

**Atividade: Desenvolvimento de competências e ferramentas em prospecção, avaliação estratégica, gestão da informação e do conhecimento**

**Projeto: Boas Práticas em Gestão de Projetos**

**Relatório de Auditoria da certificação ISO 9001 do Ciclo de Vida de projetos e serviços**

# **Boas Práticas em Gestão de Projetos**

## **Relatório de Auditoria da certificação ISO 9001 do Ciclo de Vida de projetos e serviços**



**cgée**

Brasília, DF

Dezembro de 2018.

---

## Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

### **Presidente**

*Marcio de Miranda Santos*

### **Diretores**

*Regina Silverio*

*Joaquim Aparecido Machado*

Boas Práticas em Gestão de Projetos, Relatório de Auditoria da certificação ISO 9001 do Ciclo de Vida de projetos e serviços. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2018.

12p. : il.

1. Unidade de Projetos. 2. Gestão de Projetos. 3. Gestão da Carteira de Projetos. 4. Processo de Gestão. 5. Boas práticas em gestão de projetos I. CGEE. II. Título.

*Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE*

*SCS Qd 9, Lote C, Torre C*

*Ed. Parque Cidade Corporate - salas 401 a 405*

*70308-200 - Brasília, DF*

*Telefone: (61) 3424.9600*

*Fax. (61) 3424 9659*

*<http://www.cgee.org.br>*

Este relatório é parte integrante das atividades desenvolvidas no âmbito do 2º Contrato de Gestão CGEE – 15º Termo Aditivo / Atividade: Desenvolvimento de competências e ferramentas em prospecção, avaliação estratégica, gestão da informação e do conhecimento / Projeto: Boas Práticas em Gestão de Projetos - 8.10.56.01.51.03.

Todos os direitos reservados pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Os textos contidos neste relatório poderão ser reproduzidos, armazenados ou transmitidos, desde que citada a fonte.

## **Boas Práticas em Gestão de Projetos**

### **Relatório de Auditoria da certificação ISO 9001 do Ciclo de Vida de projetos e serviços**

#### **Supervisão**

*Marcio de Miranda Santos*

#### **Equipe técnica do CGEE**

*Alberto Akira Okata*

*Carlson Batista de Oliveira*

*Evandro Augusto Soares*

*Fabiola Pitta*

*Kleber Alcanfor*

*Paulo Roberto Bonfim Medeiros*

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	6
2. Resultados obtidos .....	6
2.1. Capacitação da equipe interna .....	6
2.2. Auditoria interna sobre o Ciclo de Vida de Projetos e Serviços .....	6
2.3. Auditoria externa sobre o Ciclo de Vida de Projetos e Serviços.....	10
3. Referências Bibliográficas.....	12

## **1. Introdução**

Este documento apresenta os resultados obtidos no primeiro ano do projeto de Boas Práticas de Gestão de Projetos, especificamente no que diz respeito à obtenção do certificado de qualidade ISO 9001 para o Ciclo de Vida de Projetos e Serviços.

## **2. Resultados obtidos**

### **2.1. Capacitação da equipe interna**

Durante o ano de 2018 foram realizados diversos treinamentos e reuniões de nivelamento com a equipe do CGEE, abrangendo as áreas de apoio e o corpo técnico.

Dentre os treinamentos realizados, cabe citar os cursos relacionais à gestão da qualidade (Norma ISO 9001:2015) e a auditoria de qualidade (norma ISO 19011). Tais treinamentos possibilitaram recompor o quadro de auditores internos, bem como ampliar o conhecimento sobre o tema.

Especificamente sobre o Ciclo de Vida de Projetos e Serviços, foram realizadas diversas reuniões de validação do processo, bem como reuniões instrutivas, com o objetivo de sanar dúvidas e preparar a equipe para a efetiva implantação do processo, o que ocorreu com sucesso no segundo semestre de 2018.

### **2.2. Auditoria interna sobre o Ciclo de Vida de Projetos e Serviços**

A auditoria interna sobre o Ciclo de Vida de Projetos e Serviços teve sua execução planejada para os dias 4, 5, 8 e 9 de outubro de 2018. No entanto, devido à decisão de realizar uma avaliação exaustiva sobre a carteira de projetos e serviços, a auditoria se estendeu até o dia 16 outubro, totalizando nove dias de trabalho.

Nesta auditoria foram analisados todos os processos das áreas de apoio, bem como a eficácia de seus controles no sentido da mitigação dos riscos identificados.

Para os projetos, foi analisada a conformidade da documentação e das práticas previstas no Ciclo de Vida, com base nos registros evidenciados no Sistema Integrado do CGEE.

Os quadros a seguir resume, os achados da auditoria, separados por áreas de apoio e projetos, classificados em OMs – Oportunidades de Melhoria e NCs – Não conformidades:

<b>Quadro Geral</b>	<b>Total</b>
Áreas de apoio	28
Projetos	63
<b>Total geral (NCs e OMs)</b>	<b>91</b>

<b>Achados em projetos</b>	<b>Total</b>
NCs	36
OMs	27
<b>Total</b>	<b>63</b>

<b>Achados nas áreas de apoio</b>	<b>Total</b>
NCs	3
OMs	25
<b>Total</b>	<b>28</b>

O alto volume de achados (91 no total, sendo 39 não conformidades e 52 oportunidades de melhoria) se deve principalmente a dois fatores:

1. O grau de detalhe e rigor na realização da auditoria interna, a qual foi realizada de forma exaustiva na carteira de projetos e nos processos de apoio;
2. Ter sido a primeira auditoria realizada, tendo um caráter educativo em relação ao Ciclo de Vida de Projetos e serviços.

A seguir apresentamos o roteiro utilizado na auditoria da carteira de projetos, composto por 35 perguntas (verificações) e evidências esperadas, separadas pelas fases do Ciclo de Vida de Projetos e Serviços:

	<b>ID</b>	<b>Verificações</b>	<b>Evidência</b>	<b>Responsabilidade</b>
<b>Fase: Pré-Investimento</b>	<b>1</b>	<b>As oportunidades de negócio são registradas no Sistema Integrado?</b>	registro da oportunidade no sistema.	Qualquer colaborador do CGEE pode identificar e registrar uma oportunidade no sistema.
	<b>2</b>	<b>O esforço realizado (horas técnicas) em ações de pré-investimento é registrado no Sistema Integrado?</b>	registro do esforço no sistema	Cada colaborador que tenha trabalhado em um pré-investimento é responsável por lançar o esforço realizado no Sistema Integrado (módulo de Pré-investimentos > Registro de ações).

	3	As despesas realizadas em ações de pré-investimento (diárias, passagens e outras despesas) são registradas no Sistema Integrado?	registro das despesas no sistema.	Cada colaborador que tenha trabalhado em um pré-investimento é responsável por lançar o esforço realizado, bem como as respectivas despesas (diárias, passagens ou qualquer outra despesa) no Sistema Integrado (módulo de Pré-investimentos > Registro de ações).
	4	Os Pré-investimentos são priorizados periodicamente?	Oportunidades convertidas em pré-investimentos e classificadas por ordem de prioridade.	Diretoria colegiada
Fase: Concepção	1	Os Planos de Projeto são elaborados (Projetos Temáticos e Projetos de Atividade)?	Plano de Projeto inserido no Sistema Integrado.	Coordenador de Projetos Participantes: Assistentes Administrativos, Unidade de Projetos
	2	Os Planos de Projeto contém todos os tópicos previstos (respeitam o formato pré-estabelecido)?	Plano de Projeto inserido no Sistema Integrado	Coordenador de Projetos.Participantes: Assistentes Administrativos, Unidade de Projetos
	3	Os Planos de Projeto são nomeados e versionados corretamente?	Plano de Projeto inserido no Sistema Integrado.	Coordenador de Projetos.Participantes: Assistentes Administrativos
	4	Os projetos do Contrato de Gestão são aprovados pela diretoria e pelo Conselho de Administração do CGEE?	Ata de reunião do Conselho de Administração + anexo do TA.	Diretoria colegiada e Conselho de Administração
	5	Os Projetos Administrativos são aprovados?	Contrato administrativo assinado, inserido como projeto no Sistema Integrado.	Presidência e Diretor supervisor.Coordenador de Projetos, Unidade de Projetos, Assistentes Administrativos
	6	Os produtos do projeto são definidos?	Produtos esperados declarados no Plano de Projeto.	Diretor Supervisor e Coordenador de Projetos.
	7	Os Relatórios Executivos de Projeto ou de Serviço são elaborados, ao término de cada ano de execução do projeto?	Relatório Executivo de Projeto inserido no Sistema Integrado	Coordenador de Projetos.
Fase: Planejamento	1	O projeto possui um centro de custos?	Projeto habilitado no Sistema Integrado, com um centro de custos associado.	Após a aprovação do projeto na fase de Concepção, o Coordenador de Projetos deverá verificar se o projeto já possui um centro de custos associado. A responsabilidade pela criação do centro de custos é da área Contábil/Financeira e a criação do projeto no sistema é de responsabilidade da <b>Assistência da Diretoria</b> . Participantes: Coodenador de Projetos, Unidade de Projetos
	2	A equipe do projeto é definida?	Equipe definida no Sistema Integrado.	Responsabilidade: Diretor Supervisor Participantes: Coordenador de Projetos, Unidade de Projetos



	3	A EAP (pacotes de trabalho/tarefas) do projeto é elaborada?	Estrutura analítica do projeto, contendo pacotes de trabalho e principais tarefas, inserida no Sistema Integrado.	Responsabilidade: Coordenador de Projetos Participantes: Unidade de Projetos	
	4	Os riscos são identificados e priorizados?	Riscos identificados e priorizados, inseridos no Sistema Integrado.	Responsabilidade: Coordenador de projetos, em conjunto com a equipe do projeto. Participantes: Unidade de Projetos	
	5	É definida uma estratégia de mitigação para os riscos com alta ou média probabilidade de ocorrência?	Estratégia de mitigação dos riscos inserida no Sistema Integrado.	Responsabilidade: Coordenador de projetos, em conjunto com a equipe do projeto. Participantes: Unidade de Projetos	
	6	O planejamento do projeto é aprovado pelo Diretor Supervisor?	Aprovação via Sistema Integrado (ou via Unidade de Projetos – registro via e-mail ou redmine)	Responsabilidade: Diretor supervisor Participantes: Unidade de projetos	
Fase: Execução	1	As aquisições e contratações realizadas no projeto são devidamente planejadas?	Termo de Referência contendo a especificação da aquisição (Softwares, consultorias, bens e serviços).	Responsabilidade: Coordenador de Projetos Participantes: Assistentes Administrativos	
	2	As aquisições/contratações são formalizadas por meio de contrato?	Contrato assinado, disponível no Sistema de Informação de Contratos.	Responsabilidade: Coordenador de Projetos Participantes: Assistentes Administrativos, Área de Compras	
	3	Os produtos e serviços adquiridos foram aceitos e/ou homologados?	Termo de aceite, termo de homologação ou confirmação de recebimento (atesto) na Nota Fiscal.	Responsabilidade: Coordenador de Projetos (demandante) Participantes: Assistentes Administrativos	
	4	As tarefas executadas são atualizadas no Sistema Integrado em relação ao seu andamento?	Registro de atualização da tarefa – situação: Não iniciada, Iniciada, Em andamento, Concluída, Cancelada.	Responsabilidade: Coordenador de Projetos Participantes: Assistentes Administrativos	
	5	Os produtos previstos são produzidos, de acordo com as especificações e com os prazos previstos?	Produto inserido no sistema integrado na aba Execução > Produtos.	Responsabilidade: Coordenador de Projetos Participantes: Assistentes Administrativos	
	6	As ocorrências relevantes do projeto são registradas? (diário de bordo)	Os registros devem ocorrer preferencialmente no Sistema Integrado (Execução > Mensagens ou em Execução > Produtos > Outros documentos), mas outras anotações e registros de comunicação também são considerados válidos (ex.: e-mail, ofício, carta etc.) .	Responsabilidade: Coordenador de Projetos Participantes: Assistentes Administrativos	
	7	As mudanças nos projetos são devidamente gerenciadas?	Solicitação de Mudança aprovada pelo Diretor Supervisor; Tarefas e produtos alterados no Sistema Integrado; Plano de Projeto atualizado, refletindo as alterações.	Responsabilidade: Coordenador de Projetos Participantes: Assistentes Administrativos, Unidade de Projetos	
Fase: Monitoramento	0	1	Os indicadores de desempenho do projeto são apurados?	Registro de apuração do indicador no registro de monitoramento do projeto (registro no Redmine)	<b>Responsabilidade:</b> Unidade de Projetos <b>Participantes:</b> Coordenador de Projetos, Assistente Administrativo

	2	As ações corretivas e de melhoria nos projetos são registradas?	ROMs – Registros de Oportunidade de Melhoria e RNCs - Registros de Não-Conformidade registrados no Redmine.	<b>Responsabilidade:</b> Unidade de Projetos, Coordenador de Projetos <b>Participantes:</b> Assistente Administrativo
	3	Os riscos do projeto são monitorados?	Registros de reuniões de monitoramento do projeto (pontos de controle) onde as questões relacionadas aos riscos são abordadas.	<b>Responsabilidade:</b> Coordenador de Projetos, Unidade de Projetos <b>Participantes:</b> Assistente Administrativo
	4	Os produtos do projeto passam por uma avaliação de conformidade?	Produto inserido no Sistema Integrado pelo Coordenador de Projetos. Verificar conformidade com o Plano de Projeto e Produtos Esperados no Sistema Integrado.	<b>Responsabilidade:</b> Coordenador de Projetos <b>Participantes:</b> Unidade de Projetos
Fase: Encerramento	1	As lições aprendidas dos projetos são registradas?	registro de lições aprendidas disponível no Sistema Integrado (Produtos> Outros documentos).	Responsabilidade: Coordenador de Projetos Participantes: Diretor Supervisor, Equipe do Projeto, Unidade de Projetos
	2	As aquisições dos projetos são devidamente encerradas?	Relatório de Contrato de Compras disponível no ERP (Relatório 306 – relatório financeiro do contrato)	Responsabilidade: Coordenador de Projetos Participantes: Assistente Administrativo, Unidade de Projetos, Área Financeira/Contábil, Área de Contratos
	3	As pesquisas de satisfação dos projetos são realizadas?	Formulário de pesquisa de satisfação preenchido pelo demandante. No caso de Projetos de Atividade deve ser preenchido pelo Diretor Supervisor. No caso de Projetos Temáticos e Contratos Administrativos, deve ser preenchido pelo demandante externo (solicitante, contratante ou pessoa designada para realizada a avaliação).	Responsabilidade: Coordenador de Projetos Participantes: Assistente Administrativo, Unidade de Projetos
	4	Os indicadores de resultado dos projetos são apurados?	Indicadores apurados, registrados em planilha específica armazenada na pasta de rede \Qualidade\Registros da Qualidade\Indicadores e metas\Apuração de Indicadores.	Responsabilidade: Unidade de Projetos Participantes: Coordenador de Projetos, Assistentes Administrativos.
	5	O relatório executivo final de projeto foi elaborado?	Documento inserido no Sistema Integrado.	<b>Responsabilidade:</b> Coordenador de Projetos <b>Participantes:</b> Assistentes Administrativos
	6	Os consultores contratados pelo projeto foram avaliados?	Registro de avaliação no Sistema Integrado	Responsabilidade: Coordenador de Projetos Participantes: Assistentes Administrativos
	7	Os projetos concluídos são fechados no Sistema Integrado?	Status do projeto ajustado para "Encerrado"	<b>Responsabilidade:</b> Diretor Supervisor <b>Participantes:</b> Assistente da Diretoria

A tendência é de que em próximas auditorias este número seja reduzido até se alcançar um patamar de estabilidade. Isto poderá ser observado por meio dos indicadores da gestão da qualidade.

### 2.3. Auditoria externa sobre o Ciclo de Vida de Projetos e Serviços

A auditoria externa sobre o Ciclo de Vida de Projetos e Serviços foi realizada nos dias 7, 8 e 9 de novembro de 2018, com a presença do auditor externo, Sr. François Martinot, representante do organismo certificador – BSI – British Standards Institute.

A auditoria em questão foi caracterizada como de “extensão de escopo”, tendo em vista que o CGEE já possuía um processo certificado (Processo de Aquisição de Software e Serviços Correlatos).

No relatório de auditoria emitido pelo BSI e disponível no Sistema Integrado do CGEE é possível encontrar maiores detalhes sobre a auditoria realizada.

Em seu relato, o BSI destacou os seguintes pontos fortes observados na auditoria:

- O alto nível de comprometimento de toda a força de trabalho do CGEE para com a Organização e seus processos.
- O nível de qualidade aplicado à gestão dos projetos e serviços do CGEE.

Nesta auditoria de extensão de escopo foram avaliados os projetos em execução e todos os processos de apoio.

Em relação aos achados da auditoria externa, o BSI encontrou apenas duas não conformidades menores, as quais não impediram a recomendação para a emissão do certificado ISO 9001 para o processo. As não conformidades foram pontuais e tiveram seus planos de ação para correção prontamente elaborados e posteriormente aprovados pelo organismo certificador.

Em contraponto ao número de NCs e OMs encontradas na auditoria interna (39 não conformidades e 52 oportunidades de melhoria), os achados da auditoria externa foram considerados mínimos, o que demonstra que a gestão da qualidade foi efetiva no sentido de corrigir problemas encontrados.

### **3. Referências Bibliográficas**

1. ABNT NBR ISO 9001:2015, Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2015.
2. ABNT NBR ISO 9000, Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2015.