



What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



Solution Engineering

Application Ownership

Application Support Mgmt.
Application Sustain Mgmt.
Application Evolution mgmt.
Application Lifecycle Mgmt.

Solution Development

UX Design
Solution Analyze
Solution Design
Composability Design
Test Design
Deployment Design
Coding
Test Execution & Automation
Developer Autonomy & DevSecOps

Project Office

Project Plann., Sched. & Execution Mgmt.
Agile PI & RT Mgmt.

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 porcentagem 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	<p>Responsible: Solution Engineering & Development;</p> <p>Accountable: Solution Engineering & Development;</p> <p>Consulted: IT Governance & Transformation;</p> <p>Informed: Data, AI & New Technology</p>	<p>Decider: Solution Engineering & Development;</p> <p>Advisor: IT Governance & Transformation;</p> <p>Recommender: Architecture & Technology Visioning;</p> <p>Executer: Solution Engineering & Development</p>
3	Develop Schedule	Desenvolver cronogramas detalhados	Escopo do projeto, recursos alocados	Cronograma do projeto desenvolvido	<p>Responsible: Solution Engineering & Development;</p> <p>Accountable: Solution Engineering & Development;</p> <p>Consulted: IT Governance & Transformation;</p> <p>Informed: Data, AI & New Technology</p>	<p>Decider: Solution Engineering & Development;</p> <p>Advisor: IT Governance & Transformation;</p> <p>Recommender: Architecture & Technology Visioning;</p> <p>Executer: Solution Engineering & Development</p>

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; Executor: Solution Engineering & Development

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

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	<p>Responsible: Solution Engineering & Development;</p> <p>Accountable: Solution Engineering & Development;</p> <p>Consulted: IT Governance & Transformation;</p> <p>Informed: Data, AI & New Technology</p>	<p>Decider: Solution Engineering & Development;</p> <p>Advisor: IT Governance & Transformation;</p> <p>Recommender: Architecture & Technology Visioning;</p> <p>Executer: Solution Engineering & Development</p>
3	Manage Resources	Gerir os recursos disponíveis para assegurar eficiência	Plano de projeto, cronograma, recursos	Recursos geridos de forma eficiente	<p>Responsible: Solution Engineering & Development;</p> <p>Accountable: Solution Engineering & Development;</p> <p>Consulted: IT Governance & Transformation;</p> <p>Informed: Data, AI & New Technology</p>	<p>Decider: Solution Engineering & Development;</p> <p>Advisor: IT Governance & Transformation;</p> <p>Recommender: Architecture & Technology Visioning;</p> <p>Executer: Solution Engineering & Development</p>

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	<p>Responsible: Solution Engineering & Development;</p> <p>Accountable: Solution Engineering & Development;</p> <p>Consulted: IT Governance & Transformation;</p> <p>Informed: Data, AI & New Technology</p>	<p>Decider: Solution Engineering & Development;</p> <p>Advisor: IT Governance & Transformation;</p> <p>Recommender: Architecture & Technology Visioning;</p> <p>Executer: Solution Engineering & Development</p>
5	Conduct Additional Training	Realizar treinamentos adicionais para assegurar a aplicação das mudanças	Planos de projeto ajustados, feedbacks	Treinamentos adicionais realizados	<p>Responsible: Solution Engineering & Development;</p> <p>Accountable: Solution Engineering & Development;</p> <p>Consulted: IT Governance & Transformation;</p> <p>Informed: Data, AI & New Technology</p>	<p>Decider: Solution Engineering & Development;</p> <p>Advisor: IT Governance & Transformation;</p> <p>Recommender: Architecture & Technology Visioning;</p> <p>Executer: Solution Engineering & Development</p>