



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO
Gabinete da Presidência



ATO TRT-GP Nº. 522/2011

O DESEMBARGADOR PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA SEXTA REGIÃO, usando de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO o disposto na Resolução nº 70/2009, do Conselho Nacional de Justiça, que trata do Planejamento e da Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências;

CONSIDERANDO a aprovação pelo Tribunal Pleno em 10/12/2009 do Planejamento Estratégico para o Sextênio 2009-2015;

CONSIDERANDO a estruturação do Setor de Planejamento e Gerenciamento de Projetos, vinculado à Assessoria de Gestão Estratégica, por meio do Ato TRT-GP nº 180/2010;

CONSIDERANDO a Meta 01 para o Poder Judiciário no ano de 2011: “Criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica”.

R E S O L V E:

Art. 1º. **ALTERAR** a denominação do Setor de Planejamento e Gerenciamento de Projetos, instituído pelo ATO TRT-GP nº 180/2010, para **ESCRITÓRIO DE PROJETOS**.

Art. 2º. Ao Escritório de Projetos do TRT6 compete:

I – Fornecer subsídios à Assessoria de Gestão Estratégica para que esta possa auxiliar a Administração na escolha, priorização e gerenciamento de projetos do TRT;

II - Elaborar e manter atualizado o Manual, a Metodologia de Gerenciamento de Projetos e o Fluxo do Processo de Trabalho do Escritório de Projetos do TRT6;

III - Assessorar a Administração na escolha de ferramentas de Tecnologia da Informação – TI para gerenciamento dos projetos;

IV - Prestar apoio técnico às equipes de projeto quanto à metodologia a ser aplicada, bem como orientá-las na condução de todas as etapas de execução dos projetos;

V - Orientar na elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (roteiros, planos, relatórios de situação e de encerramento);



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO
Gabinete da Presidência



ATO TRT-GP Nº. 522/2011

- VI - Monitorar o desenvolvimento dos projetos e as requisições de mudanças;
- VII - Participar das avaliações de desempenho de projetos;
- VIII - Zelar para que o portfólio de projetos mantenha-se alinhado aos objetivos estratégicos do TRT6;
- IX – Divulgar informações atualizadas sobre o desenvolvimento dos projetos do TRT6;
- X – Promover ações de melhoria na gestão de projetos, apoiando a realização de eventos de capacitação;
- XI - Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos;
- XII - Realizar pesquisas acerca das inovações na área de gestão de projeto;
- XIII - Avaliar a qualidade dos produtos entregues e acompanhar a satisfação dos clientes;
- XIV - Participar das Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAE – do TRT6;
- XV - Praticar os atos e demais encargos que forem inerentes ao Escritório ou outros atribuídos pela Administração.

Art. 3º. ALTERAR o artigo 6º do ATO TRT-GP nº 180/2010 para fazer constar a seguinte redação:

“Art. 6º. À Assessoria de Gestão Estratégica do TRT6 compete:

- I – Assessorar a Administração nas decisões acerca dos projetos do TRT6;
- II - Implantar e realizar a gestão do Planejamento Estratégico do Tribunal;
- III - Promover ações de sensibilização, no âmbito do TRT6, sobre a importância do Planejamento Estratégico, em parceria com a Escola Judicial do TRT6 e a Secretaria de Recursos Humanos;
- IV - Assessorar na elaboração e atualização periódica do Planejamento Estratégico;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO
Gabinete da Presidência



ATO TRT-GP Nº. 522/2011

- V - Prestar consultoria na operacionalização do Planejamento Estratégico;
- VI - Atualizar e divulgar, no âmbito do TRT6, a metodologia de Planejamento Estratégico;
- VII - Assessorar na atualização periódica do Plano de Gestão do TRT6;
- VIII - Acompanhar a execução das metas estratégicas traçadas pelo Tribunal e as prioritárias fixadas pelo CNJ, avaliando os resultados e oportunidades de melhorias;
- IX - Participar do processo de elaboração da proposta orçamentária, destacando as prioridades do Planejamento Estratégico;
- X - Promover ações de sensibilização para a observância ao contido no Planejamento Estratégico;
- XI - Assegurar o alinhamento das unidades de apoio à estratégia, em especial as áreas de Orçamento, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Comunicação;
- XII - Promover a divulgação de ações e resultados referentes ao Planejamento Estratégico;
- XIII - Coordenar, em conjunto com a Secretaria de Recursos Humanos, programa de capacitação contínua para a operacionalização do Planejamento Estratégico;
- XIV - Incentivar o reconhecimento institucional das melhores práticas e inovações organizacionais;
- XV - Manter intercâmbio com outros Tribunais em assuntos relacionados ao Planejamento Estratégico, bem como identificar e compartilhar as melhores práticas;
- XVI - Informar ao Departamento de Gestão Estratégica do CNJ as iniciativas bem sucedidas da Administração para que possam ser compartilhadas com outros Tribunais;
- XVII – Elaborar e organizar as Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAE – do TRT6;
- XVIII – Promover o desdobramento do Planejamento Estratégico no âmbito do TRT6;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO
Gabinete da Presidência



ATO TRT-GP Nº. 522/2011

XIX - Praticar, em geral, os atos e demais encargos que forem inerentes à Assessoria ou outros atribuídos pela Administração.”

Art. 4º INSTITUIR o Manual, a Metodologia em Gerenciamento de Projetos e o Fluxo do Processo de Trabalho do Escritório de Projetos do TRT6, de que trata o inciso II do Artigo 2º deste Ato, na forma do Anexo I.

Art. 5º Revogam-se as disposições em contrário.

Art. 6º. Este Ato entra em vigor na data de sua publicação.

Publique-se.

Recife, 05 de dezembro de 2011.

Desembargador **ANDRÉ GENN DE ASSUNÇÃO BARROS**

Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região



**Manual de Gerenciamento de Projetos do
Tribunal do Trabalho da 6ª Região**

Histórico de Revisões

Data	Versão	Descrição
30/09/2010	1.0	Versão Inicial
05/12/2011	2.0	Versão revisada com fluxo

Introdução

O Manual de Gerenciamento de Projetos (MGP) do Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT6) tem por objetivo desenvolver competências em gerenciamento de projetos junto aos Magistrados e servidores do TRT6 que estejam desempenhando a função de gestores de projetos. Neste manual o gestor de projetos encontrará informações acerca da confecção de elementos integrantes do projeto, desde a fase de iniciação, planejamento, execução a encerramento, baseadas no Guia PMBOK.

O presente manual é resultado da compilação de trechos dos documentos abaixo relacionados, transcritos na íntegra em grande parte, com pequenos ajustes no texto quanto a inclusão dos conteúdos em tabelas.

São os textos originais:

1. http://www.jf.jus.br/cjf/copy_of_planejamento-estrategico/escritorio-de-projetos/metodologia-de-gerenciamento-de-projetos :

2. BRUCE, Andy; LANGDON, Ken. **Como Gerenciar Projetos**. São Paulo: Publifolha, 2000. 72 p. (Série Sucesso Profissional).

Público-alvo

Magistrados e Servidores desempenhando a função de Gestores de projetos, colaboradores envolvidos na execução de projetos e equipe da Assessoria de Gestão estratégica do TRT6 (AGE).

O Que é Projeto?

Projeto pode ser definido como uma série de atividades que visam o alcance de certos resultados, com cronograma e orçamento definido. Neste sentido, um projeto possui pontos claros de início e fim, tendo entre eles várias atividades focadas num conjunto predeterminado de objetivos.

É importante destacar a diferença entre Processo e Projeto. O processo é definido por um conjunto de atividades ou comportamentos, realizado por pessoas ou máquinas, a fim de atingir um ou mais objetivos, sendo iniciado por um evento específico, que terá uma ou mais saídas, podendo resultar numa finalização do processo ou no início de um outro. Neste sentido, destaca-se que a diferença entre Projeto e Processo

consiste na existência de um prazo delimitado de início e fim para o primeiro e a possibilidade de continuidade, passar a ser rotina, do segundo.

Outra diferença que deve ser observada é a distinção entre Projeto, Projeto Estratégico e Projeto Prioritário. Segundo o PMBOK (2004) os projetos estratégicos são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização, considerados um meio de atingir o plano estratégico. Em outras palavras, Projetos Estratégicos são iniciativas que auxiliam a instituição no alcance dos objetivos eleitos como prioritários. Já os Projetos Prioritários são aqueles selecionados pela alta direção e alinhados à missão do Tribunal, que contribuem diretamente para o alcance das metas estratégicas.

As atividades desenvolvidas ao longo do espaço de tempo entre o início e fim do projeto não são necessariamente complexas. É possível se envolver em um projeto sem se dar conta disso, quando se trabalha, por exemplo, numa equipe que desenvolve algo fora da programação rotineira de um determinado local de trabalho. Entretanto, ressalta-se que trabalhos de rotina algumas vezes podem ser gerenciados como projetos quando se pretende aumentar sua eficiência.

Por que Gerenciar Projetos?

O gerenciamento de projeto permite focar prioridades, monitorar desempenhos, superar dificuldades e adaptar-se a mudanças. Ele fornece técnicas que auxiliam e ajudam a liderar equipes para atingir as metas no prazo e no orçamento programados.

O projeto é realizado através dos processos de: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. Muitas vezes, a organização e o planejamento das atividades e tarefas de um projeto podem requerer muito investimento de tempo na fase de iniciação e planejamento, contudo, em longo prazo é constatada a economia de tempo e esforço, reduzindo sobremaneira o risco de erros e insucessos.

Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos

Existem alguns fatores críticos de sucesso relacionados ao gerenciamento de projetos que podem afetar o desenvolvimento e/ou resultado final que será entregue.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	
APOIO DA ADMINISTRAÇÃO	A administração deve propiciar condições ao gerente do projeto para a utilização dos recursos da Organização. A forma de envolvimento da administração pode ser mediante reuniões de acompanhamento de projetos e de participação nos comitês.
ENVOLVIMENTO DA UNIDADE DEMANDANTE	Necessário total envolvimento da unidade demandante no planejamento e na implantação do projeto visando a excelência dos resultados. As mudanças no projeto devem ser amplamente discutidas com a unidade demandante para que os riscos e impactos no cronograma, nos custos e na qualidade sejam avaliados e decididos
RECURSOS HUMANOS	As pessoas e os agentes executores das ações representam o que há de mais importante em um projeto. Administrar os recursos humanos é o maior desafio do gerente de projeto, visto que nem sempre se pode escolher com quem se vai trabalhar. É atribuição de um gerente garantir que as pessoas alocadas no projeto sejam capazes de executar as tarefas conforme o planejado, bem como gerenciar a comunicação entre elas para que a informação possa fluir e atingir os objetivos estabelecidos.
REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO	Reuniões de acompanhamento entre gerente de projeto, EPE, unidade demandante e as unidades envolvidas ajudam a identificar problemas, avaliar e reduzir riscos, e promover ações corretivas e preventivas.
COMUNICAÇÃO	Gerenciar os processos de comunicação é imprescindível para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.
MUDANÇAS	Se os resultados não ocorrem conforme planejado ou se surge uma demanda inesperada é preciso avaliar o custo/benefício de alteração no projeto. Caso o gerente confirme a necessidade de mudança, deve preencher o termo Solicitação de Mudança, encaminhando-o para o responsável pela aprovação, que é definido pelas regras de escalonamento de responsabilidade contidas no Manual de Operações.

Fundamentos dos Projetos

Para um melhor entendimento acerca de gerenciamento de projetos alguns conceitos considerados essenciais à sua compreensão são destacados a seguir:

Conceitos básicos no Gerenciamento de Projetos

CONCEITO	DEFINIÇÃO
PREMISSAS	Fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento do projeto e fazem parte da sua elaboração progressiva.
OBJETIVO DO PROJETO	Direção que o trabalho deve ter a fim de alcançar um resultado, um produto ou um serviço.
PROGRAMAS	Grupo de projetos relacionados que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefício e controle que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente.
PROJETO	Um projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Gestores recebem demandas de um setor específico ou identificam uma oportunidade a ser desenvolvida.
PORTFÓLIO	Conjunto de projetos e/ou programas e outros trabalhos agrupados a fim de atender os objetivos estratégicos.
PLANO DO PROJETO	Documento que detalha o escopo, define os prazos de entrega de cada produto e orienta a execução do projeto.
TERMO DE ABERTURA	Documento que finaliza o processo de iniciação tornando-se o insumo para o processo de planejamento.
ESCOPO DO PROJETO	Trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.
PRODUTO	Um objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente. Produtos também podem ser chamados de materiais ou bens;
SERVIÇO	Trabalho útil realizado que não produz um produto ou resultado tangível, como a realização de uma das funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição;

RESULTADO	Uma saída dos processos e atividades de gerenciamento de projetos. Podem incluir efeitos (pessoal treinado, organização reestruturada etc).
REGRAS DE ESCALONAMENTO	Regras definidas no processo de planejamento, a fim de que sejam minimizados os conflitos bem como sobreposição de trabalho.
RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO MENSAL	Descreve a situação atual do projeto, incluindo informações sobre cronograma, desembolso orçamentário e dificuldades para a execução do projeto no período.
REPLANEJAMENTO	As solicitações de mudanças aprovadas que afetam o escopo do projeto podem exigir modificação no plano do projeto, ou seja, essas solicitações de mudanças aprovadas podem resultar em atualizações nos componentes do plano do projeto.
RESTRIÇÕES	O estado, a qualidade ou o sentido de estar restrito a uma determinada ação ou inatividade. Uma restrição ou limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o desempenho do projeto ou de um processo.
TERMO DE ACEITE	Documento que formaliza a entrega do produto obedecendo às definições contidas no escopo do projeto.
TERMO DE ENCERRAMENTO	Documento que formaliza o encerramento de um projeto.

Características Básicas de Um Projeto

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE UM PROJETO	
CARACTERÍSTICAS	PONTOS A DESTACAR
INÍCIO E FIM DEFINIDOS => Todo projeto tem fases claras de início e encerramento	Alguns projetos são repetidos várias vezes, mas não são processos, pois têm pontos claros de início e fim; O trabalho de rotina diferencia-se dos projetos por serem recorrentes e não possuírem uma finalização clara.
PLANO ORGANIZADO => Um enfoque planejado com métodos para alcance dos objetivos	O planejamento bem elaborado assegura que o projeto fique pronto no prazo, dentro do orçamento e com os resultados esperados; O plano do projeto deve desenvolver um guia ao projeto, de forma a detalhar o trabalho que precisa ser executado.
RECURSOS PRÓPRIOS => O projeto conta com recursos exclusivamente alocados a este fim, como tempo, pessoas e orçamento.	Tanto nos projetos rotineiros, quanto nos especiais, estratégicos e prioritários, existe a necessidade de recursos próprios; A disponibilidade dos recursos necessários é essencial para o sucesso do projeto.
EQUIPE => Equipe devidamente capacitada para levar a termo o trabalho proposto.	A equipe do projeto assume a responsabilidade de contribuir para a finalização e sucesso do mesmo; Além das competências técnicas em gestão de projetos, a equipe precisa possuir a competência comportamental de

	trabalhar com novos desafios.
METAS ESTABELECIDAS => Os projetos trazem resultados relativos à qualidade e/ou desempenho.	Muitas vezes um projeto resulta em novo modo de trabalhar ou gera algo que antes não existia; Os objetivos devem ser identificados para todas as pessoas envolvidas no projeto.

Principais Papéis Desempenhados No Projeto

AGENTES PRINCIPAIS E SEUS PAPÉIS	
AGENTE	PAPÉIS
PATROCINADOR => Inicia um projeto, reforça a autoridade na equipe e nela é o membro mais graduado.	Garante que o projeto é realmente relevante para a Instituição; Ajuda a estabelecer objetivos e limites; Age como figura de destaque e referencial; Auxilia na obtenção de recursos.
GERENTE DE PROJETO =>responsável pela obtenção dos objetivos do projeto e pela liderança da equipe.	Elabora plano de ação detalhado; Inicia, planeja, executa, monitora e encerra o projeto Motiva e organiza a equipe de projetos; Comunica informações do projeto a apoiadores e a outros interessados; Monitora a evolução do trabalho, Gerenciando os recursos; Realiza as entregas observando custo, prazo, qualidade e escopo; Participa da reunião de mudança no projeto
CLIENTE ou UNIDADE DEMANDANTE => Interno ou externo à Instituição, beneficia-se das mudanças que serão trazidas pelo projeto.	Influencia fortemente os objetivos do projeto e o modo de medir seu sucesso; Impõe como e quando algumas atividades devem ser conduzidas; Serve como guia ao gerente de projeto. Apresenta demanda de serviço e/ou produto Participa das reuniões de levantamento de requisitos Dá o aceite final do projeto Participa da reunião de mudança no projeto
INTERESSADO (<i>Stakeholders</i>) => Pessoas, unidades ou organizações, cujos interesses podem ser afetados com o resultado da execução ou do término do projeto; qualquer outra pessoa beneficiária do resultado do projeto ou que possa ser afetada por ele.	Contribui para várias etapas do planejamento, fornecendo feedback; Pode ser envolvido apenas eventualmente; Pode não ser interessado em todo o projeto, mas apenas em partes específicas dele.
MEMBRO-CHAVE => Dá assistência ao gerente e fornece a quantidade de conhecimento necessária.	Dá valiosa contribuição: estuda a viabilidade do projeto e ajuda em seu planejamento; Oferece expertise técnica quando preciso; É responsável pelo encerramento do projeto no prazo e dentro do orçamento.
MEMBRO => Pessoa que, em tempo integral ou não, executa tarefas para o andamento do projeto.	Executa atividades segundo foram descritas no plano do projeto; Desempenha papel especializado se envolvido como consultor ou como alguém só necessário em parte de projeto.

FORNECEDOR => Fornece materiais, produtos ou serviços necessários para o andamento do projeto.	Pode envolver-se bastante no projeto dando apoio; Entrega provisões no prazo e presta serviços ou bens conforme acordado no Plano do Projeto. Dá suporte ao projeto Participa da reunião de mudança no projeto
ESCRITÓRIO DE PROJETOS (EPE) => Unidade operacional com atribuições relacionadas ao gerenciamento coordenado e centralizado de programas e projetos sob seu domínio. A responsabilidade de um escritório de projetos está vinculada ao fornecimento de funções de suporte ao gerenciamento de programas ou projetos.	Oferecer suporte metodológico Domina técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos Apoia gerentes junto às áreas envolvidas Acompanha o desenvolvimento e resultados dos projetos Participar da reunião de mudança no projeto
EQUIPE DE LÍDERES	Aprova execução do projeto Aprova mudanças, cancelamento ou suspensão do projeto

Competências em Gerenciamento de Projetos

- Visão estratégica;
- Liderança;
- Comunicação e relacionamento interpessoal;
- Trabalho em equipe;
- Negociação e gerenciamento de conflitos;
- Análise e solução de problemas;
- Administração do tempo.

Gerenciamento de projetos

É definido como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos e expectativas das partes envolvidas.

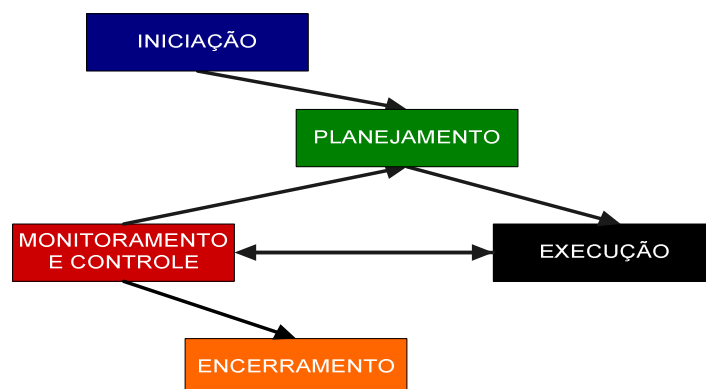
O gerenciamento de cada projeto é a combinação entre pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis para atingir com êxito o final do projeto. Significa fazer o necessário para completar o projeto dentro dos objetivos estabelecidos.

Processos de Gerenciamento de Projeto

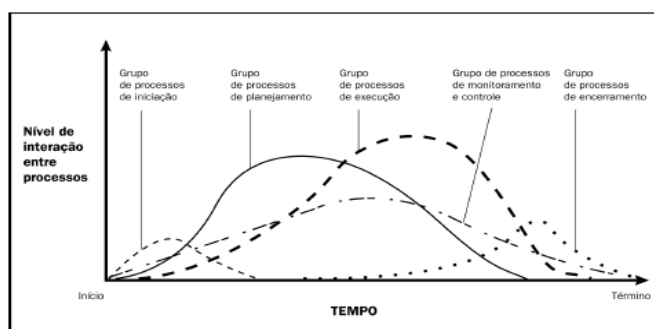
Segundo o Guia PMBOK, o gerenciamento de projetos é constituído por cinco grupos de processos, considerados necessários para qualquer projeto:

- Processo de iniciação – define e autoriza o projeto;
- Processo de planejamento – define e refina os objetivos, bem como planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado;
- Processo de execução – integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de projeto;
- Processo de monitoramento e controle – mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de projeto, de forma que possam ser promovidas as ações corretivas que se fizeram necessárias para atender aos objetivos do projeto;
- Processo de encerramento – formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto a um final ordenado.

A figura abaixo representa a aplicação e a integração dos processos de gerenciamento de projetos.



O gráfico abaixo ilustra como os grupos de processos interagem e o nível de sobreposição em momentos diferentes dentro o projeto.



Processo de iniciação

O processo de iniciação é utilizado para começar um projeto. É importante ressaltar que muitas vezes as informações nesse momento não são suficientes para identificar os pontos necessários. Entretanto o que está disponível deve ser suficiente para o entendimento do projeto. Essas informações serão refinadas no planejamento do projeto.

Objetivos

- Identificar e registrar a demanda;
- Indicar o gerente de projeto;
- Fornecer uma visão geral do projeto e seus objetivos;
- Elaborar o Termo de Abertura.

Atividades a desempenhar

Processo de Iniciação	
Cliente ou Unidade Demandante	Solicitar demanda de serviço e/ou produto;
	Detalhar a proposta;
	Aprovar Termo de Abertura.
Escritório de Projetos	Analisar e categorizar demanda;
	Aplicar critérios de seleção;
	Priorizar demanda;

	Avaliar portfólio;
	Avaliar Termo de Abertura;
	Validar Termo de Abertura;
	Encaminhar Termo de Abertura para aprovação;
	Receber Termo de Abertura aprovado.
Comitê	Validar demanda selecionada;
	Validar demanda priorizada.
Gerente do Projeto	Elaborar Termo de Abertura.
Unidades Envolvidas	Aprovar o Termo de Abertura.

Produto a Gerar:

Termo de Abertura (anexos)

Processo de Planejamento

O processo de planejamento ajuda a coletar informações de várias fontes, a fim de desenvolver o plano do projeto. Esse processo também identifica, define e detalha o escopo, o custo e o cronograma do projeto.

Objetivos

- Detalhar o projeto;
- Identificar recursos necessários;
- Elaborar o plano de projeto;
- Autorizar o processo de execução do projeto.

Atividades a desempenhar

Processo de Planejamento	
Cliente ou Unidade Demandante	Aprovar escopo de projeto;
	Aprovar o Plano de Projeto.
Escritório de Projetos	Avaliar Plano de Projeto;
	Validar Plano de Projeto;
	Encaminhar para aprovação;
	Receber Plano de Projeto aprovado.
Gerente de Projetos	Detalhar Escopo de Projeto;
	Elaborar Plano de Projeto.
Unidades Envolvidas	Aprovar Escopo de Projeto;
	Aprovar Plano de Projeto.

Produto a gerar: (ANEXOS)

Plano do Projeto
Gerenciamento dos Riscos
Gerenciamento das Comunicações
Gerenciamento das Aquisições

Processo de Execução

O processo de execução é utilizado para concluir o trabalho definido no plano de projeto, a fim de cumprir os requisitos do projeto.

Devido a algumas variações de execução, poderá ser necessário algum replanejamento em determinados momentos. Essas variações podem incluir cronograma, recursos e riscos não esperados.

Objetivos

- Executar o plano de projeto;
- Acompanhar a execução do projeto;
- Atualizar o gerenciamento do portfólio.

Atividades a desempenhar

Processo de Execução	
Cliente ou Unidade Demandante	Receber Relatório de Acompanhamento Mensal.
Gerente do Projeto	Receber Plano de Projeto aprovado;
	Iniciar execução do projeto;
	Executar atividades do projeto;
	Atualizar situação do projeto;
Escritório de Projetos	Elaborar Relatório de Acompanhamento Mensal.
	Receber Relatório de Acompanhamento Mensal;
Unidades Envolvidas	Atualizar o gerenciamento do portfólio.
	Executar atividades do projeto;
Comitê	Receber Relatório de Acompanhamento Mensal.
	Receber Relatório de Execução do Portfólio.

Produto a gerar (ANEXOS)

Relatório de Acompanhamento Mensal.

Relatório de Status

Processo de Monitoramento e Controle

O processo de monitoramento e controle é realizado para acompanhar a execução do projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser promovidas ações corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto.

Objetivos

- Monitorar as entregas do projeto;
- Controlar as mudanças do projeto.

Atividades a desempenhar

Monitoramento e Controle	
Escritório de Projetos	Avaliar mudança;
	Aplicar regras de escalonamento.
Gerente do Projeto	Executar atividades do projeto;
	Elaborar Termo de Aceite da entrega;
	Avaliar o impacto da mudança;
	Elaborar Solicitação de Mudança;
	Replanejar o projeto;
	Comunicar a mudança.
Cliente ou Unidade Demandante	Avaliar a entrega;
	Solicitar mudança;
	Avaliar mudança.
Unidades envolvidas	Avaliar mudança.

Produtos a gerar (ANEXOS)

Termo de Gerenciamento das Mudanças

Termo de Gerenciamento das Entregas

Processo de Encerramento

O processo de encerramento é utilizado para finalizar todas as atividades de um projeto, entregar o produto terminado ou encerrar o projeto cancelado. Verifica se as atividades realizadas estão terminadas em todos os processos e estabelece que o projeto está concluído.

Objetivos

- Validar as entregas do projeto;
- Encerrar o projeto.

Atividades a desempenhar

Processo de Encerramento	
Gerente do Projeto	Executar atividades de encerramento;
	Elaborar o Termo de Encerramento;
	Comunicar o encerramento do projeto ao Escritório de Projetos.

Produtos a gerar (ANEXOS)

Termo de Encerramento.

Lições Aprendidas

Fontes Originais:

1. http://www.jf.jus.br/cjf/copy_of_planejamento-estrategico/escritorio-de-projetos/metodologia-de-gerenciamento-de-projetos :
2. BRUCE, Andy; LANGDON, Ken. **Como Gerenciar Projetos**. São Paulo: Publifolha, 2000. 72 p. (Série Sucesso Profissional).
3. PMBOK, Guia. **Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK**. 3ª Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.



Projeto nº :

TÍTULO:

GESTOR:

Recife
Ano



Projeto nº :

1. TERMO DE ABERTURA

1.1 Título do Projeto

1.2 Patrocinador

1.3 Gestor do Projeto

Nome do gestor do projeto

1.4 Equipe do Projeto

1.5 Ementa

Uma ementa , em geral, apresenta muito sucintamente as idéias gerais que serão abordadas ao longo do projeto, na forma de um fichamento (frases soltas, de forma bem sintética). A apresentação mais detalhada dos assuntos que serão tratados, ponto a ponto, é dada no PLANO DO PROJETO.

1.6 Alinhamento Estratégico

{Indicar os temas estratégicos aos quais o projeto contribuirá diretamente para o alcance.}

1.7 Clientes do Projeto

{Nesse item devem ser descritas as pessoas e/ou unidades administrativas impactadas pela implementação do projeto, mas que contribuem ativamente com informações para a elaboração e desenvolvimento do projeto. Os clientes impactados, mas que não serão questionados ou não contribuirão diretamente com informações devem ser relacionados na justificativa do projeto para melhor especificar sua abrangência.}

1.8 Justificativa e Objetivo(s) do Projeto

{Descrever a demanda e o impacto do projeto para o alcance da meta estratégica do Conselho. Pode conter breve análise da situação atual e do problema (ou demanda) que o projeto pretende solucionar; as conseqüências caso o projeto não seja realizado (riscos); pesquisas realizadas, experiências anteriores e *benchmarking*.}

1.9 Escopo

1.10 O que não é Escopo

Projeto nº :

1.11 Resultados / Produtos

{Descrever os principais **resultados** gerados pelo projeto e o cronograma previsto, com datas de **início** e **término** para cada um deles, mesmo que o projeto seja de longo prazo. Descreva, ainda, as áreas parceiras ou intervenientes para o desenvolvimento do produto.}

Estrutura de Decomposição de Trabalho (EDT)	Cronograma		Área responsável
	Início	Término	
Marco 1			
Marco 2			
Marco 3			
Marco 4			

* Marco– Corresponde às principais etapas do projeto, descritas em forma de resultados que o projeto pretende alcançar.

1.12 Custos

{Descrever os itens que precisam ser providenciados para a implementação do projeto, conforme categorias abaixo, citando o custo estimado para cada item e mencionando o exercício financeiro em que ocorrerá a despesa. É Imprescindível a realização de pelo menos uma previsão inicial de custos junto às áreas parceiras ou intervenientes, para subsidiar a tomada de decisão da Administração.}

Categoria	Detalhamento	Responsável	Exercício Financeiro	Custo Estimado
Realização de obras e instalações				
Aquisição de equipamentos (permanente)				
Aquisição de material (consumo)				
Diárias e passagens				
Serviços de Terceiros				
Treinamentos				
Total:				-

Obs.: Os recursos para os projetos estratégicos serão reservados no orçamento com base na demanda da **unidade responsável pelo projeto** e devem, portanto, **constar na proposta orçamentária da unidade encaminhada à Secretaria de Administração**. Essa reserva será prioritária em relação às demandas das diversas unidades do Tribunal.

1.13 Identificação dos Riscos

{Descrever os riscos (**premissas e restrições**) que possam impactar a realização do projeto, sua categoria, probabilidade, impacto e severidade.}

Categoria: Custo/Tempo/Qualidade/Outros
 {classificar os riscos em uma categoria}

Projeto nº :

- Probabilidade:** (1) Baixa; 2 (Média); 3 (Alta); (4) Muito Alta
 {classificar os riscos de acordo com a sua probabilidade de ocorrência, ou a chance do evento vir a acontecer, na percepção do gerente do projeto}
- Impacto:** (1) Baixo; (2) Médio; (3) Alto; (4) Muito Alto
 {classificar os riscos de acordo com o impacto causado, caso ocorram. Por exemplo, se vier a faltar a maior parte dos recursos para a realização do projeto, o impacto pode ser alto ou muito alto}
- Severidade:** Impacto x Probabilidade, de 1 a 3 – baixo risco
 de 4 a 5 – médio risco
 de 6 a 9 – alto risco
 de 10 a 16 – altíssimo risco
 {para o exemplo dado, se considerarmos uma probabilidade média (2) de faltar recursos para o projeto, e um impacto muito alto (4) caso ele ocorra, teremos uma severidade (8) identificada como de ALTO RISCO.}
- Resposta:** {a partir da análise, o gerente do projeto deve planejar uma resposta para cada risco identificado, dentre as abaixo:
 - Evitar o risco, mudando o plano do projeto para eliminar o risco, ou
 - Transferir o risco, ou trocar a consequência da ocorrência, se houver, com um terceiro, como, por exemplo, contratar um seguro, ou
 - Mitigar o risco, ou trabalhar para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco e os seus possíveis impactos, ou
 - Aceitar o risco, ou assumir a possibilidade de ocorrência do risco, traçando um Plano de Contingência para ativação nas ocorrências.}

IDENTIFICAÇÃO						
Se (Causa)	Então (consequência)	Categoria	Probabilidade	Impacto	Severidade	Resposta
					0	
					0	
					0	
					0	

1.14 Gestor do Projeto (responsável)

Nome		Cargo	
Telefone	Endereço Eletrônico	Lotação	

1.15 Aprovação do Projeto

Elaborado por	Data	Assinatura



AGE-ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
TRT 6ª REGIÃO
Gerenciamento de Projetos

Projeto nº :

Revisado por	Data	Assinatura
Recebido pela Assessoria de Gestão Estratégica	Data	Assinatura
Andréa Maria Coutinho Souto		
Ciente das Áreas Intervenientes	Data	Assinatura
Acompanhamento e suporte metodológico - SPGP	Data	Assinatura
Verônica Tavares Cavalcanti		
Mancinelle Faustino Vila Nova		
Aprovado pela Presidência do TRT 6ª Região	Data	Assinatura
André Genn de Assunção Barros Desembargador Presidente		

Projeto nº :

2. PLANO DO PROJETO

{Importante: não se esqueça de apagar todas as instruções de preenchimento (em azul e entre parênteses) após a construção do plano.}

2.1 Introdução

Descrever de que trata o plano do projeto, suas diretrizes e objetivos.

O Plano do Projeto tem por finalidade reunir todas as informações necessárias à execução do projeto e deve ser utilizado pelo gerente de projeto para planejar as necessidades de recursos, e para acompanhar o progresso da execução em relação ao inicialmente planejado. É utilizado também pelos membros da equipe do projeto para compreenderem quais são suas funções, quando elas devem ser executadas e de que outras atividades eles dependem.

2.2 Detalhamento do Escopo do projeto

{Descrever de forma sucinta o escopo do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe. Descrever também os limites do projeto, ou aqueles itens que não compõem o escopo do projeto, não serão executados e que eventualmente poderiam ser reclamados no futuro.}

- Descrição da finalidade, do escopo e dos objetivos do projeto;
- Produtos e serviços gerados pelo projeto;
- Descrição da equipe do projeto;
- Descrição do processo de gerenciamento do projeto, a programação dos principais marcos e entregas do projeto;
- Descrição do processo de monitoramento dos resultados do projeto;
- Descrição dos processos de aquisição de bens e contratação de serviços necessários ao projeto;
- Descrição dos riscos identificados no projeto e das ações de resposta a estes riscos.}

2.3 Indicadores e metas do projeto

{As metas devem expressar os resultados desejados, definindo o que o projeto pretende realizar e/ou melhorar, de forma mensurável e com prazos determinados. Os indicadores estão sempre associados às metas do projeto e devem mensurar os resultados alcançados, devem ser capazes de mensurar as mudanças provocadas

Projeto nº :

pelos projetos, e devem estar também diretamente ligados ao objetivo que se quer atingir. Deve-se utilizar pelo menos os três indicadores abaixo, pelo menos um diretamente ligado ao resultado do projeto e outros dois ligados ao gerenciamento do cronograma e dos custos do projeto.}

INDICADOR: (descrever o nome do indicador de resultado do projeto)							
Tipo de Indicador							
O que mede							
Quem mede							
Quando medir							
Onde medir							
Por que medir							
Como medir							
Situação atual		(linha de base: indica o resultado atual do indicador)					
	META	Descreva o resultado desejado, o indicador e a data prevista para atingimento do resultado.					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
META							

INDICADOR: (descrever o nome do indicador de cumprimento do cronograma)							
Tipo de Indicador							
O que mede							
Quem mede							
Quando medir							
Onde medir							
Por que medir							
Como medir							
Situação atual		(linha de base de tempo do projeto)					
	META	Concluir o projeto no prazo previsto					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
META							

INDICADOR: (descrever o nome do indicador de cumprimento do orçamento do projeto)							
Tipo de Indicador							
O que mede							
Quem mede							
Quando medir							
Onde medir							
Por que medir							
Como medir							
Situação atual		(linha de base de custo do projeto)					
	META	Concluir o projeto com os recursos previstos					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
META							

2.4 Marcos e Entregas do projeto

{Descrever os principais marcos do projeto e o seu cronograma previsto, com datas de início e término e os responsáveis para cada um deles. Descrever também as

Projeto nº :

áreas parceiras ou intervenientes, internas ou externas à organização, diretamente envolvidas na construção dos produtos do projeto.

Marcos são elementos significativos para o projeto, como, por exemplo, o encerramento de uma fase ou etapa que caracteriza um resultado importante para o projeto, etapa esta que deve ser concluída para o seqüenciamento das atividades do projeto. Já as entregas são os produtos e serviços gerados pelo projeto, com suas datas previstas.

Por exemplo, em uma construção civil temos como marcos a fundação, a estrutura construída, o acabamento concluído, e por último, a casa pronta. Como exemplos de entregas, temos: a pintura do imóvel, a instalação hidráulica concluída, a instalação elétrica concluída, etc.}

Estrutura de Decomposição de Trabalho (EDT)	Cronograma		Servidor Responsável
	Início	Término	
Marco (ou Resultado) 1:			
Entrega (ou Produto) 1.1:			
Entrega (ou Produto) 1.2:			
Entrega (ou Produto) 1.n:			
Marco (ou Resultado) 2:			
Entrega (ou Produto) 2.1:			
Entrega (ou Produto) 2.2:			
Entrega (ou Produto) 2.n:			
Marco (ou Resultado) n:			
Entrega (ou Produto) n.1:			
Entrega (ou Produto) n.2:			
Entrega (ou Produto) 1.n:			

2.5 Identificação dos Riscos

IDENTIFICAÇÃO						
Se (Causa)	Então (conseqüência)	Categoria	Probabilidade	Impacto	Severidade	Resposta
					0	
					0	
					0	
					0	

2.6 Gerenciamento dos Riscos

{Preencher com informações referentes às respostas dadas aos riscos identificados para o projeto, conforme tabela abaixo.}



Projeto nº :

Respostas aos riscos:

Não aceitação: evitar ou transferir

Aceitação: mitigar ou contingenciar

Risco em Análise:				
Tipo de Resposta ao Risco:				
Ação de Resposta (O Que?)	Tarefas (Como?)	Responsáveis pela Ação (Quem?)	Data de Realização (Quando?)	Recursos (Quanto?)

2.7 Comunicações

{Descrever as principais ações a serem realizadas visando comunicar o projeto, seus objetivos, produtos e resultados a todos os públicos interessados nos resultados do projeto.}

Ação	Objetivo	Meios	Responsável	Clientela	Frequência	Data/Horário	Local

Obs.:

Ações a serem consideradas:

- Oficinas
- Palestras
- Reuniões
- Workshops
- Comunicação de mudanças
- Comunicação contínua

Meios a serem considerados:

- Fórum eletrônico
- Caixa de mensagem
- Sistema Gerenciador de Projetos
- Documentos impressos e assinados
- Memória de reunião
- Notícias Internas – Intranet
- Notícias – site do CNJ
- Jornal externo de notícias técnicas
- Encontro presencial

Clientela a ser considerada:

- Patrocinadores
- Área Cliente
- Áreas Intervenientes
- Público interno (quem?)
- Público Externo (quem?)
- Fornecedores
- Escritório de Projetos
- Equipe do projeto

2.8 Informações Complementares

{Preencher quando houver necessidade de detalhar informações sobre as ações de comunicação.}

2.9 Gerenciamento de Custos e Aquisições

{Descrever os itens que precisam ser providenciados e/ou adquiridos e/ou contratados para a implementação do projeto, classificados nas categorias abaixo, com indicação obrigatória de todos os itens.}



Projeto nº :

Categoria	Detalhamento	Responsável pela Aquisição	Método de Aquisição	Data Limite para Aquisição	Exercício Financeiro	Custo Estimado
Realização de obras e instalações						
Aquisição de equipamentos (permanente)						
Aquisição de material (consumo)						
Diárias e passagens						
Serviços de Terceiros						
Treinamentos						
Total:						-

2.10 Justificativa

Justificativa para cada item da tabela acima:

Nº Item	Motivo da aquisição para o projeto
{01}	{O servidor irá armazenar a aplicação XYZ que suporta o serviço YYZ...}

Elaborado por	Data	Assinatura

2.11 Matriz de Responsabilidades do Projeto

Nome	Atividades					
	Pesquisa	Apóia	Executa	Controla	Paga	É consultado

- 1 Patrocinador
- 2 Gerente do projeto
- 3 Gerente da área envolvida

2.12 Gestor do Projeto



Projeto nº :

Nome		Cargo
Telefone	Endereço Eletrônico	Lotação

2.13 Aprovação do Projeto

Elaborado por	Data	Assinatura
Revisado por	Data	Assinatura
Mancinelle Faustino Vila Nova		
Recebido pela Assessoria de Gestão Estratégica	Data	Assinatura
Andréa Maria Coutinho Souto		
Ciente das Áreas Intervenientes	Data	Assinatura
Acompanhamento e suporte metodológico - Chefe do SPGP	Data	Assinatura
Verônica Tavares Cavalcanti		
Aprovado pela Presidência do TRT 6ª Região	Data	Assinatura
André Genn de Assunção Barros Desembargador Presidente		

Atualizações				
Data	Versão	Descrição	Revisado por	Aprovado por



Projeto nº :

3. GERENCIAMENTO DA MUDANÇA

3.1 Abertura da Mudança

Solicitante:

Categoria: () escopo () prazo () custo () qualidade () equipe () interveniente externo

Descrição da mudança:

Justificativa:

Prioridade:

Data da abertura:

Elaborado por	Data	Assinatura
Revisado por	Data	Assinatura
Recebido pela Assessoria de Gestão Estratégica	Data	Assinatura
Andréa Maria Coutinho Souto		
Ciente das Áreas Intervenientes	Data	Assinatura
Acompanhamento e suporte metodológico - Chefe do SPGP	Data	Assinatura
Verônica Tavares Cavalcanti		
Mancinelli Faustino Vila Nova		

3.2 Fechamento da Mudança

Impacto:

Status: () aprovada () rejeitada

Designada para:

Data prevista de resolução:

Data de resolução:

Status: () em andamento () completo () aguardando recurso

Observações:

Data do fechamento:

Aprovado por	Data	Assinatura
Aprovado por	Data	Assinatura



Projeto nº :

5 RESUMO COM ANÁLISE CRÍTICA DO IMPACTO ATUAL DOS PROJETOS

5.1 Relação Tempo Estimado X Tempo Efetivamente Utilizado

Elencar de forma sucinta os principais resultados obtidos no projeto

5.2 Dificuldades

Identificar barreiras no desenvolvimento do projeto em relação aos aspectos: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições deste projeto.

5.3 Necessidades

Enumerar as necessidades que impactam o projeto.

5.4 Análise Crítica sobre eficácia, eficiência e efetividade dos projetos

EFICÁCIA => ATINGIR OBJETIVOS
EFICIÊNCIA => RELAÇÃO ENTRE RESULTADOS E RECURSOS
EFETIVIDADE => PRODUÇÃO DE EFEITO (positivo ou negativo)

Faça uma pequena análise do seu projeto no tocante a eficácia, eficiência e efetividade, considerando, inclusive, as lições aprendidas.

5.5 Assinaturas

Elaborado por	Data	Assinatura
Revisado por	Data	Assinatura
Mancinelle Faustino Vila Nova		
Recebido pela Assessoria de Gestão Estratégica	Data	Assinatura
Andréa Maria Coutinho Souto		
Acompanhamento e suporte metodológico - Chefe do SPGP	Data	Assinatura
Verônica Tavares Cavalcanti		



Projeto nº :

6 GERENCIAMENTO DO ORÇAMENTO

6.1 Desembolso Orçamentário

{As informações da execução orçamentária do projeto na data de status são retiradas do Sistema de Gestão de Projetos, e listam o desembolso do projeto e de seus resultados.}

{O gerente do projeto preenche o campo Justificativa, com informações acerca dos desvios observados.}

Projeto e Resultados	Data de Execução	\$ Real 2011	\$ Previsto 2011	\$ % Realizado	Justificativa
Projeto		0	0	0%	
Resultado 1		0	0	0%	
Resultado n		0	0	0%	

6.2 Resultados

{Mencionar as principais ações realizadas e os resultados relevantes obtidos com a execução do projeto, no mês de referência.}

6.3 Dificuldades

{Elencar as principais dificuldades enfrentadas com a execução do projeto, no mês de referência, especialmente aquelas que dependam de tomada de decisão administrativa superior, bem como as sugestões de ações para minimizar estas dificuldades.}

6.4 Requisitos de aprovação e controle de versão

Elaborado por	Data	Assinatura
Revisado por	Data	Assinatura
Mancinelle Faustino Vila Nova		
Recebido pela Assessoria de Gestão Estratégica	Data	Assinatura
Andréa Maria Coutinho Souto		
Acompanhamento e suporte metodológico - Chefe do SPGP	Data	Assinatura
Verônica Tavares Cavalcanti		

Atualizações				
Data	Versão	Descrição	Revisado por	Aprovado por



Projeto nº :

7 GERENCIAMENTO DAS ENTREGAS

7.1 Produtos Entregues

{Listar os produtos entregues ao cliente, conforme descrito no Plano do Projeto, item Resultados/Produtos.}

7.2 Aceitação do Cliente

Os produtos acima listados foram entregues e aceitos nesta data.

Observações:

{Preencher no caso de não satisfatório ou aceite parcial.}

Cliente	Data	Assinatura

Elaborado por	Data	Assinatura
Revisado por	Data	Assinatura
Mancinelle Faustino Vila Nova		
Recebido pela Assessoria de Gestão Estratégica	Data	Assinatura
Andréa Maria Coutinho Souto		
Acompanhamento e suporte metodológico - Chefe do SPGP	Data	Assinatura
Verônica Tavares Cavalcanti		



Projeto nº :

8 LIÇÕES APRENDIDAS

8.1 Participantes

{Elencar os principais envolvidos no desenvolvimento do projeto.}

Nome	Papel no Projeto

8.2 Lições Aprendidas

{Comentar as lições aprendidas em relação aos aspectos de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições deste projeto.}

O que funcionou bem?

O que não funcionou?

Sugestões para os próximos projetos:

Elaborado por	Data	Assinatura
Revisado por	Data	Assinatura
Mancinelle Faustino Vila Nova		
Recebido pela Assessoria de Gestão Estratégica	Data	Assinatura
Andréa Maria Coutinho Souto		
Acompanhamento e suporte metodológico - Chefe do SPGP	Data	Assinatura
Verônica Tavares Cavalcanti		



Projeto nº :

9 TERMO DE ENCERRAMENTO

Unidade Demandante:	
Nome do Projeto:	
Gerente do Projeto:	

9.1 Tipo de encerramento

() concluído () adiado () cancelado

9.2 Justificativa

(Este item deve ser preenchido caso o projeto tenha sido adiado ou cancelado.)

9.3 Relação das Entregas

Descrição das entregas	Data da entrega

9.4 Encerramento de Atividades

(Descrever as atividades que foram encerradas com o término do projeto. Exemplos: contratos, equipe de trabalho, transferência do produto do projeto etc.)

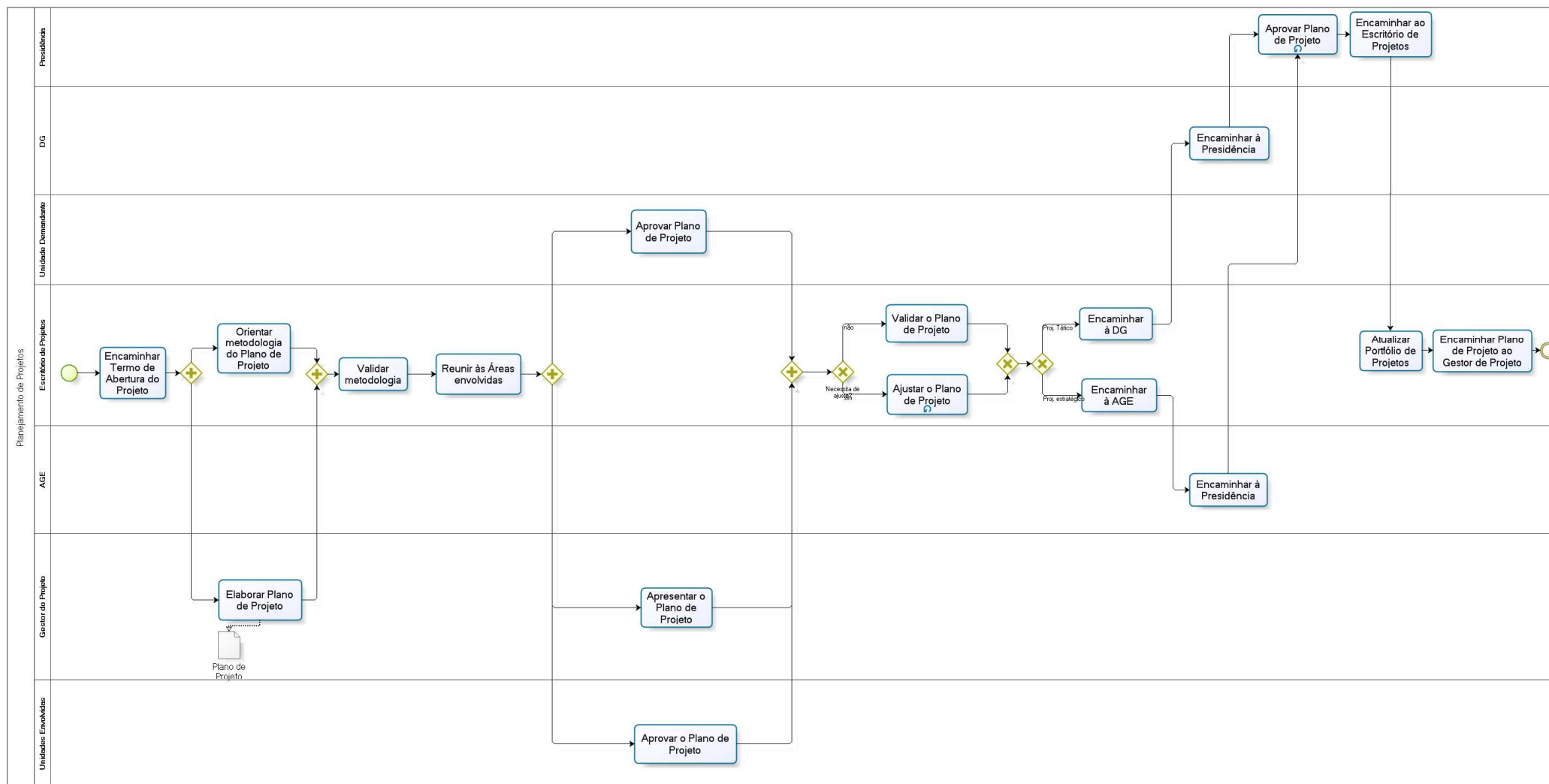
Descrição	Data

Elaborado por	Data	Assinatura
Revisado por	Data	Assinatura
Mancinelle Faustino Vila Nova		
Recebido pela Assessoria de Gestão Estratégica	Data	Assinatura
Andréa Maria Coutinho Souto		
Acompanhamento e suporte metodológico - Chefe do SPGP	Data	Assinatura
Verônica Tavares Cavalcanti		

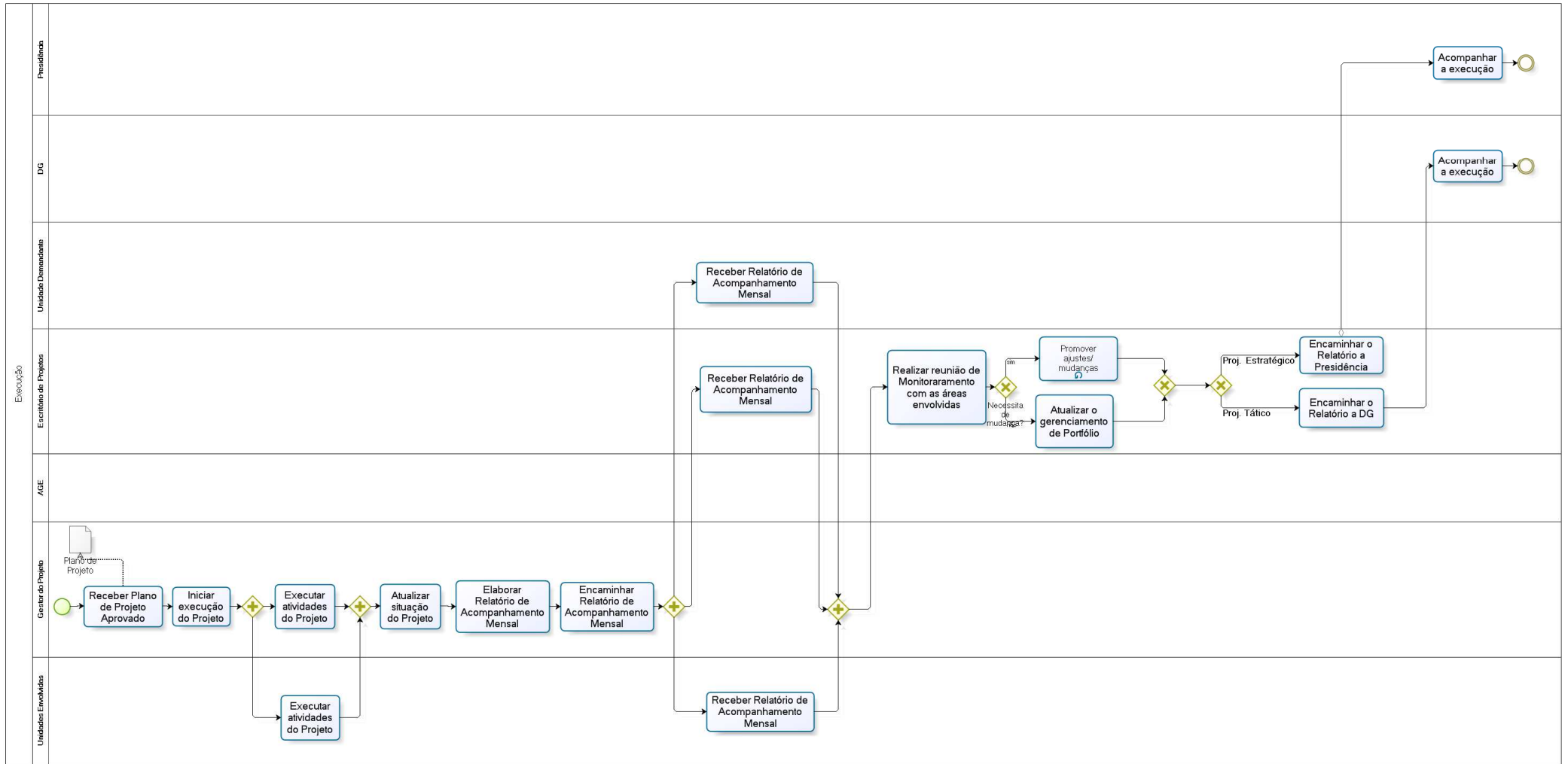


Projeto nº :

PROCESSO DE TRABALHO - PLANEJAMENTO



PROCESSO DE TRABALHO – EXECUÇÃO



PROCESSO DE TRABALHO – ENCERRAMENTO

