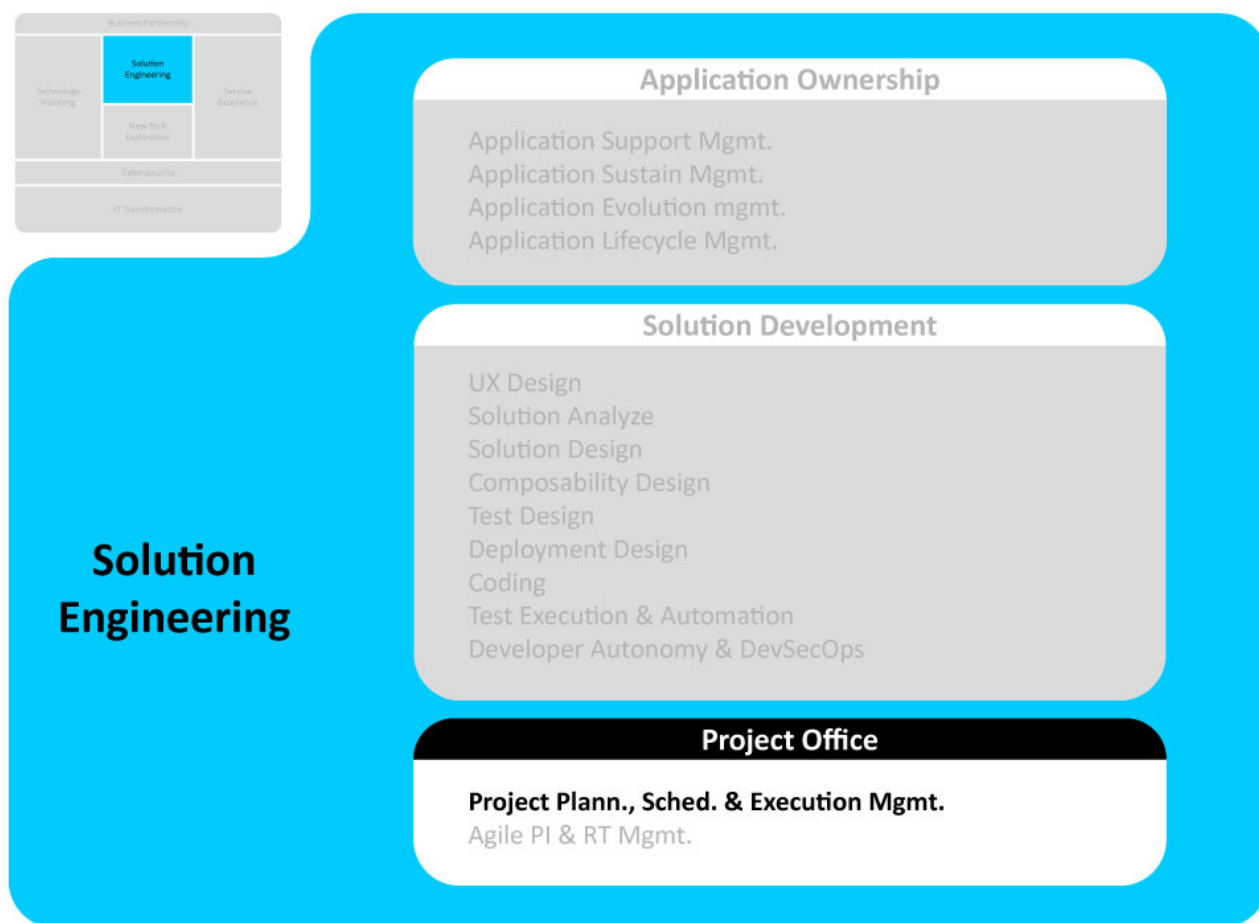




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A capability de Project Planning, Schedule & Execution Management, inserida na camada Solution Engineering do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel de extrema importância na gestão eficaz de projetos, abrangendo todas as fases, desde o planejamento até a execução e monitoramento contínuo.

Esta capability tem como principal objetivo garantir que os projetos sejam concebidos e executados alinhados com a estratégia organizacional, de forma eficiente e eficaz.

Para compreender plenamente essa capability, é fundamental explorar os conceitos-chave que a permeiam.

O planejamento de projetos constitui a primeira etapa, onde são definidos o escopo, os

objetivos, os recursos necessários, os cronogramas e as métricas de sucesso. É nessa fase que se estabelecem as bases sólidas para o sucesso do projeto.

A execução de projetos representa a materialização do planejamento, garantindo que todas as atividades planejadas sejam executadas conforme o previsto.

Nesse processo, o gerenciamento de cronograma desempenha um papel crítico, acompanhando os marcos temporais do projeto para assegurar que os prazos sejam cumpridos rigorosamente.

As características distintivas dessa capability englobam a definição precisa do escopo do projeto, a alocação eficaz de recursos, a criação de cronogramas detalhados, o estabelecimento de métricas de sucesso e o controle contínuo do progresso do projeto.

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da Project Planning, Schedule & Execution Management abarcam a definição precisa do escopo e dos objetivos do projeto, a alocação criteriosa de recursos, a elaboração de cronogramas detalhados, o estabelecimento de métricas de sucesso, o acompanhamento regular do progresso do projeto e a identificação de desvios em relação ao planejamento inicial.

Essa capability também exerce um impacto profundo nas dimensões tecnológicas da organização.

A infraestrutura de TI deve ser ajustada para atender às demandas dos projetos, garantindo que os recursos, como hardware e software, estejam disponíveis conforme necessário.

A arquitetura de sistemas deve ser flexível e escalável para permitir entregas incrementais de funcionalidades.

A cibersegurança desempenha um papel crítico desde o início do desenvolvimento, garantindo que os produtos e serviços entregues sejam seguros.

O modelo operacional precisa ser ágil para acomodar práticas de gerenciamento de projetos eficazes e permitir respostas rápidas às mudanças.

Em resumo, a Project Planning, Schedule & Execution Management é uma capability essencial que garante o alinhamento estratégico e a execução eficaz de projetos, contribuindo para o sucesso organizacional.

Ela não apenas estabelece as bases para o sucesso do projeto, mas também influencia positivamente as dimensões tecnológicas, promovendo uma abordagem integrada e eficiente para a gestão de projetos em uma organização.

Conceitos e Características

A capability de Project Planning, Schedule & Execution Management desempenha um papel crítico na entrega bem-sucedida de projetos, desde a fase de planejamento até a execução eficiente.

Isso garante que os projetos estejam alinhados com a estratégia organizacional e que os recursos sejam alocados e gerenciados de maneira eficaz.

Conceitos

- **Planejamento de Projetos:** Refere-se à fase inicial de um projeto, envolvendo a definição de escopo, objetivos, recursos, cronogramas e métricas de sucesso.
- **Execução de Projetos:** Compreende a implementação prática das atividades planejadas, assegurando que o projeto progrida de acordo com o plano.
- **Gerenciamento de Cronograma:** Envolvendo o controle contínuo dos marcos temporais do projeto para garantir o cumprimento dos prazos estabelecidos.

Características

- **Definição de Escopo:** Identifica claramente os limites e metas do projeto, estabelecendo uma base sólida para seu sucesso.
- **Alocação de Recursos:** Envolve a atribuição eficaz de recursos humanos e materiais para atender às demandas do projeto.
- **Estabelecimento de Cronograma:** Define os marcos temporais do projeto, permitindo um planejamento preciso e uma execução eficaz.
- **Métricas de Sucesso:** Estabelece critérios mensuráveis para avaliar o sucesso do projeto, garantindo que ele esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização.
- **Controle Contínuo:** Monitora regularmente o progresso do projeto, identificando desvios e implementando ações corretivas para mantê-lo no caminho certo.

Propósito e Objetivos

A capability de Project Planning, Schedule & Execution Management desempenha um papel vital na gestão eficaz de projetos desde sua fase inicial de planejamento até a execução e acompanhamento contínuo.

Seu propósito é estabelecer uma base sólida para a execução de projetos, garantindo que esses projetos estejam alinhados com as metas estratégicas da organização.

Além disso, essa capability visa manter os projetos no caminho certo, identificando desvios e implementando ações corretivas quando necessário.

Isso contribui significativamente para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva da organização.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da Project Planning, Schedule & Execution Management incluem:

- **Estabelecimento de Escopo e Objetivos:** Definir claramente o escopo do projeto, seus objetivos e metas, garantindo um entendimento sólido de suas entregas.
- **Alocação de Recursos:** Assegurar que os recursos adequados, incluindo pessoal, tecnologia e orçamento, estejam disponíveis para a execução do projeto.
- **Cronograma Bem Definido:** Desenvolver cronogramas detalhados que identifiquem marcos importantes e estimativas realistas de tempo para conclusão.
- **Métricas de Sucesso:** Estabelecer métricas e indicadores-chave de desempenho (KPIs) que serão usados para avaliar o sucesso do projeto.
- **Acompanhamento Contínuo:** Monitorar regularmente o progresso do projeto em relação ao cronograma e aos KPIs estabelecidos.
- **Identificação de Desvios:** Identificar desvios ou desvios em relação ao plano original e determinar suas causas.
- **Ações Corretivas:** Implementar ações corretivas para trazer o projeto de volta ao curso planejado, se necessário.

- **Alinhamento Estratégico:** Garantir que o projeto esteja alinhado com as metas estratégicas da organização, contribuindo para a inovação e vantagem competitiva.

Impacto na Tecnologia

A Project Planning, Schedule & Execution Management influencia diversas dimensões tecnológicas:

- **Infraestrutura:** Garantir que a infraestrutura necessária esteja disponível conforme o cronograma do projeto, incluindo hardware, software e rede.
- **Arquitetura:** Avaliar como as mudanças no projeto podem afetar a arquitetura de sistemas e fazer adaptações quando necessário.
- **Sistemas:** Coordenar o desenvolvimento e a implementação de sistemas de acordo com o cronograma estabelecido.
- **Cybersecurity:** Certificar-se de que as medidas de segurança cibernética estão integradas em todas as fases do projeto.
- **Modelo Operacional:** Garantir que as mudanças introduzidas pelo projeto estejam alinhadas com o modelo operacional da organização, promovendo uma execução eficaz.

Roadmap de Implementação

A capability de Project Planning, Schedule & Execution Management desempenha um papel crítico na entrega bem-sucedida de projetos, desde a fase de planejamento até a execução eficiente.

Isso garante que os projetos estejam alinhados com a estratégia organizacional e que os recursos sejam alocados e gerenciados de maneira eficaz.

Para implementar efetivamente essa capability, é fundamental seguir um roadmap bem estruturado.

Abaixo, as principais etapas a serem consideradas no processo de adoção da capability de Project Planning, Schedule & Execution Management, dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Avaliação do Contexto Organizacional:** Inicie com uma avaliação abrangente do contexto da organização, identificando seus objetivos estratégicos, desafios e necessidades de gerenciamento de projetos.
- **Definição de Metodologias e Abordagens:** Escolha as metodologias e abordagens de gerenciamento de projetos mais adequadas ao contexto organizacional, considerando fatores como tamanho do projeto, complexidade e setor de atuação.
- **Treinamento e Desenvolvimento:** Capacite a equipe de gerenciamento de projetos por meio de treinamento e desenvolvimento, garantindo que eles estejam familiarizados com as metodologias escolhidas.
- **Estabelecimento de Processos:** Defina e implemente processos sólidos de gerenciamento de projetos, abrangendo desde a definição de escopo até o controle de qualidade e riscos.
- **Desenvolvimento de Cronogramas:** Crie cronogramas detalhados para cada projeto, identificando marcos importantes e prazos de entrega, levando em consideração recursos disponíveis.
- **Alocação de Recursos:** Assegure a alocação eficaz de recursos humanos e materiais para atender às necessidades de cada projeto, evitando sobrecarga ou subutilização.
- **Monitoramento Contínuo:** Implemente sistemas de monitoramento que permitam o acompanhamento regular do progresso dos projetos em relação aos cronogramas e métricas de sucesso.
- **Identificação e Mitigação de Riscos:** Estabeleça processos para identificar e mitigar riscos de forma proativa, garantindo que os projetos não se desviem do curso.
- **Comunicação Efetiva:** Promova uma comunicação eficaz entre todas as partes interessadas do projeto, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos e progresso.
- **Ações Corretivas e Melhoria Contínua:** Implemente ações corretivas sempre que desvios ou problemas forem identificados e promova a melhoria contínua dos processos de gerenciamento de projetos.
- **Avaliação de Impacto:** Avalie regularmente o impacto da Project Planning, Schedule & Execution Management na eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva da organização.

A capability de Project Planning, Schedule & Execution Management desempenha um papel vital na gestão eficaz de projetos, assegurando que eles estejam alinhados com

as metas estratégicas da organização e que sejam entregues com sucesso.

A implementação bem-sucedida desse roadmap contribuirá significativamente para a eficiência operacional e a capacidade da organização de inovar e manter uma vantagem competitiva no mercado.

Melhores Práticas de Mercado

A capability de Project Planning, Schedule & Execution Management desempenha um papel crítico na entrega bem-sucedida de projetos, garantindo que esses projetos estejam alinhados com a estratégia organizacional e que sejam executados de maneira eficaz.

Para atingir esse objetivo, é fundamental adotar as melhores práticas de mercado dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework.

A seguir, as principais melhores práticas de mercado:

- **Definição de Escopo Precisa:** Uma das melhores práticas fundamentais é a definição clara e precisa do escopo do projeto. Isso envolve identificar objetivos, entregas, limites e requisitos de maneira detalhada, garantindo que todas as partes envolvidas tenham uma compreensão comum do projeto desde o início.
- **Alocação de Recursos Estratégica:** Alocar recursos de forma estratégica é crucial. Isso inclui identificar as habilidades necessárias, atribuir a equipe adequada e gerenciar eficazmente os recursos financeiros e materiais para garantir que o projeto seja executado de maneira eficiente.
- **Cronograma Realista:** Estabelecer um cronograma realista é essencial para o sucesso do projeto. Isso envolve a criação de um plano de projeto detalhado que inclui marcos temporais, estimativas de duração de atividades e dependências claras entre tarefas.
- **Métricas de Sucesso Mensuráveis:** Definir métricas de sucesso mensuráveis e indicadores-chave de desempenho (KPIs) é uma prática recomendada. Isso permite que a equipe de projeto avalie objetivamente o progresso e determine se os resultados estão alinhados com os objetivos estratégicos.
- **Comunicação Efetiva:** A comunicação efetiva é crucial em todas as fases

do projeto. Garantir que todas as partes interessadas estejam bem-informadas, que as expectativas sejam gerenciadas e que os problemas sejam comunicados e resolvidos de forma oportuna contribui para o sucesso do projeto.

- **Gestão de Riscos Proativa:** Identificar e gerenciar riscos de forma proativa é uma prática recomendada. Isso envolve a avaliação contínua de ameaças potenciais ao projeto e a implementação de planos de mitigação para minimizar impactos negativos.
- **Adoção de Metodologias Ágeis:** A incorporação de metodologias ágeis, como Scrum ou Kanban, quando apropriado, pode aumentar a flexibilidade do projeto e melhorar a capacidade de resposta às mudanças nas necessidades do cliente ou do mercado.
- **Avaliação Pós-Implementação:** Realizar uma avaliação pós-implementação após a conclusão do projeto é uma prática recomendada. Isso permite que a organização aprenda com sucessos e desafios anteriores, incorporando lições aprendidas em futuros projetos.
- **Automatização de Tarefas Repetitivas:** Utilizar ferramentas e tecnologias de automatização para simplificar tarefas repetitivas e administrativas, permitindo que a equipe se concentre em atividades de maior valor agregado.
- **Treinamento e Desenvolvimento Contínuos:** Investir em treinamento e desenvolvimento contínuos da equipe de projeto é fundamental. Isso garante que a equipe esteja atualizada com as últimas práticas e ferramentas de gerenciamento de projetos.
- **Colaboração Interfuncional:** Promover a colaboração entre diferentes departamentos e equipes é uma prática recomendada. Isso ajuda a evitar silos de informação e a garantir que todos os envolvidos estejam alinhados com os objetivos do projeto.

A adoção dessas melhores práticas de mercado dentro da capability de Project Planning, Schedule & Execution Management é fundamental para garantir que os projetos sejam planejados, executados e entregues de maneira eficaz, contribuindo para o sucesso da organização e sua capacidade de inovação e competitividade no mercado.

Desafios Atuais

A capability de Project Planning, Schedule & Execution Management desempenha um papel crítico na entrega bem-sucedida de projetos, desde a fase de planejamento até a execução eficiente.

No entanto, a integração bem-sucedida desta capability nos processos de negócios e operações de TI enfrenta desafios significativos no mercado atual, de acordo com as melhores práticas reconhecidas.

Abaixo estão os principais desafios a serem considerados dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Complexidade de Projetos:** Os projetos atuais são cada vez mais complexos, envolvendo diversas partes interessadas, tecnologias avançadas e múltiplas variáveis. Isso torna o planejamento e a execução mais desafiadores.
- **Escopo em Evolução:** A natureza dinâmica dos negócios muitas vezes resulta em mudanças constantes nos requisitos do projeto, exigindo uma gestão ágil e adaptável do escopo.
- **Alocação de Recursos Limitados:** A competição por recursos, incluindo equipe qualificada e orçamento, é feroz. Garantir a alocação adequada de recursos é um desafio contínuo.
- **Pressão por Prazos Apertados:** A demanda por prazos mais curtos é uma realidade. Manter o cronograma do projeto sem comprometer a qualidade é um grande desafio.
- **Evolução Tecnológica:** As inovações tecnológicas estão em constante evolução. Integrar novas tecnologias de maneira eficaz em projetos existentes requer habilidade e estratégia.
- **Gerenciamento de Riscos:** Identificar, avaliar e mitigar riscos é fundamental. O mercado atual exige uma abordagem proativa para o gerenciamento de riscos.
- **Comunicação Efetiva:** Garantir uma comunicação clara e eficaz entre todas as partes interessadas é um desafio, especialmente em projetos complexos e distribuídos.
- **Integração com Processos Existentes:** A integração da capability de Project Planning, Schedule & Execution Management com os processos de negócios existentes nem sempre é perfeita, exigindo adaptações e

mudanças de cultura.

- **Avaliação de Desempenho:** Avaliar o desempenho do projeto em relação aos objetivos estabelecidos e implementar melhorias contínuas é um desafio constante.
- **Custos Controlados:** Manter os custos do projeto dentro do orçamento é fundamental para o sucesso, considerando que recursos financeiros são sempre limitados.

Esses desafios refletem a complexidade envolvida na gestão de projetos, desde o planejamento até a execução.

Superá-los requer uma abordagem estratégica e a aplicação de metodologias eficazes para garantir que os projetos estejam alinhados com a estratégia organizacional e entregues com sucesso.

Tendências para o Futuro

A capability de Project Planning, Schedule & Execution Management, inserida na macro capability Project Delivery Office e na camada Solution Engineering, desempenha um papel crítico na entrega bem-sucedida de projetos, desde a fase de planejamento até a execução eficiente.

Para entender as tendências futuras dentro desse contexto, as expectativas do mercado:

- **Inteligência Artificial e Machine Learning:** A utilização de algoritmos de inteligência artificial e machine learning será cada vez mais incorporada no planejamento e na execução de projetos, possibilitando previsões mais precisas e automação de tarefas.
- **Metodologias Ágeis Avançadas:** As metodologias ágeis continuarão a evoluir, tornando-se mais adaptáveis e abrangentes, atendendo a projetos de maior complexidade e escala.
- **Análise de Big Data:** A capacidade de analisar grandes volumes de dados será essencial para tomar decisões informadas durante o planejamento e a execução de projetos, melhorando a eficiência e reduzindo riscos.
- **Gestão de Riscos Avançada:** A gestão de riscos será mais integrada ao

processo de planejamento e execução de projetos, com a capacidade de identificar e mitigar riscos em tempo real.

- Colaboração Remota e Ferramentas de Colaboração Avançadas: Com a crescente adoção de modelos de trabalho remoto, ferramentas de colaboração avançadas se tornarão essenciais para coordenar equipes distribuídas.
- Sustentabilidade Integrada: A sustentabilidade será incorporada de forma mais significativa nos projetos, considerando impactos ambientais e sociais em todas as fases.
- Realidade Aumentada e Virtual: Tecnologias como realidade aumentada e virtual serão usadas para melhorar a visualização de projetos e facilitar a execução em ambientes complexos.
- Automação Robótica de Processos (RPA): A automação por meio de RPA será mais utilizada na execução de tarefas repetitivas, liberando recursos humanos para atividades mais estratégicas.
- Blockchain para Gestão de Projetos: A tecnologia blockchain será aplicada para garantir a integridade dos dados e a segurança nas transações relacionadas a projetos.
- Foco na Experiência do Cliente: A experiência do cliente será central nos projetos, com um planejamento e execução voltados para atender às expectativas dos stakeholders.

Essas tendências refletem as expectativas do mercado em relação à capability de Project Planning, Schedule & Execution Management no contexto do CIO Codex Capability Framework.

À medida que as organizações buscam maior eficiência na entrega de projetos alinhados com suas estratégias, a adoção de tecnologias avançadas, aprimoramento das metodologias e o foco na experiência do cliente se tornarão imperativos para o sucesso.

KPIs Usuais

A capability de Project Planning, Schedule & Execution Management, integrante da macro capability de Project Delivery Office e da camada de Solution Engineering, desempenha um papel crítico na entrega bem-sucedida de projetos, desde a fase de

planejamento até a execução eficiente.

Para avaliar e monitorar a eficácia dessa capability, é fundamental identificar e acompanhar os KPIs apropriados.

Abaixo, uma lista de KPIs usuais dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, que podem ser utilizados para gerenciar e avaliar a performance da Project Planning, Schedule & Execution Management:

- Cumprimento de Prazos: Mede a percentagem de projetos que foram concluídos dentro do prazo estabelecido, avaliando a pontualidade na entrega.
- Orçamento Gasto: Avalia o percentual do orçamento total alocado para o projeto que foi gasto até o momento, permitindo o controle financeiro.
- Adoção de Metodologias de Planejamento: Verifica o uso adequado de metodologias de planejamento de projetos, como o PMBOK ou o Prince2.
- Taxa de Utilização de Recursos: Mede a eficiência na alocação de recursos, considerando a utilização de pessoal, equipamentos e outros ativos.
- Qualidade das Entregas: Avalia a qualidade das entregas finais do projeto, identificando problemas de qualidade que podem afetar o resultado.
- Variação de Escopo: Mede a variação entre o escopo inicialmente definido e o escopo real do projeto, ajudando a identificar desvios.
- Satisfação do Cliente: Avalia o grau de satisfação do cliente em relação ao projeto, considerando expectativas atendidas e qualidade entregue.
- Risco Identificado vs. Risco Mitigado: Compara a quantidade de riscos identificados no início do projeto com a quantidade de riscos efetivamente mitigados.
- Métricas de Desempenho das Equipes: Avalia o desempenho das equipes envolvidas no projeto com base em indicadores específicos, como produtividade e eficiência.
- Custos Indiretos: Mede os custos indiretos associados ao projeto, como custos administrativos e de suporte.
- Retorno sobre o Investimento (ROI): Calcula o retorno financeiro gerado pelo projeto em relação aos custos totais de investimento.
- Nível de Adoção de Melhores Práticas: Verifica em que medida as melhores práticas de gerenciamento de projetos são adotadas e seguidas.
- Taxa de Replanejamento: Mede a frequência com que é necessário

replanejar o projeto devido a desvios significativos.

- **Eficiência de Comunicação:** Avalia a eficiência da comunicação dentro da equipe de projeto, minimizando mal-entendidos e atrasos.
- **Cronograma Adiantado vs. Atrasado:** Compara a quantidade de tarefas adiantadas em relação às tarefas atrasadas no cronograma do projeto.

Esses KPIs fornecem uma visão abrangente do desempenho da capability de Project Planning, Schedule & Execution Management, abrangendo aspectos como prazos, orçamento, qualidade e satisfação do cliente.

O monitoramento regular desses indicadores é fundamental para garantir que os projetos estejam alinhados com a estratégia organizacional, executados de forma eficaz e entregues com sucesso.

Exemplos de OKRs

A capability de Project Planning, Schedule & Execution Management, situada na macro capability Project Delivery Office e na camada Solution Engineering do CIO Codex Capability Framework, é vital para a execução bem-sucedida de projetos.

A seguir são apresentados exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) para esta capability:

Planejamento Eficaz de Projetos

Objetivo: Estabelecer um planejamento de projeto robusto e alinhado com as metas estratégicas da organização.

- **KR1:** Definir o escopo e os objetivos de 100% dos novos projetos com precisão.
- **KR2:** Alinhar as metas de 95% dos projetos com os objetivos estratégicos da organização.
- **KR3:** Concluir o planejamento de recursos em 90% dos projetos antes do início da execução.

Gerenciamento Rigoroso de Cronograma

Objetivo: Manter um controle rigoroso sobre os cronogramas dos projetos para garantir a entrega pontual.

- KR1: Manter um índice de 90% de cumprimento dos marcos do projeto conforme o cronograma.
- KR2: Reduzir em 20% as variações de cronograma em todos os projetos.
- KR3: Realizar revisões semanais de cronograma em 100% dos projetos.

Execução Eficiente de Projetos

Objetivo: Assegurar uma execução eficiente e alinhada com os planos estabelecidos.

- KR1: Alcançar uma taxa de 95% de adesão às atividades planejadas durante a execução.
- KR2: Reduzir em 15% o tempo médio de entrega dos marcos dos projetos.
- KR3: Implementar em 90% dos projetos medidas corretivas para desvios identificados.

Gestão Proativa de Recursos

Objetivo: Gerenciar proativamente os recursos para maximizar a eficiência e eficácia.

- KR1: Alocar recursos com 100% de precisão conforme os requisitos do projeto.
- KR2: Otimizar a utilização dos recursos, aumentando a eficiência em 25%.
- KR3: Implementar sistemas de monitoramento de recursos em 100% dos projetos.

Melhoria Contínua no Gerenciamento de Projetos

Objetivo: Promover a melhoria contínua nas práticas de gerenciamento de projetos.

- KR1: Realizar avaliações pós-projeto em 100% dos projetos concluídos para identificar lições aprendidas.

- KR2: Aumentar em 30% a implementação de melhorias com base no feedback dos projetos.
- KR3: Conduzir 4 workshops de melhoria de processos por ano para equipes de projeto.

Esses OKRs destacam a importância da Project Planning, Schedule & Execution Management na entrega eficaz de projetos, desde o planejamento até a execução.

Através desses objetivos, as organizações podem garantir que os projetos sejam concluídos com êxito, alinhando-os com as metas estratégicas, gerenciando efetivamente os recursos e cronogramas, e adotando práticas de melhoria contínua.

Esta capability é crucial na era da transformação digital, permitindo que as organizações gerenciem projetos com eficiência, inovação e vantagem competitiva, mantendo-se alinhadas com os objetivos estratégicos e operacionais.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability Project Planning, Schedule & Execution Management, inserida na macro capability Project Delivery Office na camada Solution Engineering, desempenha um papel crítico na fase inicial de planejamento de projetos.

Esta capability envolve a definição de escopos, objetivos, recursos, cronogramas e métricas de sucesso.

Além disso, ela é responsável pelo gerenciamento contínuo dos cronogramas e da execução dos projetos, garantindo que eles estejam alinhados com as metas estratégicas da organização e progridam conforme o planejado.

Abaixo, cinco critérios para cada um dos cinco níveis de maturidade, inspirados no modelo CMMI:

Nível de Maturidade Inexistente

- A organização não possui processos formais de planejamento de projetos.
- Não há documentação que descreva os objetivos, escopos e recursos necessários para os projetos.
- A definição de metas de sucesso é inconsistente ou ausente.

- Não há acompanhamento ou registro dos cronogramas dos projetos.
- Não existe um processo para identificar desvios ou problemas na execução dos projetos.

Nível de Maturidade Inicial

- A organização reconhece a importância do planejamento de projetos, mas a implementação é limitada.
- O planejamento de projetos é feito de forma ad hoc e não segue um processo formal.
- Existe uma documentação básica de escopo e objetivos, mas ela não é amplamente utilizada.
- Cronogramas são criados, mas não são acompanhados de perto.
- Problemas na execução de projetos são identificados, mas a resposta a esses problemas é reativa e não documentada.

Nível de Maturidade Definido

- A organização possui processos formalizados para o planejamento de projetos.
- A documentação de escopo, objetivos e recursos é padronizada e amplamente utilizada.
- Metas de sucesso são definidas de forma consistente e alinhadas com os objetivos estratégicos.
- Cronogramas são criados e acompanhados de acordo com processos estabelecidos.
- Problemas na execução de projetos são registrados e há processos para ações corretivas documentadas.

Nível de Maturidade Gerenciado

- A organização demonstra um alto grau de maturidade no planejamento de projetos.
- Os processos de planejamento são otimizados e personalizados para

atender às necessidades específicas dos projetos.

- Metas de sucesso são mensuráveis e continuamente avaliadas.
- Cronogramas são bem definidos e gerenciados de maneira eficiente, com identificação proativa de desvios.
- Ações corretivas são implementadas de forma sistemática para manter os projetos no caminho certo.

Nível de Maturidade Otimizado

- A organização é reconhecida como líder em planejamento de projetos, com práticas inovadoras.
- Os processos são altamente eficientes e adaptáveis, promovendo uma abordagem ágil e personalizada para cada projeto.
- Metas de sucesso são constantemente revisadas e aprimoradas.
- Cronogramas são otimizados para maximizar a eficiência e minimizar riscos.
- A organização promove uma cultura de aprendizado contínuo, incorporando lições aprendidas em cada projeto.

Esses critérios de maturidade, inspirados no modelo CMMI, proporcionam uma estrutura sólida para avaliar a capacidade de uma organização em planejar, programar e executar projetos de forma eficaz, garantindo que eles estejam alinhados com as metas estratégicas e progridam conforme o planejado.

Essa capability é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento e para o alcance de resultados consistentes.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability Project Planning, Schedule & Execution Management, integrante da macro capability Project Delivery Office na camada Solution Engineering do CIO Codex Capability Framework, é fundamental para o planejamento e execução eficaz de projetos.

Esta capability envolve a definição de escopos, objetivos, recursos, cronogramas e métricas de sucesso, sendo crucial para estabelecer uma base sólida para a execução eficaz do projeto e garantindo alinhamento com as metas estratégicas da organização.

A seguir, é analisada a convergência desta capability em relação a um conjunto de frameworks de mercado reconhecidos e bem estabelecidos em suas respectivas áreas de expertise:

COBIT

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** COBIT oferece um modelo de governança de TI que inclui gerenciamento de projetos. Esta capability alinha-se com COBIT ao garantir que o planejamento e execução de projetos estejam em conformidade com as práticas de governança e gestão de riscos.

ITIL

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** ITIL, focado no gerenciamento de serviços de TI, beneficia-se do planejamento e execução estruturada de projetos para melhorar a entrega e gestão de serviços.

SAFe

- **Nível de Convergência: Alto**
- **Racional:** SAFe, um framework ágil para escala empresarial, necessita de um planejamento e execução de projetos robustos, estando perfeitamente alinhado com esta capability para a implementação eficaz de práticas ágeis.

PMI

- **Nível de Convergência: Alto**
- **Racional:** PMI, com seu foco em gerenciamento de projetos, está

diretamente relacionado a esta capability, pois fornece as diretrizes e práticas necessárias para o planejamento e execução eficientes de projetos.

CMMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: CMMI, voltado para a melhoria de processos, beneficia-se do rigoroso planejamento e execução de projetos para alcançar níveis superiores de maturidade de processos.

TOGAF

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Embora TOGAF seja um framework de arquitetura empresarial, o planejamento e execução de projetos pode contribuir para o desenvolvimento de arquiteturas de TI, embora a relação seja indireta.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: DevOps SRE, que foca em confiabilidade e eficiência operacional, pode se beneficiar do planejamento estruturado e execução de projetos para melhorar a implantação e manutenção de sistemas de TI.

NIST

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: NIST estabelece padrões e diretrizes de segurança, e embora o planejamento e execução de projetos possam apoiar a conformidade, a relação direta com esta capability é limitada.

Six Sigma

- **Nível de Convergência: Baixo**
- **Racional:** Six Sigma foca na melhoria da qualidade e eficiência. O planejamento e execução de projetos podem contribuir para a melhoria de processos, mas a relação é indireta.

Lean IT

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** Lean IT, focado na eficiência operacional, pode se beneficiar do planejamento e execução eficazes de projetos para otimizar processos e reduzir desperdícios.

Em resumo, Project Planning, Schedule & Execution Management apresenta uma convergência variada com os frameworks de mercado.

Tem forte alinhamento com frameworks que enfatizam a importância do gerenciamento de projetos, como PMI, e uma convergência média com frameworks focados em governança de TI, agilidade e eficiência operacional.

A relação é mais tênue com frameworks centrados em segurança e melhoria de processos.

Esta análise ressalta a importância desta capability para garantir que os projetos sejam planejados e executados de forma eficaz, alinhados com as metas estratégicas da organização.

Processos e Atividades

Develop Project Plans

O processo Develop Project Plans é essencial para a criação de planos detalhados que orientarão a execução bem-sucedida dos projetos.

Este processo começa com a definição clara do escopo do projeto, identificando todas as entregas, restrições e critérios de aceitação.

Em seguida, são alocados recursos humanos e materiais, garantindo que as equipes

estejam equipadas para realizar as tarefas planejadas.

O desenvolvimento de cronogramas detalhados é crucial, identificando marcos, dependências e prazos realistas.

O orçamento do projeto é elaborado, assegurando que todas as atividades e recursos necessários sejam cobertos financeiramente.

Finalmente, são definidos os KPIs e as métricas de sucesso que serão usados para monitorar o progresso do projeto.

Este planejamento abrangente assegura que todos os aspectos do projeto estejam bem estruturados e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define Project Scope	Definir claramente o escopo do projeto	Documentação de requisitos	Escopo do projeto definido	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

2	Allocate Resources	Alocar recursos humanos e materiais necessários	Escopo do projeto, recursos disponíveis	Recursos alocados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development
3	Develop Schedule	Desenvolver cronogramas detalhados	Escopo do projeto, recursos alocados	Cronograma do projeto desenvolvido	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

4	Establish Budget	Elaborar o orçamento do projeto	Escopo do projeto, cronograma, recursos	Orçamento do projeto estabelecido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Define KPIs and Metrics	Definir KPIs e métricas de sucesso	Escopo do projeto, cronograma, orçamento	KPIs e métricas de sucesso definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

Identify Project Objectives

O processo Identify Project Objectives é fundamental para garantir que os objetivos do projeto estejam claramente definidos e alinhados com as metas estratégicas da organização.

Este processo começa com a realização de uma análise aprofundada das necessidades de negócios e das expectativas dos stakeholders.

São realizadas reuniões de planejamento e workshops colaborativos para discutir e estabelecer os objetivos específicos do projeto.

Estes objetivos são então documentados, detalhando os resultados esperados, as métricas de sucesso e os critérios de aceitação.

A identificação de riscos e desafios potenciais é também uma parte crucial deste processo, permitindo o desenvolvimento de estratégias de mitigação eficazes.

Finalmente, são estabelecidos os marcos e as metas do projeto, garantindo que todos os envolvidos tenham uma compreensão clara do que deve ser alcançado.

Este processo assegura que o projeto tenha uma direção clara e objetivos bem definidos, promovendo a eficiência e o alinhamento estratégico.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Conduct Business Analysis	Realizar análise de negócios	Documentação de requisitos, expectativas dos stakeholders	Necessidades de negócios identificadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

2	Plan and Facilitate Workshops	Planejar e facilitar workshops colaborativos	Necessidades de negócios identificadas	Objetivos do projeto discutidos e estabelecidos	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development
3	Document Objectives	Documentar objetivos específicos do projeto	Resultados dos workshops, expectativas dos stakeholders	Objetivos do projeto documentados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

4	Identify Risks and Challenges	Identificar riscos e desafios potenciais	Objetivos do projeto documentados	Riscos e desafios identificados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development
5	Set Milestones and Goals	Estabelecer marcos e metas do projeto	Objetivos do projeto, riscos identificados	Marcos e metas do projeto estabelecidos	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

Execute Project Plans

O processo Execute Project Plans é vital para a implementação prática dos planos de projeto, assegurando que todas as atividades sejam realizadas conforme planejado.

Este processo começa com a comunicação clara do plano de projeto para todas as partes envolvidas, garantindo que todos compreendam seus papéis e responsabilidades.

Em seguida, são iniciadas as atividades do projeto de acordo com o cronograma estabelecido, monitorando continuamente o progresso e resolvendo quaisquer problemas ou obstáculos que possam surgir.

A gestão de recursos é essencial para assegurar que os recursos estejam disponíveis e sejam utilizados de forma eficiente.

O controle de qualidade é implementado para garantir que as entregas do projeto atendam aos padrões e requisitos definidos.

Finalmente, o progresso é documentado e reportado regularmente, permitindo o acompanhamento contínuo e a tomada de decisões informadas.

Este processo assegura que o projeto avance de acordo com o plano, promovendo a eficiência e o sucesso na entrega.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Communicate Project Plan	Comunicar o plano de projeto para todas as partes envolvidas	Plano de projeto, cronograma	Partes envolvidas informadas e alinhadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

2	Initiate Project Activities	Iniciar as atividades do projeto de acordo com o cronograma	Plano de projeto, cronograma	Atividades do projeto iniciadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development
3	Manage Resources	Gerir os recursos disponíveis para assegurar eficiência	Plano de projeto, cronograma, recursos	Recursos geridos de forma eficiente	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

4	Implement Quality Control	Implementar controle de qualidade para garantir conformidade	Plano de projeto, padrões de qualidade	Controle de qualidade implementado	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development
5	Document and Report Progress	Documentar e reportar regularmente o progresso do projeto	Atividades do projeto, controle de qualidade	Progresso do projeto documentado e reportado	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

Monitor Project Progress

O processo Monitor Project Progress é crucial para assegurar que o projeto esteja avançando conforme o plano estabelecido.

Este processo envolve a coleta contínua de dados sobre o progresso do projeto, incluindo o status das atividades, marcos atingidos e uso de recursos.

A análise desses dados permite identificar quaisquer desvios em relação ao cronograma e ao orçamento, possibilitando a implementação de ações corretivas.

Relatórios regulares são gerados para fornecer uma visão clara e atualizada sobre o estado do projeto, destacando áreas de preocupação e sucesso.

Reuniões de revisão são realizadas com as partes interessadas para discutir o progresso e resolver quaisquer problemas identificados.

A comunicação eficaz e contínua é mantida para garantir que todas as partes interessadas estejam informadas sobre o andamento do projeto.

Este monitoramento contínuo assegura que o projeto permaneça no caminho certo, promovendo a transparência e a tomada de decisões informadas.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Progress Data	Coletar dados contínuos sobre o progresso do projeto	Atividades do projeto, cronograma	Dados de progresso coletados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

2	Analyze Data	Analisar os dados coletados para identificar desvios	Dados de progresso coletados	Análise de desvios realizada	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development
3	Generate Reports	Gerar relatórios regulares sobre o estado do projeto	Análise de desvios, dados de progresso	Relatórios de progresso gerados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

4	Conduct Review Meetings	Realizar reuniões de revisão com partes interessadas	Relatórios de progresso, análise de desvios	Reuniões de revisão realizadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development
5	Maintain Communication	Manter comunicação contínua com as partes interessadas	Relatórios de progresso, reuniões de revisão	Partes interessadas informadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

Review and Adjust Project Plans

O processo Review and Adjust Project Plans é essencial para garantir que os planos de projeto permaneçam alinhados com os objetivos e condições em constante mudança.

Este processo começa com a análise detalhada dos relatórios de progresso e feedbacks recebidos, identificando áreas que necessitam de ajustes.

São realizadas reuniões de revisão com as partes interessadas para discutir os achados e desenvolver estratégias de ajuste.

Com base nas informações coletadas, os planos de projeto são ajustados, incluindo revisões no cronograma, alocação de recursos e orçamento.

A implementação das mudanças é monitorada para assegurar que os ajustes sejam eficazes e que o projeto continue a progredir conforme o esperado.

Finalmente, são realizados treinamentos adicionais para assegurar que as equipes estejam cientes das mudanças e possam aplicá-las de maneira eficaz.

Este processo assegura que os planos de projeto sejam continuamente otimizados, promovendo a adaptação e a resiliência.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Analyze Progress Reports	Analisar relatórios de progresso e feedbacks recebidos	Relatórios de progresso, feedbacks	Áreas de ajuste identificadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

2	Conduct Review Meetings	Realizar reuniões de revisão com partes interessadas	Relatórios de progresso, feedbacks	Estratégias de ajuste desenvolvidas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development
3	Adjust Project Plans	Ajustar os planos de projeto com base nas informações coletadas	Estratégias de ajuste, feedbacks	Planos de projeto ajustados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

4	Monitor Implementation	Monitorar a implementação das mudanças para garantir eficácia	Planos de projeto ajustados, feedbacks	Mudanças implementadas e monitoradas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development
5	Conduct Additional Training	Realizar treinamentos adicionais para assegurar a aplicação das mudanças	Planos de projeto ajustados, feedbacks	Treinamentos adicionais realizados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Solution Engineering & Development; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Solution Engineering & Development; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development