



**ASSEMBLEIA
LEGISLATIVA
DE GOIÁS**

Diretoria de
Tecnologia da
Informação

Assessoria Técnica
de Gerenciamento
de Projetos

Metodologia de Gerenciamento de Projetos



Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI

Diretor de Tecnologia da Informação

Fabrício Lopes da Luz

Diretor Adjunta de Tecnologia da Informação

Diego Mendes

Secretário de Infraestrutura de Tecnologia da Informação

Lucas Magalhaes de Gouveia

Secretário de Tecnologia da Informação

Henry Guilsimar Almeida

Secretário de Transparência e Ouvidoria

Renis Rangel Cavalcante Faleiros

Secretário Adjunto de Inovação

Leonardo Rassi Neto

Assessor Técnico de Gerenciamento de Projetos

Adaildo Soares do Vale

Assessor Técnico de Suporte

Renato Ferreira de Oliveira

Assessor Técnico de Infraestrutura

Alexandre Alves Borges Pinto

Assessor Adjunto de Desenvolvimento de Sistemas

Bruno Ferreira Machado

Assessoria Adjunta de Suporte

Antônio Soares Gedda Netto

Assessora Adjunta de Contratos e Aquisições de TI

Vilma Rosa Miotto

Assessor Adjunto de Segurança da Informação

Leandro Miranda Ala

Assessor Adjunto de Telecomunicações

Gilmar José Guimarães

Chefe da Seção de Suporte ao Usuário

Ranulfo Teles Pereira

Chefe da Seção de Web Design

Alessandro de Andrade Guarita

Sumário

Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI.....	2
1. Apresentação.....	6
2. Elementos Fundamentais.....	7
2.1. Projeto	7
2.2. Operações	8
2.3. Programas e Portfólio.....	9
2.4. Gerenciamento de Projetos	10
2.5. Escritório de Gerenciamento de Projetos	11
2.6. Ciclo de Vida do Projeto	12
2.7. Grupos de Processos	13
2.8. Partes Interessadas	14
2.9. Áreas de Conhecimento	16
3. Gestão de Projetos.....	18
3.1. Fases de um Projeto	18
3.2. Reuniões de Monitoramento.....	24

Lista de Ilustrações

Figura 1 - Comparativo Projetos x Operações	8
Figura 2 - Portfólio, Programas, Projetos e Operações	10
Figura 3 - Tipos de Escritório de Projetos.....	11
Figura 4 - Ciclo de Vida de um Projeto.....	13
Figura 5 - Partes Interessadas Envolvidas no Gerenciamento de Projetos.....	15
Figura 6 - Áreas de Conhecimento.....	17
Figura 7 - Fases de um Projeto	18
Figura 8 - Processo de Gestão de Projetos	23
Figura 9 - Plano de Comunicação.....	24

1. Apresentação

Este manual tem como objetivo transmitir conceitos relacionados ao Gerenciamento de Projetos e compartilhar a metodologia utilizada pelo escritório de projetos da Diretoria de Tecnologia da Informação da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás para a gestão de seus projetos. Este documento foi elaborado pela Assessoria Técnica de Gerenciamento de Projetos com apoio da Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI e tem como missão prestar apoio metodológico e assessoramento aos projetos desenvolvidos pela Diretoria de TI da Alego. Foi utilizado como principal referência bibliográfica o guia PMBOK, publicado e editado pelo Project Management Institute (PMI).

Conceitos sobre Gerenciamento de Projetos

2. Elementos Fundamentais

Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de orçamento e de tempo especificamente definidos. É o "esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo" (PMBOK).

2.1. Projeto

De maneira geral projetos são temporários, ou seja, possuem um início e um fim claramente definidos. Seguem uma estrutura onde são planejados, executados, controlados e entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos. Os projetos são desenvolvidos em etapas e de forma incremental sendo elaborado de forma progressiva e com recursos limitados.

Projetos tem a função de impulsionar grandes mudanças nas organizações, movendo as mesmas de um estado para outro, estado atual para um estado futuro, para atingir um objetivo específico.

Algumas características de um projeto:

- Temporal, pois tem início, meio e fim;
- Os produtos, serviços ou resultados gerados são únicos;
- Conduzido por pessoas;
- Têm objetivos claros e bem definidos.

Exemplos de projetos:

- Desenvolvimento de um portal;
- Migração de servidores de rede;
- Aquisição de uma sala cofre;

- Modernização de um sistema.

2.2.Operações

As operações, também chamadas de rotinas ou processos, são funções organizacionais que realizam a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo. As operações são esforços permanentes que geram saídas repetitivas, com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço.

Exemplos de operações:

- Realizar cópia de segurança de sistemas;
- Suporte técnico ao usuário;
- Monitoramento de tráfego de rede.

Projetos	Operações
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ligado a planos estratégicos; ➤ Temporário; ➤ Original ou exclusivo; ➤ Multifuncional; ➤ Mandato específico; ➤ Resultado incerto; ➤ Foco na integração; ➤ Causa impacto de mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sustenta os negócios; ➤ Permanente; ➤ Repetitivo; ➤ Rotina; ➤ Padrão conhecido; ➤ Foco na disciplina; ➤ Não provoca mudanças institucionais.

Figura 1 - Comparativo Projetos x Operações

2.3. Programas e Portfólio

Um **programa** é um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios não disponíveis se gerenciados individualmente. Um aspecto importante do programa é que ele é orientado a benefícios. Enquanto o foco do projeto é a entrega do bem, produto ou serviço a que ele se propôs, o do programa é a realização dos benefícios por ele perseguidos. Benefícios não são produtos, mas sim impactos e resultados percebidos pela sociedade, organização, serviços, etc. O Gerenciamento de Programas é o gerenciamento coordenado e centralizado de um programa visando o alcance dos seus objetivos e benefícios estratégicos. Em programas, é importante integrar, monitorar e controlar as interdependências entre os projetos. O gerenciamento de programas foca nessas interdependências e ajuda a determinar a abordagem ideal para gerenciá-las.

Um **portfólio** é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, que estão agrupados com propósito de facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho para atender objetivos estratégicos organizacionais. Portfólio consiste nos trabalhos que estão em andamento ou planejados, estando eles relacionados de alguma forma entre si ou não. Enquanto os projetos e programas são temporários, os portfólios são contínuos. Uma organização pode possuir mais de um portfólio, cada um tratando de áreas ou objetivos específicos. Em última instância, deve haver um portfólio abrangente para a organização como um todo. O Gerenciamento de Portfólios refere-se ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados. O gerenciamento de portfólios se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos e sejam consistentes e alinhados às estratégias organizacionais.

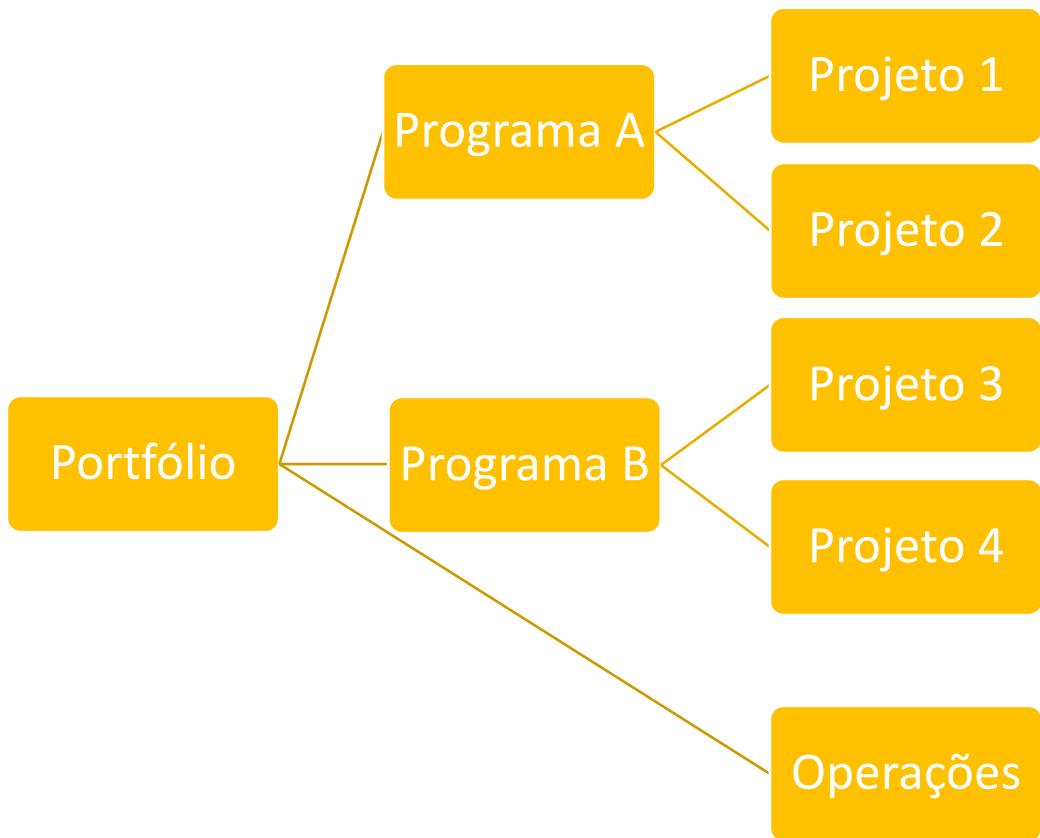


Figura 2 - Portfólio, Programas, Projetos e Operações

2.4. Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos tem relação direta com a garantia de obtenção das metas das organizações. É a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o propósito de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos envolve a implementação de ações que visam planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar os objetivos especificados. A cultura, estilo, ambiente e estrutura organizacional influenciam a maneira como os projetos são executados. Os projetos também podem ser influenciados pelo grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos.

A gestão correta dos projetos traz benefícios para a equipe podendo ser utilizada em resoluções de problemas no qual é definido precisamente as tomadas de decisões

identificando efeitos e causas. Possibilita desenvolver uma visão do futuro estabelecendo estratégias e como resultado motivando e inspirando os esforços do grupo de trabalho.

2.5. Escritório de Gerenciamento de Projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou do inglês PMO) é uma estrutura, função ou unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um EGP podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável por gerenciar os projetos. A forma, função e estrutura específicas de um EGP dependem das necessidades da organização a qual ele suporta. Enquanto os líderes de projetos enxergam apenas os projetos sobre sua responsabilidade, o EGP engloba todos os projetos sob sua governança com uma perspectiva mais estratégica.

Existem vários tipos de EGP, cada tipo varia em função do seu grau de controle e influência nos projetos, como:

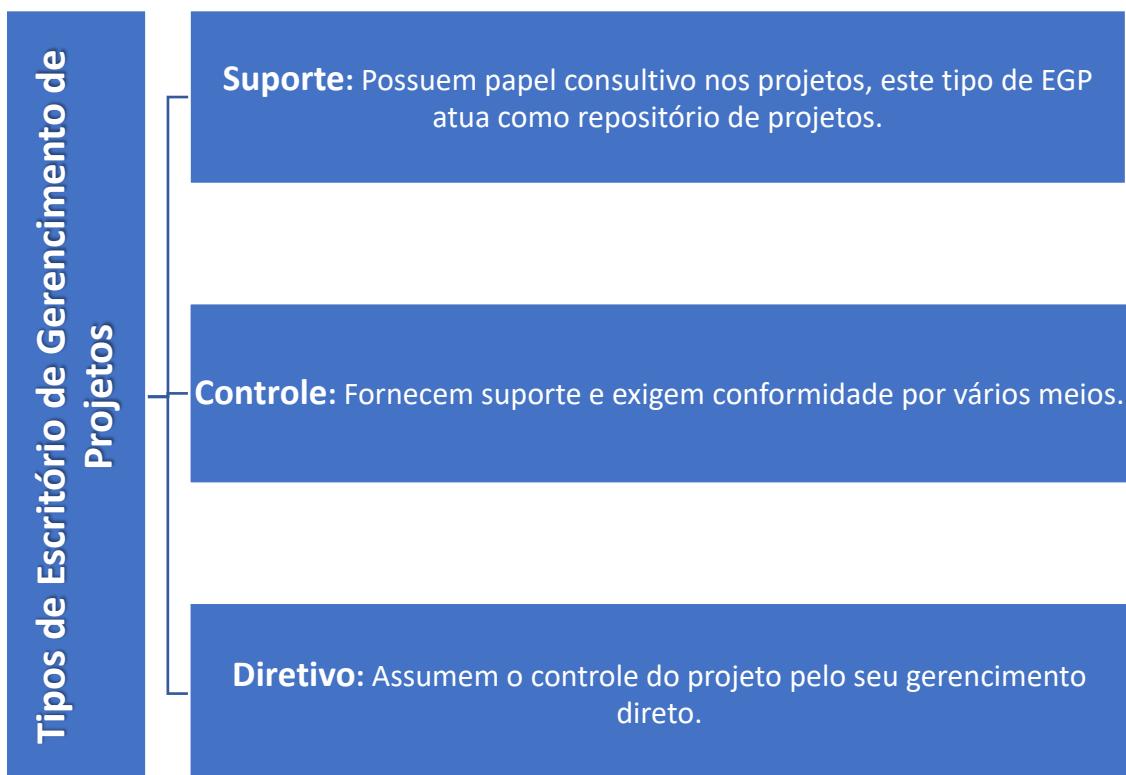


Figura 3 - Tipos de Escritório de Projetos

O Escritório de Projetos da Assembleia Legislativa se caracteriza como de CONTROLE.

Alguns serviços providos pelo escritório:

- Gerenciar a carteira de projetos: manter o controle e registro dos projetos que estão sendo propostos, executados ou encerrados;
- Prover suporte aos projetos: prestar assistência técnica aos gerentes e participantes de equipes, para que realizem um bom planejamento, assim como uma boa execução e acompanhamento do projeto;
- Estabelecer e gerenciar o processo e as normas de projetos: definir um padrão de comunicação e trâmite dos projetos, para evitar desalinhamento entre os envolvidos;
- Analisar e reportar resultados dos projetos: estudar as informações geradas por meio dos projetos, para a realização da comunicação de resultados e transparência das ações e custos envolvidos;
- Assegurar o alinhamento estratégico dos projetos: verificar a conformidade entre aquilo que está sendo proposto ou está sendo executado frente ao planejamento estratégico institucional, para que toda e qualquer iniciativa em projeto esteja voltada à consecução e alcance de pelo menos um objetivo estratégico;
- Capacitar e instruir gestores e participantes de projetos: capacitar os envolvidos em conceitos e práticas de gestão de projetos, para que os resultados obtidos na execução sejam cada vez melhores, e o planejamento e o acompanhamento mais precisos.

2.6.Ciclo de Vida do Projeto

O ciclo de vida descreve o que deve ser feito para completar o trabalho. Define o início, meio e fim do projeto e está relacionado à área de negócio do projeto. Por exemplo, a Figura 4 representa o ciclo de vida de projeto de desenvolvimento de software. É composto de etapas necessárias para a criação desse tipo específico de produto.

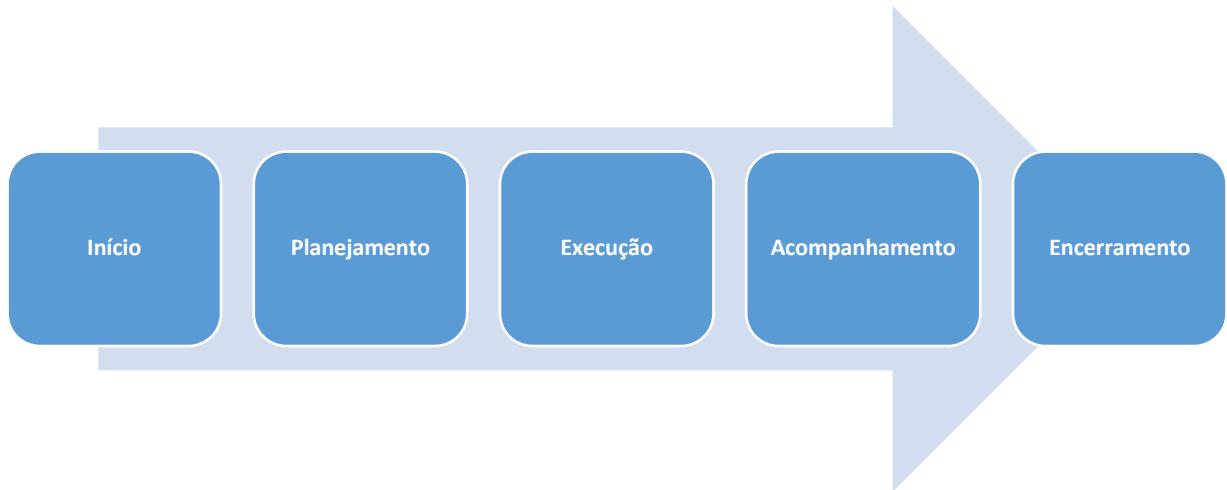


Figura 4 - Ciclo de Vida de um Projeto

Naturalmente, nas fases iniciais, há um esforço em planejamento e preparação, ou seja, o custo realizado é menor, o tempo gasto e a quantidade de pessoas envolvidas também. Por outro lado, na fase de execução é necessário um maior efetivo de pessoal, mais tempo e dispêndio financeiro. No encerramento, efetuam-se atividades de verificação do trabalho, registros, e finalização de pendências e contratos, o que requer menos tempo, orçamento e mão de obra. Quanto aos riscos, eles são maiores no início do projeto, pois nesse momento há muita incerteza. Porém, à medida que o projeto avança, os riscos tendem a reduzir até o término do projeto. Nesse cenário, a capacidade das partes interessadas em influenciar as características do produto final também é maior no início do que no final do projeto. Em contrapartida, as mudanças têm maior impacto financeiro à medida que a execução do projeto avança.

2.7. Grupos de Processos

A base para a metodologia de projetos da Alego é o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK. Segundo as diretrizes do guia uma das abordagens para conceituar a gestão de projetos considera os processos que ocorrem no ciclo de vida do projeto, visando à organização do trabalho.

A gestão divide-se em cinco grupos de processos, o que diferencia cada um deles são os objetivos dos processos que os compõem:

- **Processos de iniciação:** Reconhecem formalmente a existência de um projeto ou de início de uma fase, momento em que ocorre o comprometimento com o trabalho.
- **Processos de planejamento:** Planejam e definem um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos que determinaram a existência do projeto.
- **Processos de execução:** Coordenam pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto.
- **Processos de controle:** Garantem que os objetivos do projeto estão sendo atingidos. Isso envolve monitoramento, avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes.
- **Processos de encerramento:** Organizam o encerramento, registram informações, encerram contratos e formalizam a aceitação do projeto.

O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação dos processos de gerenciamento de projetos agrupados nos cinco grupos acima mencionados.

2.8. Partes Interessadas

As partes interessadas no projeto são pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positivamente ou negativamente afetados como resultado da execução ou do término do projeto. Eles podem também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto. Projetos são planejados e executados por pessoas, para que sejam bem-sucedidos é importante definir uma estrutura formal para os indivíduos envolvidos. Desta forma, todos terão claro entendimento de suas funções e responsabilidades para realizar as atividades do projeto.

Os grandes projetos podem exigir dedicação integral da equipe do projeto. Em projetos menores, os trabalhos podem ser executados em apenas uma parte do tempo do qual as pessoas dispõem, o que permite que um mesmo indivíduo possa trabalhar em mais de

um projeto simultaneamente ou dedicar parte do seu tempo a algum projeto e o restante às atividades de rotina.

Para assegurar o sucesso do projeto é importante identificar e classificar as partes interessadas, suas necessidades e expectativas, bem como a forma como elas podem influenciar o projeto, ou ainda traçar um plano para lidar com todas elas.

As partes interessadas no projeto podem assumir vários papéis. A figura abaixo descreve alguns papéis das partes interessadas envolvidas no gerenciamento de projetos.

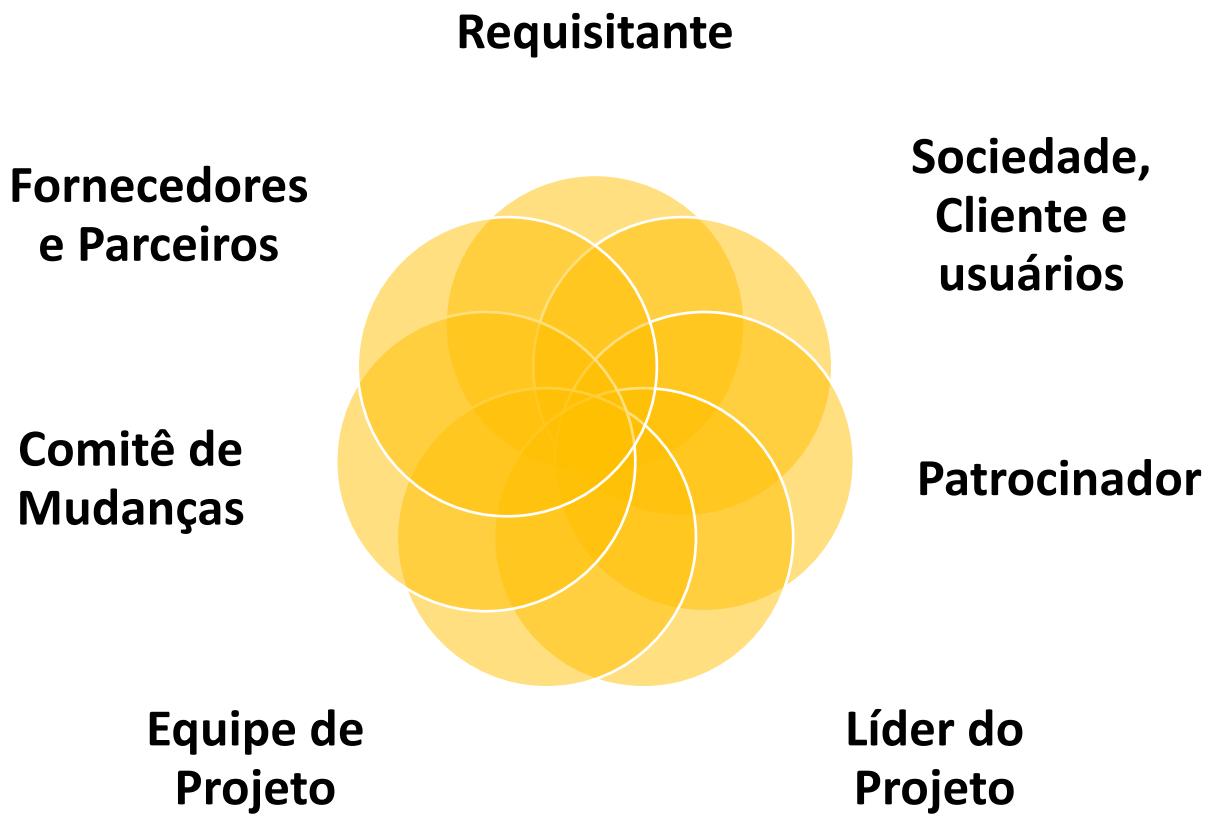


Figura 5 - Partes Interessadas Envolvidas no Gerenciamento de Projetos

2.9. Áreas de Conhecimento

Os cinco grupos de processos descritos são formados por processos que estão distribuídos por dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. São elas:

Gerenciamento da Integração do Projeto	Identifica, define, combina, unifica e coordena os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos.
Gerenciamento do Escopo do Projeto	Processos necessários para assegurar que o projeto conte cole todo trabalho necessário para que ele termine com sucesso.
Gerenciamento do Cronograma do Projeto	Todo processo necessário para finalizar o projeto no prazo estimado
Gerenciamento de Custos do Projeto	Tem como objetivo finalizar o projeto dentro do orçamento aprovado, para isto inclui, planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos e controle de custos.
Gerenciamento da Qualidade do Projeto	Incluem processos que determinam a política de qualidade para que as necessidades para as quais os projetos foram empreendidos sejam satisfeitas.
Gerenciamento dos Recursos do Projeto	Processos utilizados para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para o sucesso da conclusão do projeto.
Gerenciamento de Comunicações do Projeto	Processos que garantam que as informações do projeto sejam tratadas de maneira oportuna e apropriada. Envolve a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, controle e monitoramento.
Gerenciamento de Riscos de um Projeto	Tem como objetivo maximizar os resultados positivos e minimizar as consequências de eventos negativos. Os processos são relacionados com planejamento, identificação, análise, elaboração de

	respostas, monitoramento e controle dos riscos.
Gerenciamento de Aquisições do Projeto	Processos relacionados a aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto	Processos necessários para identificar todas as pessoas ou organizações impactadas pelo projeto, analisando as expectativas das partes interessadas e possuir estratégias para o engajamento nas decisões na execução do projeto.

Figura 6 - Áreas de Conhecimento

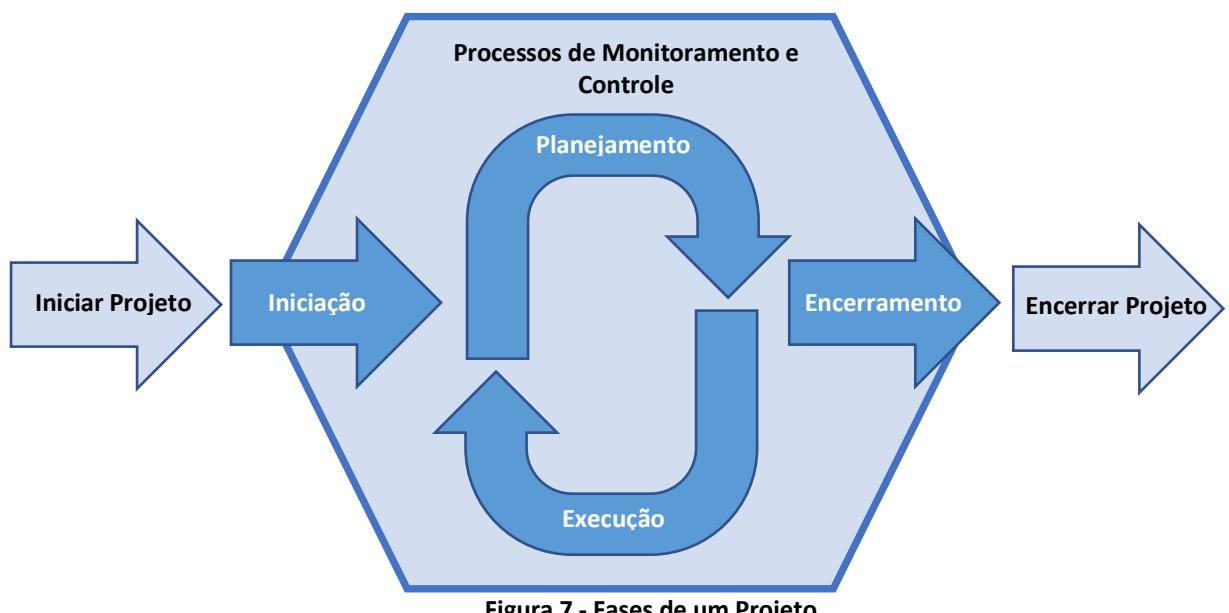
Metodologia de Gestão

3. Gestão de Projetos

Projetos são empreendimentos que fazem parte do dia a dia de qualquer organização. A visão da instituição influenciará sensivelmente no sucesso dos projetos. Muitas podem ser as razões para que um projeto se inicie: uma imposição legal, uma evolução tecnológica, um pedido de cliente, uma demanda do mercado, entre outras. De forma resumida, é possível afirmar que um projeto nasce de uma necessidade, que, por sua vez, provoca ideias. Quando se está nessa fase de origem é necessário organizar as ideias de forma que elas tenham um escopo mínimo. Igualmente importante é ter nessa etapa uma noção de prazos e custos, para transformar a ideia em realidade.

3.1. Fases de um Projeto

Segundo o PMBOK® 6º edição, as fases de um projeto são:



Os processos apresentados em cada fase são elementos distintos e muito bem definidos. Porém, na prática, eles se sobrepõem e interagem entre si.

Tais grupos de processos encontram-se vinculados através das saídas que cada um produz onde a saída de um processo normalmente torna-se a entrada de outro.

Iniciação

Esta é a primeira das fases de um projeto e apresenta os processos necessários para a definição de um novo projeto ou uma nova fase através da obtenção de uma autorização para iniciar o projeto ou fase. Neste primeiro momento devemos identificar a real necessidade do projeto para a organização, a viabilidade do mesmo, orçamentos e cronogramas em um nível ainda macro.

A fase de iniciação adotada pelo escritório de projetos da Diretoria de TI da Alego obedece às seguintes etapas:

Definir de forma sinérgica a priorização das solicitações: é definido em conjunto com a Diretoria de TI quais solicitações serão priorizadas;

- I.** Autorização do Diretor de TI: Quando necessário o Diretor de TI deve validar a priorização realizada;
- II.** Categorizar de forma sinérgica as solicitações: Definir junto com a Assessoria de Desenvolvimento de Sistemas em qual categoria a tarefa se enquadra (projeto, demanda, melhoria, ajuste, erro ou outras);
- III.** Realizar Reunião Inicial: Discussão inicial sobre as características da tarefa solicitada;
- IV.** Realizar Reunião de Entendimento com Usuário: verificar junto ao usuário demandante quais as necessidades e aplicações da tarefa solicitada;
- V.** Criar o Projeto no SharePoint: armazenar a documentação do projeto em uma pasta específica no SharePoint;
- VI.** Avaliação da Versão Inicial do Termo de Abertura do Projeto (TAP): o escritório de projetos deve avaliar os requisitos básicos da versão inicial do TAP.

Os passos acima citados são dinâmicos e podem ser modificados sempre que o escritório de projetos julgar necessário.

Planejamento

Esta é a fase mais importante do projeto, o sucesso está diretamente relacionado a qualidade do planejamento realizado. É nesta fase que definimos o escopo, refinamos os objetivos e definimos a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado. O planejamento atua diretamente na construção e estruturação das tarefas e suas interdependências em relação os mais variados aspectos, é neste ponto que analisamos os impactos gerados por riscos, mudanças e ajustes.

Na fase de planejamento o escritório de projetos definiu as seguintes etapas:

- I.** Apoiar a Definição do Cronograma Macro: A Assessoria Técnica de Gerenciamento de Projetos deve apoiar a definição do cronograma macro definido pela Assessoria de Desenvolvimento;
- II.** Avaliar a Versão Final do Termo de Abertura do Projeto: Validar junto a Assessoria de Desenvolvimento o Termo de Abertura do Projeto;
- III.** Participar da Reunião de *Kick Off*: alinhar as expectativas de todos envolvidos, rever os pontos mais importantes do planejamento e eliminar toda e qualquer dúvida ainda existente;
- IV.** Auditar o Armazenamento dos Documentos no Diretório do Projeto: Verificar a correta criação e atendimento à metodologia adotada.

As etapas de planejamento citadas acima são realizadas pela Assessoria Técnica de Gerenciamento de Projetos.

Execução

Das fases de um projeto, a Execução apresenta os processos necessários para executar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto, a fim de satisfazer as especificações do projeto. É constituída de processos que visam terminar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto, e envolve coordenação de pessoas e recursos, sejam eles humanos, materiais ou financeiros.

Monitoramento e Controle

Monitoramento e Controle apresentam processos para analisar, acompanhar, e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificando quaisquer áreas nas quais pode ser necessário realizar alterações no plano, iniciando assim, as mudanças necessárias.

É nesta fase que são identificadas variações relacionadas ao planejamento, podendo atuar corretivamente na execução ou adequar eventos futuros, é observada a execução no intuito de medir o desempenho, recomendar ações antecipando problemas e controlar mudanças através de monitoramento contínuo.

O escritório de projetos a fim de identificar os possíveis desvios em relação ao que foi planejado monitora e controla os projetos de acordo com as seguintes etapas.

- I. Realizar Reunião de Monitoramento:** Reuniões semanais com a equipe de desenvolvimento com intuito de avaliar e monitorar o bom andamento do projeto;
- II. Monitorar e Controlar o Projeto:** Monitoramento realizado pelo escritório de projetos com intuito de garantir a qualidade (assegurar que o projeto está cumprindo com os requisitos estabelecidos). Este monitoramento é realizado através do Dashboard (painel de monitoramento), desenvolvido para este fim;
- III. Realizar Reunião com a Diretoria:** Reuniões semanais realizadas com a Diretoria de TI e com o chefe da equipe de desenvolvimento de sistemas a fim de promover um alinhamento sobre o andamento, prazos e expectativas relacionadas aos projetos propostos.

Encerramento

A última etapa presente nas fases de um projeto são os processos necessários para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, objetivando encerrar, formalmente, o projeto ou fase. O projeto se encaminha para o fim desde o seu primeiro dia de vida. Portanto, não se deve pensar no encerramento somente nas fases finais do projeto. É recomendável possuir uma estratégia de gerar, coletar e documentar as informações para serem arquivadas. A ideia é gerar um banco de dados de conhecimento que será utilizado como melhores práticas para projetos semelhantes, visando assim contribuir para a melhoria contínua nos projetos.

O processo de encerramento monitorado pela Assessoria de Gerenciamento de Projetos segue as seguintes etapas.

IV. Participar de Reunião de Encerramento do Projeto: Reunião destinada ao nivelamento de informações finais e entrega efetiva de todas as funcionalidades propostas;

V. Apoiar a Coleta de Lições Aprendidas: As lições aprendidas são informações obtidas no decorrer do projeto que podem ser usadas para beneficiar projetos futuros ou em andamento, o escritório de projetos monitora e apoia a documentação delas, que podem compreender fatores positivos ou negativos, relativamente a aspectos técnicos ou de gerenciamento do projeto;

VI. Realizar Auditoria do Projeto: A Assessoria de Gerenciamento de Projetos deve realizar auditoria final do projeto com intuito de garantir que todas as etapas propostas foram cumpridas e que toda documentação está de acordo com a metodologia aplicada.

Os projetos desenvolvidos podem, a critério da Diretoria de TI, ser encerrados com um evento de lançamento para o público, tal evento é planejado e apoiado pelo escritório de projetos que auxilia na definição do formato adequado para o lançamento.

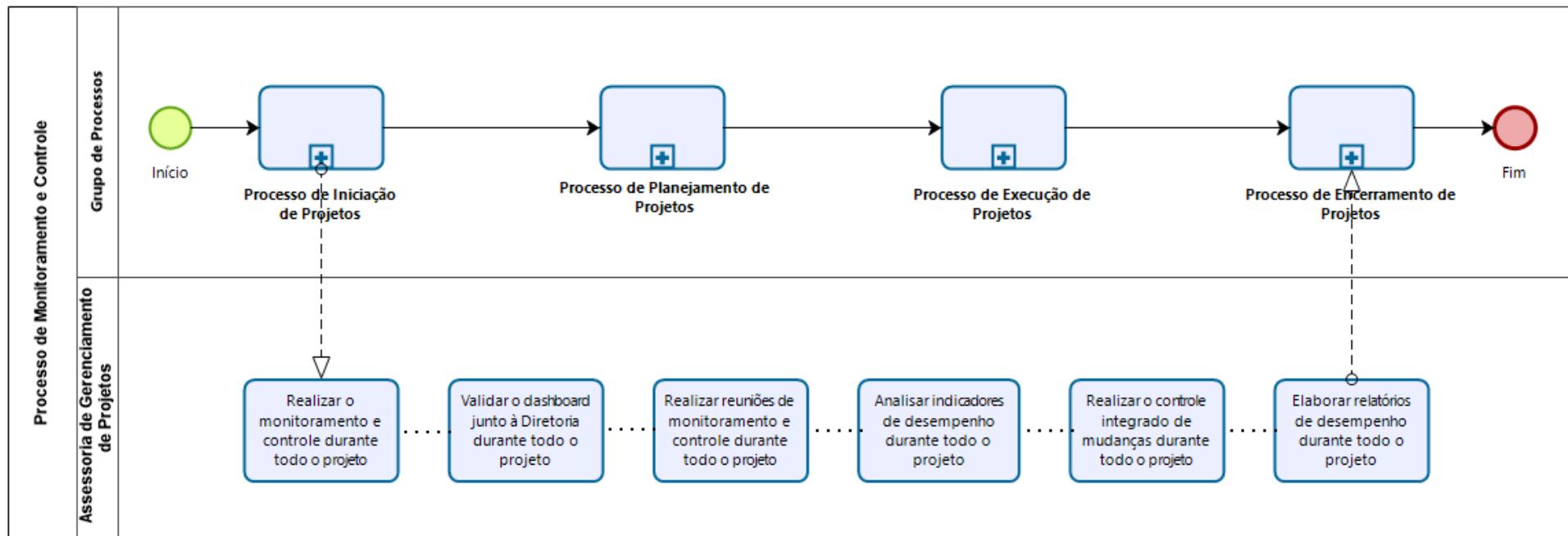


Figura 8 - Processo de Gestão de Projetos

3.2. Reuniões de Monitoramento

A falha na transmissão das informações pode induzir a equipe a cometer diversos erros e, consequentemente, levar uma boa proposta ao fracasso. Nesse contexto, ter um ciclo de reuniões de monitoramento dos projetos é imprescindível para aumentar as chances de uma iniciativa bem-sucedida.

Quando a comunicação é feita da forma adequada, a informação correta chega ao profissional certo. Com isso, é possível diminuir os ruídos, ou seja, as falhas na transmissão das mensagens, reduzindo também os erros na realização do projeto e, por conseguinte, elevando a produtividade em cada tarefa.

O ciclo de reuniões de monitoramento estabelecido pela Assessoria Técnica de Gerenciamento de Projetos foi elaborado pensando no nivelamento de informações em três patamares diferentes, Diretoria de TI, Assessoria Adjunta de Desenvolvimento de Sistemas, Seções subordinadas à Assessoria de Desenvolvimento de Sistemas. O ciclo é composto por três reuniões semanais cada qual com seu objetivo específico.

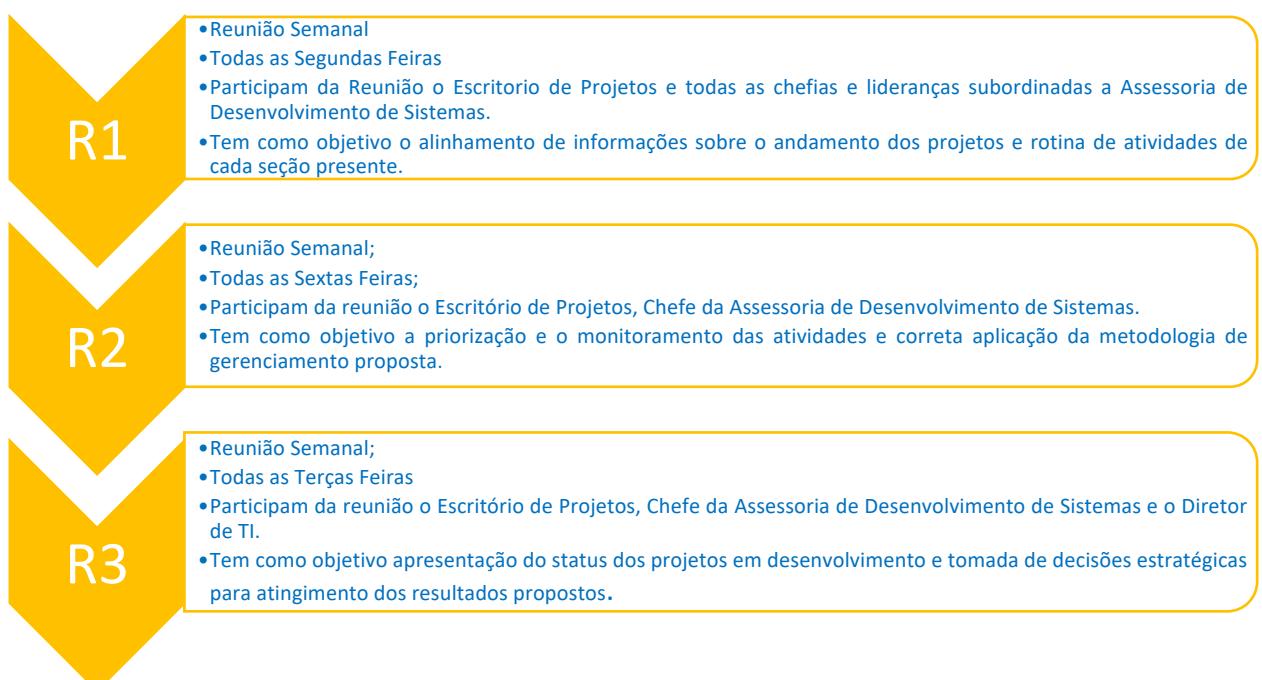


Figura 9 - Plano de Comunicação



**ASSEMBLEIA
LEGISLATIVA
DE GOIÁS**

Diretoria de Tecnologia
da Informação

Assessoria Técnica de
Gerenciamento de Projetos