MANUAL

DE

GESTÃO DE PROJETOS

COORDENADORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA TRT6

ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Junho/2015

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 2
2 O QUE É PROJETO? 2
3 O QUE É GESTÃO DE PROJETOS? 3
4 ÁREAS DE ESPECIALIZAÇÃO 5
4.1 CONJUNTO DE CONHECIMENTOS EM GESTÃO DE PROJETOS 5
4.2 CONHECIMENTO, NORMAS E REGULAMENTOS DA ÁREA DE APLICAÇÃO 5
4.3 ENTENDIMENTO DO AMBIENTE DO PROJETO 6
4.4 CONHECIMENTO E HABILIDADES DE GERENCIAMENTO GERAL 6
4.5 COMPETÊNCIAS DO GESTOR 7
5 O CICLO DE VIDA DO PROJETO 8
5.1 CARACTERÍSTICAS DO CICLO DE VIDA DO PROJETO 8
6 PARTES INTERESSADAS NO PROJETO 9
7 CULTURAS E ESTILOS ORGANIZACIONAIS 11
8 GRUPOS DE PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS 12
8.1 GRUPO DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO 13
8.2 GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO 13
8.3 GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO 14
8.4 GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE 15
8.5 GRUPO DE PROCESSOS DE ENCERRAMENTO 16
REFERÊNCIA 17
GLOSSÁRIO 17

1 Introdução

O Manual de Gestão de Projetos do Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região tem por objetivo servir como guia para orientar e esclarecer sobre os conceitos, as técnicas e os conhecimentos em Gestão de Projetos aos magistrados e servidores do TRT6 que necessitem desempenhar a função de gestores de projetos.

Na sua elaboração, optou-se por um texto mais sintético a fim de facilitar e tornar mais prática a sua consulta. Não havendo necessidade de ser lido sequencialmente, embora haja uma apreensão maior do conteúdo se feito desta forma. As informações deste Manual são provenientes da 3ª edição do Guia PMBOK®, customizada à realidade do TRT6.

2 O que é Projeto?

Projeto é um esforço **temporário** empreendido para criar **um produto, serviço ou resultado exclusivo**.

Temporário significa que todos os projetos possuem um início e um final definidos. O final é alcançado quando os objetivos do projeto tiverem sido atingidos, quando se tornar claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão ser atingidos ou quando não existir mais a necessidade do projeto e ele for encerrado. Temporário não significa necessariamente de curta duração; muitos projetos duram vários anos. Em todos os casos, no entanto, a duração de um projeto é finita. Projetos não são esforços contínuos.

Um projeto cria **entregas exclusivas**, que são **produtos, serviços ou resultados**.

Os projetos podem criar:

- Um novo modelo de gestão de pessoas, como a Gestão por Competências;
- Um processo de apoio funcional como o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional – PCMSO – e o Programa de Saúde Mental;
- Um resultado como a implantação de uma Cultura de Responsabilidade Socioambiental.

A singularidade é uma característica importante das entregas do projeto. A presença de elementos repetitivos não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto.

A **elaboração progressiva** é uma característica de projetos que integra os conceitos de temporário e exclusivo. Elaboração progressiva significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos. Por exemplo, o escopo do projeto será descrito de maneira geral no início do projeto e se tornará mais explícito e detalhado conforme a equipe do projeto desenvolve um entendimento mais completo dos objetivos e das entregas. O que não deve ser confundido com aumento do escopo.

3 O que é Gestão de Projetos?

A Gestão de Projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. A Gestão de projetos é realizada através da aplicação e da integração dos seguintes grupos de processos de Gestão de Projetos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento.

O Gerente de Projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto.

Gerenciar um projeto inclui:

- Identificação das necessidades;
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Há uma “restrição tripla” - **escopo, tempo e custo do projeto** - no gerenciamento de necessidades conflitantes do projeto. A qualidade do projeto é afetada pelo balanceamento desses três fatores. Projetos de alta qualidade entregam o produto, serviço ou resultado solicitado dentro do escopo, no prazo e dentro do orçamento.

A relação entre esses fatores ocorre de tal forma que se algum dos três fatores mudar, no mínimo outro será afetado.

Os gerentes de projetos também gerenciam projetos em resposta a incertezas. Um risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo em pelo menos um objetivo do projeto.

A Gestão de Projetos é realizada através de processos, usando conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas de gerenciamednto de projetos que recebem entradas e geram saídas.

Para que um projeto seja bem-sucedido, a equipe do projeto deve:

- Selecionar os processos adequados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos (também conhecidos como grupos de processos) necessários para atender aos objetivos do projeto;
- Usar uma abordagem definida para adaptar os planos e as especificações do produto de forma a atender aos requisitos do produto e do projeto;
- Atender aos requisitos para satisfazer as necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas;
- Balancear as demandas conflitantes de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco para produzir um produto de qualidade.

Este Manual registra as informações necessárias para iniciar, planejar, executar, monitorar e controlar, e encerrar um único projeto, e identifica os processos de Gestão de Projetos reconhecidos como boa prática na maioria dos projetos, durante a maior parte do tempo. Esses processos se aplicam globalmente e também para qualquer setor.

Boa prática significa que existe acordo geral de que a aplicação desses processos de Gestão de Projetos tem demonstrado aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos.

Isso não significa que o conhecimento, as habilidades e os processos descritos devam ser sempre aplicados uniformemente em todos os projetos.

O Gerente de Projetos, em colaboração com a equipe do projeto, é sempre responsável pela determinação dos processos adequados e do grau adequado de rigor de cada processo, para qualquer projeto específico.

4 Áreas de Especialização

Grande parte do conhecimento e muitas das ferramentas e técnicas usadas para gerenciar projetos são exclusivas da Gestão de Projetos, como Estrutura Analítica de Projeto (EAP), análise do caminho crítico e gerenciamento de valor agregado.
No entanto, o entendimento e a aplicação do conhecimento, das habilidades, das ferramentas e das técnicas amplamente reconhecidas como boa prática não são suficientes, isoladamente, para uma Gestão de Projetos eficaz.
Para uma gestão de projetos eficiente torna-se necessário que a equipe de Gestão de Projetos entenda e use o conhecimento e as habilidades de, pelo menos, cinco áreas de especialização:

- Conjunto de conhecimentos em Gestão de Projetos;
- Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação;
- Entendimento do ambiente do projeto;
- Conhecimento e habilidades de gestão geral;
- Competências do Gestor.

4.1 Conjunto de Conhecimentos em Gestão de Projetos

O Conjunto de Conhecimentos em Gestão de Projetos descreve o conhecimento exclusivo da área de Gestão de Projetos e se sobrepõe às outras disciplinas de Gestão. O *Guia PMBOK®* é, portanto, um subconjunto do abrangente Conjunto de Conhecimentos em Gestão de Projetos.

O Conhecimento de Gestão de Projetos descrito no *Guia PMBOK®* consiste em:

- Definição do ciclo de vida do projeto;
- Cinco grupos de processos de Gestão de Projetos;
- Nove áreas de conhecimento (não é abordado no Manual).

4.2 Conhecimento, Normas e Regulamentos da Área de Aplicação

Cada área de aplicação possui um conjunto de normas e práticas aceitas, frequentemente codificadas em regulamentos, costumes ou normas, por exemplo, um

projeto que impacte significativamente o processamento do orçamento deve ter em seu grupo um especialista que conheça bem sua normatização para que os resultados sejam exequíveis.

Tal raciocínio não impõe ao gestor a necessidade de tudo saber, pois isso não é possível, mas direciona sua escolha na formatação da equipe, tendo pelo menos um membro que possua este conhecimento.

4.3 Entendimento do Ambiente do Projeto

Praticamente todos os projetos são planejados e implementados em um contexto social, econômico e ambiental e têm impactos intencionais e não intencionais positivos e/ou negativos. A equipe do projeto deve considerar o projeto em seu ambiente cultural, social, internacional, político e físico.

A equipe precisa entender como o projeto afeta as pessoas e como as pessoas afetam o projeto. Isso pode exigir um entendimento de aspectos das características econômicas, demográficas, educacionais, éticas, étnicas, religiosas e de outras características das pessoas afetadas pelo projeto ou que possam ter interesse no projeto.

O gerente de projetos também deve examinar a cultura organizacional e determinar se a Gestão de Projetos é reconhecida como uma função válida com responsabilidade e autoridade para gerenciar o projeto.

4.4 Conhecimento e Habilidades de Gerenciamento Geral

O gerenciamento geral inclui o planejamento, a organização, a formação de pessoal, a execução e o controle de operações da instituição. Ele inclui disciplinas de apoio como:

- Compras e aquisições;
- Contratos e legislação de licitações;
- Planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional;
- Estruturas organizacionais, comportamento organizacional, administração de pessoal, compensação, benefícios e planos de carreira;
- Práticas de saúde e segurança;
- Tecnologia da informação.

O gerenciamento geral fornece a base para a criação das habilidades de Gestão de Projetos e muitas vezes é essencial para o gerente de projetos. Em qualquer projeto específico, talvez seja necessária habilidade em diversas áreas de gerenciamento geral. Essas habilidades estão documentadas na literatura sobre gerenciamento geral e sua aplicação é fundamentalmente a mesma em um projeto.

4.5 Competências do Gestor

O sucesso de uma boa gestão de projetos evidencia a necessidade do desenvolvimento de algumas competências gerais, em quase todos cenários, e outras específicas, no contexto do TRT6.

Competências Gerais

- **Comunicação eficaz** - Manter troca de informações claras, precisas, suficientes e de forma tempestiva;
- **Liderança -** Obter um comprometimento da equipe e dos servidores que estão envolvidos na execução do projeto;
- **Motivação -** Estimular as pessoas para que alcancem um bom desempenho e superem as barreiras que impedem as mudanças;
- **Negociação e Gestão de conflitos -** Habilidade para chegar em entendimento ou acordo, quando há potencialidade de conflito;
- **Resolução de problemas -** A combinação entre definição do problema, identificação e análise das alternativas e tomadas de decisões.

Competências Específicas

- Elaborar os documentos do projeto, sob orientação do Escritório Projetos do TRT6;
- Elaborar e manter atualizado um plano de ação para os projetos considerados estratégicos;
- Definir os recursos materiais e humanos e os treinamentos necessários para a realização do projeto;
- Negociar prazos e ações conjuntas com outras unidades intervenientes (interfaces);

- Identificar os riscos envolvidos nos projetos e mantê-los sob controle;
- Elaborar e implementar plano de comunicação do projeto;
- Controlar e avaliar o desenvolvimento dos trabalhos, adotando metodologia e ferramentas próprias para gestão de projetos e as orientações repassadas pelo Escritório de Projetos;
- Informar o desempenho, bem como as ações executadas e as novas ações planejadas, atualizando o andamento do projeto, conforme orientação do Escritório de Projetos do TRT6;
- Gerenciar os projetos estratégicos sob sua responsabilidade, garantindo o cumprimento dos prazos estabelecidos;
- Realizar a divulgação do projeto, de seus produtos e resultados;
- Participar dos treinamentos específicos oferecidos aos gestores de projetos.

5 O Ciclo de Vida do Projeto

Os gerentes de projetos podem dividir projetos em fases para oferecer melhor controle gerencial com ligações adequadas com as operações em andamento da unidade executora. Coletivamente, essas fases são conhecidas como o ciclo de vida do projeto.

5.1 Características do Ciclo de Vida do Projeto

O ciclo de vida do projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final. A definição do ciclo de vida do projeto pode ajudar o gerente de projetos a esclarecer se deve tratar o estudo de viabilidade como a primeira fase do projeto ou como um projeto autônomo separado. **As fases do ciclo de vida de um projeto não são iguais aos grupos de processos de gestão de projetos.**

A transição de uma fase para a outra dentro do ciclo de vida de um projeto, em geral, envolve e normalmente é definida por alguma forma de transferência técnica ou entrega. As entregas são caracterizadas pela finalização de uma ação, o término de um produto ou mesmo o fim de uma capacitação, por exemplo, sendo geralmente revisadas, para garantir que estejam completas e exatas, e aprovadas antes que o trabalho seja iniciado na próxima fase. No entanto, não é incomum que uma fase seja

iniciada antes da aprovação das entregas da fase anterior, quando os riscos envolvidos são considerados aceitáveis. Essa prática de sobreposição de fases, normalmente feita em sequência, é um exemplo da aplicação da técnica de compressão do cronograma denominada paralelismo.

Não existe uma única melhor maneira para definir um ciclo de vida ideal do projeto.

Além disso, as práticas comuns da unidade frequentemente levarão ao uso de um ciclo de vida preferencial dentro dessa unidade.

Os ciclos de vida do projeto geralmente definem:

- Quando as entregas devem ser geradas em cada fase e como cada entrega é revisada, verificada e validada;
- Quem está envolvido em cada fase;
- Como controlar e aprovar cada fase.

A maioria dos ciclos de vida do projeto compartilha diversas características comuns:

- As fases geralmente são sequenciais e normalmente são definidas por algum formulário de transferência de informações técnicas ou de entrega de componentes técnicos.
- Os níveis de custos e de pessoal são baixos no início, atingem o valor máximo durante as fases intermediárias e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.
- O nível de incertezas é mais alto e, portanto, o risco de não atingir os objetivos é maior no início do projeto. A certeza de término geralmente se torna cada vez maior conforme o projeto continua.
- A capacidade das partes interessadas de influenciarem as características finais do produto do projeto e o custo final do projeto é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto continua.

6 Partes interessadas no Projeto

Partes interessadas no projeto são servidores e Unidades Administrativas ou Judiciárias ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto. Eles podem também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto.

A equipe de Gestão de Projetos precisa identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e expectativas e, na medida do possível, gerenciar sua influência em relação aos requisitos para garantir um projeto bem sucedido.

As partes interessadas possuem diversos níveis de responsabilidade e de autoridade quando participam de um projeto e eles podem mudar durante o ciclo de vida do projeto. Sua responsabilidade e autoridade variam desde contribuições eventuais em estudos e grupo focal até o patrocínio total do projeto, que inclui o fornecimento de apoio financeiro e político. As partes interessadas que ignoram essa responsabilidade podem ter um impacto prejudicial nos objetivos do projeto. Da mesma forma, os gerentes de projetos que ignoram as partes interessadas podem esperar um impacto prejudicial nos resultados do projeto.

As principais partes interessadas em todos os projetos incluem:

- **Gerente de projetos** - A pessoa responsável pelo gerenciameno do projeto.
- **Cliente/usuário** - A pessoa ou unidade que utilizará o produto ou resultado do projeto. Podem existir várias camadas de clientes. Em algumas áreas de aplicação, os termos cliente e usuário são sinônimos, enquanto em outras, cliente se refere à entidade que adquire o produto do projeto e usuários são os que utilizarão diretamente o produto do projeto.
- **Fornecedor** – Pessoa física ou jurídica contratada pelo órgão para atuar no desenvolvimento do projeto.
- **Unidade executora** - A Unidade Administrativa ou Judiciária cujos servidores estão mais diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto.
- **Membros da equipe do projeto** - O grupo que está executando o trabalho do projeto.
- **Equipe de Gestão de Projetos** - Os membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos nas atividades de Gestão de Projetos.
- **Patrocinador** - A pessoa ou o grupo que fornece apoio e os recursos financeiros, para o projeto.
- **Influenciadores** - Pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados à aquisição ou ao uso do produto do projeto, mas que devido à posição de uma pessoa na organização do cliente ou na organização

executora, podem influenciar, positiva ou negativamente, no andamento do projeto.

- **Escritório de Projetos** - Unidade Administrativa responsável pelo apoio técnico e metodológico aos gestores de projeto, assim como pelo acompanhamento e monitoramento na execução dos projetos.

Além dessas principais partes interessadas, existem vários nomes e categorias diferentes de partes interessadas no projeto, inclusive internas e externas, proprietário, fornecedores e contratadas, membros da equipe e suas famílias, agências governamentais e meios de comunicação, cidadãos comuns, grupos temporários ou permanentes de pressão e a sociedade em geral. Nomear ou agrupar as partes interessadas ajuda principalmente a identificar quais pessoas e organizações se consideram partes interessadas. As funções e responsabilidades das partes interessadas podem se sobrepor.

7 Culturas e Estilos Organizacionais

A maior parte das organizações desenvolveu culturas exclusivas e descritíveis. Essas culturas se refletem em diversos fatores, que incluem, mas não se limitam a:

- Normas, crenças, expectativas e valores compartilhados;
- Políticas e procedimentos;
- Visão das relações de autoridade;
- Ética do trabalho e horas de trabalho.

As culturas organizacionais geralmente possuem influência direta no projeto.

Por exemplo:

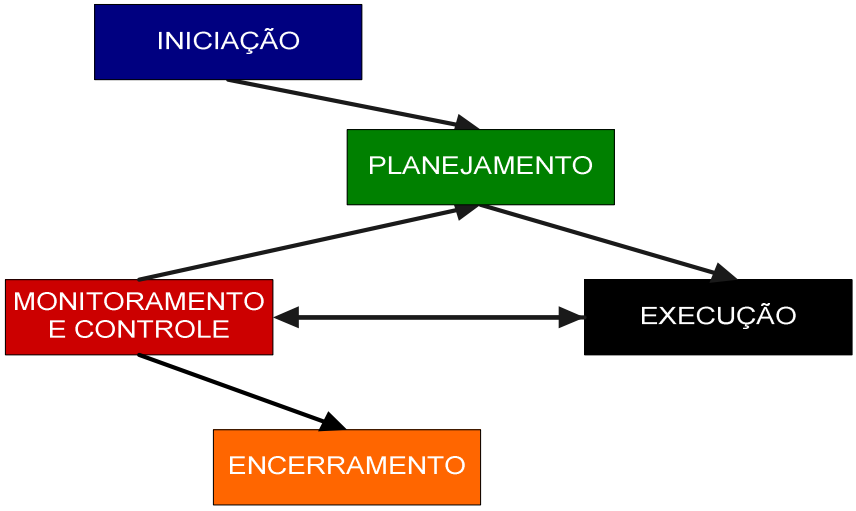
- Uma equipe que propõe uma abordagem pouco usual ou de alto risco tem maior probabilidade de garantir a aprovação em uma organização agressiva ou empreendedora;
- Um gerente de projetos com estilo altamente participativo provavelmente encontrará problemas em uma organização com hierarquia rígida, enquanto um gerente de projetos com estilo autoritário também enfrentará problemas em uma organização participativa.

8 Grupos de Processos de Gestão de Projetos

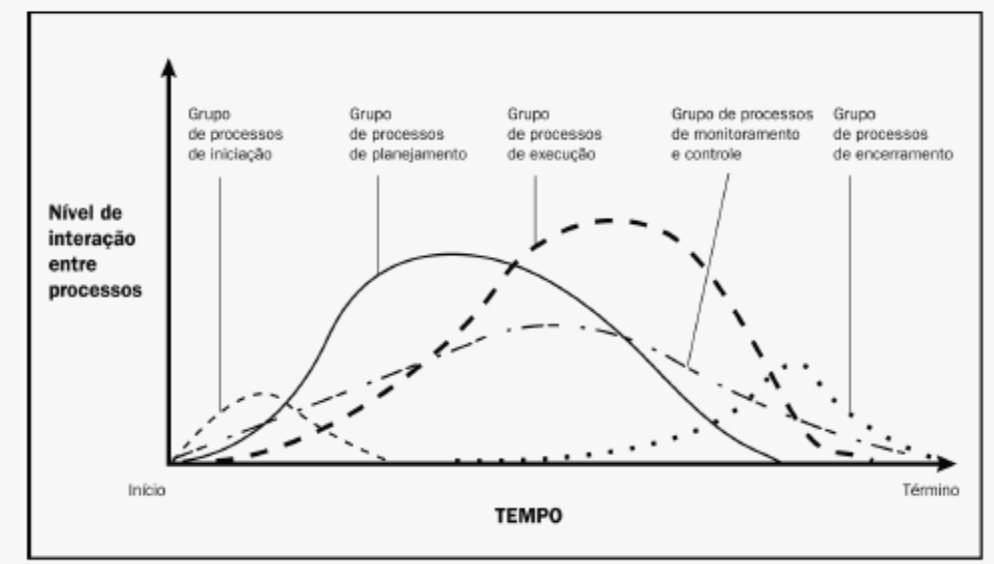
A Gestão de Projetos é constituída por cinco grupos de processos, considerados necessários para qualquer projeto:

- 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 Gestão de Projetos.



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



8.1 Grupo de Processos de Iniciação

Os processos do Grupo de Iniciação são utilizados para identificação das demandas e para definição das necessidades, dos objetivos e dos gestores do projeto.

Os resultados destes processos permitem uma visão geral do projeto e os benefícios almejados, também servirão de entrada para o Grupo de Processos de Planejamento.

O Grupo de Processos de Iniciação inclui os seguintes processos:

- Desenvolver o Termo de Abertura do projeto;
- Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto.

8.2 Grupo de Processos de Planejamento

A equipe de Gestão de Projetos usa este grupo com seus processos constituintes e interações para planejar e gerenciar um projeto bem sucedido para a organização. O Grupo de Processos de Planejamento ajuda a coletar informações de muitas fontes, algumas delas mais completas e confiáveis que outras.

Os Processos de Planejamento desenvolvem o Plano de Gestão do Projeto.

Esses processos também identificam, definem e amadurecem o escopo do projeto, o custo do projeto e agendam as atividades do projeto que ocorrem dentro dele. À medida que forem descobertas novas informações sobre o projeto, as dependências, os requisitos, os riscos, as oportunidades, as premissas e as restrições adicionais serão identificadas ou resolvidas.

O Grupo de Processos de Planejamento inclui os seguintes processos:

- Desenvolvimento do Plano de Gestão do Projeto;
- Planejamento do escopo;
- Definição do escopo;
- Criação da EAP;
- Definição das atividades;
- Sequenciamento das atividades;
- Estimativa de recursos da atividade;
- Estimativa de duração da atividade;
- Desenvolvimento do cronograma.

8.3 Grupo de Processos de Execução

O Grupo de Processos de Execução é constituído pelos processos usados para realizar o trabalho definido no Plano de Gestão do Projeto a fim de cumprir os requisitos do projeto. A equipe do projeto deve determinar quais são os processos necessários para o projeto específico da equipe. Este grupo de processos envolve a coordenação das pessoas e dos recursos, além da integração e da realização das atividades do projeto de acordo com o Plano de Gestão do Projeto. Este grupo de processos também aborda o escopo definido na declaração do escopo do projeto e implementa as mudanças aprovadas.

As variações normais de execução exigirão algum replanejamento. Essas variações podem incluir durações de atividades, produtividade e disponibilidade de recursos, e riscos não esperados. Tais variações podem ou não afetar o Plano de Gestão do Projeto, mas podem exigir uma análise. Os resultados da análise podem provocar uma solicitação de mudança que, se aprovada, modificaria o Plano de Gestão do Projeto e possivelmente exigiria o estabelecimento de uma nova linha de base. A maior parte do

orçamento do projeto será gasta na realização dos processos do Grupo de Processos de Execução.

O Grupo de Processos de Execução inclui os seguintes processos:

- Orientar e gerenciar a execução do projeto;
- Contratar ou mobilizar a equipe do projeto;
- Desenvolver a equipe do projeto;
- Distribuição das informações.

8.4 Grupo de Processos de Monitoramento e Controle

O Grupo de Processos de Monitoramento e Controle é constituído pelos processos realizados para observar a execução do projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser tomadas ações corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto.

A equipe do projeto deve determinar quais são os processos necessários para o projeto específico da equipe. O principal benefício deste grupo de processos é que o desempenho do projeto é observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao Plano de Gestão do Projeto. O Grupo de Processos de Monitoramento e Controle também inclui o controle de mudanças e a recomendação de ações preventivas, antecipando possíveis problemas.

O Grupo de Processos de Monitoramento e Controle inclui, por exemplo:

- O monitoramento das atividades em andamento do projeto em relação ao plano de gestão do projeto e à linha de base do desempenho do projeto;
- O controle dos fatores que poderiam dificultar o controle integrado de mudanças de forma que somente mudanças aprovadas sejam implementadas.

Esse monitoramento contínuo permite que a equipe do projeto tenha uma visão clara do desenvolvimento do projeto e destaca as áreas que exigem atenção adicional. Quando as variações comprometerem os objetivos do projeto, os processos de gestão de projetos adequados dentro do Grupo de Processos de Planejamento serão reexaminados como parte de um replanejamento.

O Grupo de Processos de Monitoramento e Controle inclui os seguintes processos:

- Monitorar e controlar o trabalho do projeto;

- Controle integrado de mudanças;
- Verificação do escopo;
- Controle do escopo;
- Controle do cronograma.

8.5 Grupo de Processos de Encerramento

O Grupo de Processos de Encerramento inclui os processos usados para finalizar formalmente todas as atividades de um projeto ou de uma fase do projeto, entregar o produto terminado para outros ou encerrar um projeto cancelado.

Este grupo de processos, quando terminado, verifica se os processos definidos estão terminados dentro de todos os grupos de processos para encerrar o projeto ou uma fase do projeto, conforme adequado, e estabelece formalmente que o projeto ou a fase do projeto está concluído.

O Grupo de Processos de Encerramento inclui os seguintes processos:

- Finalizar a execução do projeto;
- Elaborar o Termo de Encerramento.

REFERÊNCIA

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição Four Campus Boulevard, Newtown Square, EUA, 2004.

GLOSSÁRIO

Atividade: Um componente da tarefa ou trabalho realizado durante o desenvolvimento do projeto.

Cliente: A pessoa ou unidade que utilizará o produto ou resultado do projeto.

Entrega: Produto, resultado ou capacitação que deve ser concluído e verificado para encerrar processo, fase ou projeto**.**

Equipe do projeto: Servidores que realizam atividades e tarefas do plano do projeto.

Escopo: trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

Escritório de Projetos: Unidade Administrativa responsável pelo apoio técnico e metodológico aos gestores de projeto, assim como pelo acompanhamento e monitoramento na execução dos projetos.

Estrutura Analítica do Projeto – EAP: Uma decomposição hierárquica orientada aos resultados do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o escopo total do projeto. Cada nível descendente representa uma definição cada vez mais detalhada do trabalho do projeto. A EAP é decomposta em pacotes de trabalho. A orientação da hierarquia para a entrega inclui entregas internas e externas.

Gestão de portfólio: Procedimentos de identificação, aprovação, priorização, acompanhamento e monitoramento do conjunto de projetos e programas de estratégicos da instituição.

Gestão de programas: a Gestão centralizada coordenada de um programa para a realização de seus objetivos e benefícios estratégicos.

Gestão de projetos: A Gestão de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

Gerente do projeto: Servidor responsável pela condução das atividades e dos processos relativos à Gestão do projeto.

Grupo de Processos: Os cinco grupos de processos necessários para qualquer projeto que possuem dependências claras e que devem ser realizados na mesma sequência em cada projeto, independentemente da área de aplicação ou das especificações do ciclo de vida do projeto aplicado. Os grupos de processos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Lições aprendidas: A aprendizagem obtida na execução e implantação do projeto. As lições aprendidas devem ser identificadas e registradas a qualquer momento, para alimentar uma base de conhecimento na gestão de projetos que auxiliem no alcance da maturidade de Gestão.

Partes interessadas: Pessoas e Unidades, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto. Elas podem também exercer influência sobre o projeto e suas entregas.

Patrocinador: Magistrado, Gestor ou Grupo que fornece apoio político e recursos para o desenvolvimento do projeto.

Plano do Projeto: Documento formal que expressa as ações necessárias para definir, coordenar e integrar todas as atividades do projeto.

PMBOK: Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, editado pelo Project Management Institute – PMI.

PMI: Entidade certificadora, sem fins lucrativos, para profissionais de Gestão de Projetos com foco em divulgação, pesquisa e oportunidades de desenvolvimento, mundialmente reconhecida na área de Gestão de Projetos.

Portfólio: É o conjunto de programas, projetos e iniciativas que visam auxiliar a Instituição atingir seus objetivos estratégicos.

Premissa: São 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 elaboração progressiva do projeto. Frequentemente, as equipes do projeto identificam, documentam e validam as premissas durante o processo de planejamento. Geralmente, as premissas envolvem um grau de risco.

Processo: Um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter a elaboração de produtos, resultados ou serviços.

Programa: Um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não seriam alcançados com iniciativas isoladas.

Projeto: Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Projeto Estratégico: Projeto alinhado ao Planejamento Estratégico, cujo resultado, quando implantado, promove a execução e o alcance dos objetivos estratégicos institucionais.

Restrição: 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.

Risco: Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos de um projeto.

Tarefa: Trabalho que deve ser realizado em uma ação do projeto para produzir uma entrega ou um resultado.

Termo de Abertura: Documento que autoriza formalmente o projeto. Ele designa o gerente e registra o escopo preliminar do projeto.

Termo de Encerramento: Documento que formaliza o encerramento do projeto.

Termo de Mudança: Documento formal, emitido por quem solicita mudança no projeto, em que deve constar a identificação das mudanças, descrição dos problemas/necessidades, riscos identificados e análise de impacto.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2015 2020 TRT6

Projeto Estratégico nº.
Nome do Projeto

Recife
2015

TERMO DE ABERTURA

Projeto Estratégico nº.

Patrocinador

Gestor do Projeto

Equipe do Projeto

Alinhamento Estratégico

Partes Interessadas

Relacione as pessoas e/ou unidades administrativas e judiciárias impactadas pela implementação do projeto, e 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.

Justificativa e Objetivo(s) do Projeto

Descreva de maneira sucinta a situação atual e a necessidade ou problema ou oportunidade que o projeto pretende solucionar ou explorar; os benefícios oriundos de sua implementação e principalmente o impacto dessa implantação, pois na Introdução do Plano do Projeto deverá ser mais detalhada esta explanação.

Escopo preliminar

Descrever de forma sintética o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas, a descrição mais detalhada será feita no Escopo Detalhado do Plano de Projeto.

Resultados / Produtos

Descrever os principais resultados ou produtos esperados na execução do projeto e o cronograma estimado para a realização de cada resultado. Descreva, ainda, as áreas parceiras ou intervenientes para o desenvolvimento do produto.

ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO (EAP)	CRONOGRAMA	ÁREA RESPONSÁVEL
	TÉRMINO	

Custos

Levantar estimativas prováveis de custos de aquisições e despesas relacionadas ao desenvolvimento do projeto.

CATEGORIA	DETALHAMENTO	CUSTO ESTIMADO
Realização de obras e instalações		
Aquisição de equipamentos (permanente)		
Aquisição de material (consumo)		
Diárias e passagens		
Serviços de Terceiros		
Treinamentos		
	TOTAL	

Gestor do Projeto

Nome		Cargo
Telefone	**Endereço Eletrônico**	**Lotação**

Aprovação do Projeto

Elaborado por	Data	Assinatura
Revisado por	**Data**	**Assinatura**
Partes Interessadas	**Data**	**Assinatura**
Escritório de Projetos	**Data**	**Assinatura**
Coordenadoria de Gestão Estratégica	**Data**	**Assinatura**
Presidência do TRT 6ª Região	**Data**	**Assinatura**

ATA DE REUNIÃO

Projeto Estratégico nº.

Nome do Projeto

Identificação da Reunião

Data:
Horário:
Local:

Objetivos da Reunião

Resultados

Compromissos	Responsável	Data

Participantes	Assinatura

PLANO DO PROJETO

Projeto Estratégico nº.

Nome do Projeto

Introdução

Descrever as circunstâncias que motivam a implantação desta iniciativa e expressar a situação atual, a situação desejada, o possível impacto dos resultados, assim como a abrangência dos benefícios almejados.

Escopo Detalhado

O escopo do projeto é o conjunto de trabalhos que devem ser realizados para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas. Neste contexto a elaboração do Escopo Detalhado envolve:

Descrição da finalidade e dos objetivos do projeto;

Descrição dos produtos e serviços gerados pelo projeto;

Descrição do processo de monitoramento dos resultados do projeto;

Também deve ser expressa a limitação do escopo ou o que não faz parte dele, tendo assim um objetivo preciso e bem delineado.

Indicadores e Metas do Projeto

Os Indicadores são ferramentas administrativas que auxiliam os gestores dos projetos na execução, controle e tomada de decisão na gestão dos projetos, portanto devem ser sensíveis às mudanças provocadas pelo projeto, e estar diretamente ligado à meta que se quer atingir. As metas devem expressar os resultados estimados, definindo o que o projeto pretende realizar e/ou melhorar, de forma mensurável e com prazos determinados. Elabore um ou mais indicadores nos formulários abaixo.

<table>
<tr><td colspan="7">INDICADOR: (descrever o nome do indicador de resultado do projeto)</td></tr>
<tr><td>Tipo de Indicador</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>O que mede</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>Quem mede</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>Quando medir</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>Onde medir</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>Por que medir</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>Como medir</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>Situação atual</td><td colspan="6">(linha de base: indica o resultado atual do indicador)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">META</td><td colspan="6">Descreve o resultado desejado, o indicador e a data prevista para atingimento do resultado.</td></tr>
<tr><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

As informações do cronograma do projeto são moldadas para facilitar a importação de dados para o SIGEST

Código	Marcos e Tarefas	Servidor Responsável	Previsão Data Inicial	Previsão Data Final

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

Probabilidade:
1 - Baixa;
2 - Média;
3 - Alta;
4 - Muito Alta.

Impacto:
1 – Baixo;
2 - Médio;
3 - Alto;
4 - Muito Alto.

Severidade: Impacto x Probabilidade, de 1 a 2 – baixo risco
de 3 a 4 – médio risco
de 6 a 9 – alto risco
de 12 a 16 – altíssimo risco

Resposta:
- Evitar o risco, mudando o plano do projeto para eliminar o risco;
- Mitigar o risco, ou trabalhar para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco e os seus possíveis impactos;
- Aceitar o risco, ou assumir a possibilidade de ocorrência do risco, traçando um Plano de Contingência para ativação nas ocorrências.

IDENTIFICAÇÃO						
Se (causa)	**Então (conseqüência)**	**Categoria**	**Probabilidade**	**Impacto**	**Severidade**	**Resposta**

Gerenciamento dos Riscos

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

Respostas aos riscos: **Não aceitação:** evitar
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?)

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	Clientela	Freqüência

Obs.:

Ações a serem consideradas:

- Oficinas
- Palestras
- Reuniões
- Termo de Mudança
- Relatório de Análise Crítica

Meios a serem considerados:

- E-mail
- SIGEST
- Documentos impressos e assinados
- Memória de reunião
- Notícias Internas – Intranet
- Encontro presencial
- Reunião de Avaliação da Estratégia - RAE

Clientela a ser considerada:

- Patrocinadores
- Partes Interessadas
- Fornecedores
- Escritório de Projetos
- Equipe do projeto
- Assessoria de Gestão Estratégica

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.

Categoria	Detalhamento	Responsável pela Aquisição	Método de Aquisição	Data Limite p/ 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						
T O T A L					**R$**	

Gestor do Projeto

Nome		Cargo
Telefone	**Endereço Eletrônico**	**Lotação**

Aprovação do Plano

Elaborado por	**Data**	**Assinatura**
Revisado por	**Data**	**Assinatura**
Partes Interessadas	**Data**	**Assinatura**
Escritório de Projetos	**Data**	**Assinatura**
Coordenadoria de Gestão Estratégica	**Data**	**Assinatura**
Presidência do TRT 6ª Região	**Data**	**Assinatura**

ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO - EAP

As informações do cronograma do projeto são moldadas para facilitar a importação de dados para o SIGEST

Código	Marcos e Tarefas	Servidor Responsável	Previsão Data Inicial	Previsão Data Final	Data de Início	Data de Conclusão	Justificativa	Forma	Observação	Orçamento Previsto	Orçamento Realizado

TERMO DE MUDANÇA

Projeto Estratégico nº.

Nome do Projeto

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**
Partes Interessadas	**Data**	**Assinatura**
Escritório de Projetos	**Data**	**Assinatura**
Coordenadoria de Gestão Estratégica	**Data**	**Assinatura**

Fechamento da Mudança

Impacto:

Status: ( ) aprovada ( ) rejeitada

Designada para:
Data prevista de resolução:
Data de resolução:
Status: ( ) em andamento ( ) completo
Observações:
Data do fechamento:

Escritório de Projetos	Data	Assinatura
Presidência do TRT 6ª Região	**Data**	**Assinatura**

ANÁLISE CRÍTICA

Projeto Estratégico nº.

Nome do Projeto

Execução do Projeto

Demonstre o desenvolvimento do projeto em relação ao cronograma estabelecido.

Dificuldades

Identificar barreiras ao desenvolvimento do projeto em relação aos aspectos: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições deste projeto.
E também as medidas adotadas para contornar estes percalços.

Relatório Analítico

Faça uma análise do seu projeto no momento atual em relação aos resultados apresentados (eficácia), assim como o impacto percebido (efetividade).

Elaborado por	Data	Assinatura
Revisado por	**Data**	**Assinatura**
Partes Interessadas	**Data**	**Assinatura**
Escritório de Projetos	**Data**	**Assinatura**
Coordenadoria de Gestão Estratégica	**Data**	**Assinatura**

LIÇÕES APRENDIDAS

Projeto Estratégico nº.

Nome do Projeto

Participantes

Elencar os principais envolvidos no desenvolvimento do projeto.

Nome	Papel no Projeto

Lições aprendidas

Comentar a aprendizagem que a gestão do projeto ocasionou, tanto as que impactaram positivamente quanto negativamente.

O que funcionou bem?

O que não funcionou?

Sugestões para os próximos projetos:

Elaborado por	Data	Assinatura
Escritório de Projetos	**Data**	**Assinatura**
Coordenadoria de Gestão Estratégica	**Data**	**Assinatura**

TERMO DE ENCERRAMENTO

Projeto Estratégico nº.

Nome do Projeto
Gestor/Gerente do Projeto

Tipo de Encerramento

.

Justificativa

Relação de entregas

Faça uma análise do seu projeto no momento atual em relação aos resultados apresentados (eficácia), assim como o impacto percebido (efetividade).

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**
Partes Interessadas	**Data**	**Assinatura**
Escritório de Projetos	**Data**	**Assinatura**
Coordenadoria de Gestão Estratégica	**Data**	**Assinatura**
Presidência do TRT 6ª Região	**Data**	**Assinatura**