende as seguintes atividades:

- a. Elaborar relatório de entrega do projeto (**Anexo IV**);
- b. Encerramento de contratos;
- c. Avaliação do projeto;
- d. Análise do nível de êxito do projeto;
- e. Documentar lições Aprendidas (**Anexo V**);

	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO			
	Instrumento Normativo			Código: 02.003
	Diretoria Responsável: DIRPRE	Gerência Responsável: GERPEP		Elaboração: GERPEP
	Data de criação: 19/10/2020	Início da vigência: 14/01/2021	Próxima revisão: 14/01/2023	Validação: DIRPRE
Assunto: Gerir Projetos			Versão: 2.0.0	

- f. Obter aceite do cliente/ patrocinador;
- g. Reunião de entrega do projeto;
- h. Desmobilizar a equipe e a estrutura do projeto;
- i. Finalizar o arquivo do projeto;
- j. Divulgar o encerramento do projeto.

5.3. Consenso e Aprovação

5.3.1. Este Instrumento Normativo deverá ser aprovado pela Diretoria Executiva.

5.4. Ponto de Controle

O acompanhamento e controle dos projetos serão realizados de forma periódica, do seguinte modo:

- a. Relatório de Acompanhamento: informe dos responsáveis pelo projeto (área gestora e o gestor do projeto). Nesse relatório é informado o andamento do projeto, para que sejam analisados informados os itens que apresentam desvios além dos aceitáveis e, em tais situações, o responsável pela execução da atividade deve apresentar esclarecimentos e propor ações para correção. Esses relatórios devem ocorrer com periodicidade mensal.
- b. Relatório de Acompanhamento – DIREXE: A SUPGEC/GERPEP irá apresentar relatório executivo com as informações referentes ao andamento dos projetos gerenciados, com periodicidade mensal.

5.4.1. Indicadores de Desempenho do Processo

Índice de realização dos projetos

Descrição	Cálculo	Unid	Período	Sentido
Indicador que mede o percentual de projetos realizados em relação ao portfólio de projetos definidos no planejamento estratégico	$x = \frac{\text{Quantidade de projetos realizados}}{\text{Total de projetos do portfólio}} \times 100$	%	Anual	Quanto maior melhor

	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO			
	Instrumento Normativo			Código: 02.003
	Diretoria Responsável: DIRPRE	Gerência Responsável: GERPEP		Elaboração: GERPEP
	Data de criação: 19/10/2020	Início da vigência: 14/01/2021	Próxima revisão: 14/01/2023	Validação: DIRPRE
Assunto: Gerir Projetos			Versão: 2.0.0	

Índice de projetos que se encontram acima do custo planejado

Descrição	Cálculo	Unid	Período	Sentido
Indicador que mede o percentual de projetos em andamento e que se encontram com o custo acima do planejado	$x = \frac{\text{Quantidade de projetos acima do custo}}{\text{Total de projetos em andamento}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor

Índice de projetos em atraso Descrição	Cálculo	Unid	Período	Sentido
Indicador que mede o percentual de projetos em andamento que se encontram atrasados	$x = \frac{\text{Quantidade de projetos em atraso}}{\text{Total de projetos em andamento}} \times 100$	%	Mensal	Quanto menor melhor

6. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

6.1. Superintendência de Gestão Estratégica e Compliance/Gerência de Planejamento Estratégico e Projetos:

Setor responsável que participa ativamente na formulação estratégica da Companhia, de modo a propiciar a efetiva integração da gestão de projetos ao sistema de planejamento e gestão, uma vez que os projetos são instrumentos para o alcance de estratégias e metas institucionais, efetuando acompanhamento e organização da documentação relativa à gestão corporativa e integrada dos projetos.

A principal responsabilidade do setor refere-se à oferta do suporte necessário para que a CDRJ desenvolva seus projetos de forma cada vez mais eficiente e eficaz, visando aumentar seu potencial de sucesso, contribuindo, entre outras coisas, para a redução de questões como: ocorrência de dispersão de foco, retrabalhos, atrasos, custos desnecessários e cancelamentos de projetos.

Compete à GERPEP - Gerência de Planejamento Estratégico e Projetos:

- a. Gerir o portfólio e a Carteira de Projetos da CDRJ;
- b. Acompanhar o andamento dos projetos, as requisições de mudanças e a apuração dos indicadores, por meio dos relatórios dos gestores de projeto;
- c. Padronizar procedimentos, documentos e ritos relativos à gestão de projetos de acordo com as melhores práticas do PMI;

	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO			
	Instrumento Normativo			Código: 02.003
	Diretoria Responsável: DIRPRE	Gerência Responsável: GERPEP		Elaboração: GERPEP
	Data de criação: 19/10/2020	Início da vigência: 14/01/2021	Próxima revisão: 14/01/2023	Validação: DIRPRE
Assunto: Gerir Projetos			Versão: 2.0.0	

- d. Definir metodologia e ferramentas de suporte ao gerenciamento de projetos de acordo com as melhores práticas do PMI;
- e. Promover a melhoria contínua da gestão de projetos;
- f. Acompanhar as atividades de encerramento de projetos e levantamento das lições aprendidas.

6.2. Área requisitante

É de responsabilidade da área requisitante (Superintendência/Gerência):

- a. Elaborar o Termo de Abertura do Projeto;
- b. Assegurar que os projetos sejam geridos de forma eficiente e eficaz e que suportem os objetivos estratégicos da CDRJ.

6.3. Gestor do Projeto

É de responsabilidade do Gestor do Projeto:

- a. Assegurar que os projetos sejam geridos de forma eficiente e eficaz e que suportem os objetivos estratégicos da CDRJ;
- b. Negociar com os clientes e demais partes envolvidas no projeto;
- c. Definir os recursos materiais e humanos, as contratações e os treinamentos necessários para a realização do projeto;
- d. Controlar e avaliar o desenvolvimento dos trabalhos sob sua responsabilidade;
- e. Realizar a divulgação do projeto, de seus produtos e resultados;
- f. Prestar as informações sobre o andamento do projeto.

6.4. DIREXE

São competências da DIREXE:

- a. Aprovar Termo de Abertura dos projetos;

	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO			
	Instrumento Normativo			Código: 02.003
	Diretoria Responsável: DIRPRE	Gerência Responsável: GERPEP		Elaboração: GERPEP
	Data de criação: 19/10/2020	Início da vigência: 14/01/2021	Próxima revisão: 14/01/2023	Validação: DIRPRE
Assunto: Gerir Projetos			Versão: 2.0.0	

- b. Realizar a priorização dos projetos avaliados e aprovados;
- c. Atuar como patrocinador para a realização dos projetos, envolvendo suas áreas quando necessário para o sucesso dos mesmos;
- d. Acompanhar os relatórios de gestão de projetos, tomando medidas corretivas quando necessário.

7. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- 7.1. Anexo I – Termo de Abertura do Projeto;
- 7.2. Anexo II – Ata de reunião de abertura do projeto;
- 7.3. Anexo III – Formulário de requisição de mudanças do Projeto;
- 7.4. Anexo IV – Relatório de encerramento do projeto;
- 7.5. Anexo V – Registro de lições aprendidas.

8. NOTAS EXPLICATIVAS

Não se aplica.

	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO			
	Instrumento Normativo			Código: 02.003
	Diretoria Responsável: DIRPRE	Gerência Responsável: GERPEP		Elaboração: GERPEP
	Data de criação: 19/10/2020	Início da vigência: 14/01/2021	Próxima revisão: 14/01/2023	Validação: DIRPRE
Assunto: Gerir Projetos			Versão: 2.0.0	

ANEXOS