

Metodologia de Gestão de Projetos

Secretaria de Governança e Gestão Estratégica



Sumário

| | |
|--|----|
| 1. Objetivo..... | 4 |
| 2. Metodologia..... | 5 |
| 2.1. Mudança de Paradigma..... | 6 |
| 2.2. Relações Humanas – Princípios e Domínios..... | 6 |
| 3. Ciclo de Vida..... | 12 |
| 3.1. <i>Design Thinking</i> aplicado a Projetos..... | 14 |
| 4. Artefatos..... | 17 |
| 5. Marcos..... | 19 |
| 6. Atores..... | 20 |
| 7. Escritório de Gerenciamento de Projetos..... | 23 |
| 7.1. Propósito..... | 23 |
| 7.2. Escopo e Abrangência..... | 23 |
| 7.3. Posicionamento Organizacional do EGP..... | 23 |
| 7.4. Papéis e Responsabilidades..... | 24 |
| 8. Matriz RACI..... | 26 |
| 9. Siglas e Acrônimos..... | 27 |
| 10. Histórico de Versão..... | 28 |

Introdução

Documento criado e idealizado pela Seção de Projetos Estratégicos – com o apoio, colaboração e união dos integrantes desta equipe.

O intuito deste documento é auxiliar e orientar todas as partes interessadas envolvidas em projetos/ inovações do Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região.

O devido documento orienta e informa melhores práticas, documentação e alinhamento estratégico, mas é importante ressaltar que o conhecimento/expertise dos colegas de trabalho é **insubstituível** e **complemento essencial** para o bom desempenho desta metodologia.

Atualizações recorrentes nesse documento com novas informações contribuirão positivamente para o grupo de trabalho como um todo. Ou seja, são **altamente** recomendáveis.

“Conhecimento compartilhado é conhecimento redobrado”

1. Objetivo

A Metodologia de Gestão de Projetos instituída no Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região (TRT6) tem o objetivo principal de garantir que a execução da estratégia institucional obtenha o melhor resultado possível em termos de foco no resultado e benefícios para a sociedade.

Esta metodologia deve ser aplicada por todos os gestores e equipes na elaboração e desenvolvimento das iniciativas ou projetos estratégicos, alguns princípios basilares devem obrigatoriamente ser observados na gestão de iniciativas, estas diretrizes impõem obter proficiência em algumas competências que serão denominadas de domínio como veremos a seguir.

Atualmente, acredita-se amplamente que os métodos tradicionais de gerenciamento de projetos são inadequados, muito rígidos, lentos e burocráticos. Os métodos ágeis de gerenciamento de projetos surgiram como a resposta, colocando os indivíduos e as interações no centro da gestão, mostrando que são mais importantes do que processos e ferramentas. Além disso, destacam a importância de os projetos serem resilientes a mudanças ao longo da execução, evitando as armadilhas de seguir um plano estático e inflexível.

Independentemente da abordagem, todos têm o mesmo objetivo: garantir que o projeto seja concluído com a qualidade especificada no prazo especificado e otimizar o uso de recursos. Com estes objetivos em mente, é importante definir caminhos possíveis de acordo com as diferentes características que existem em cada novo projeto.

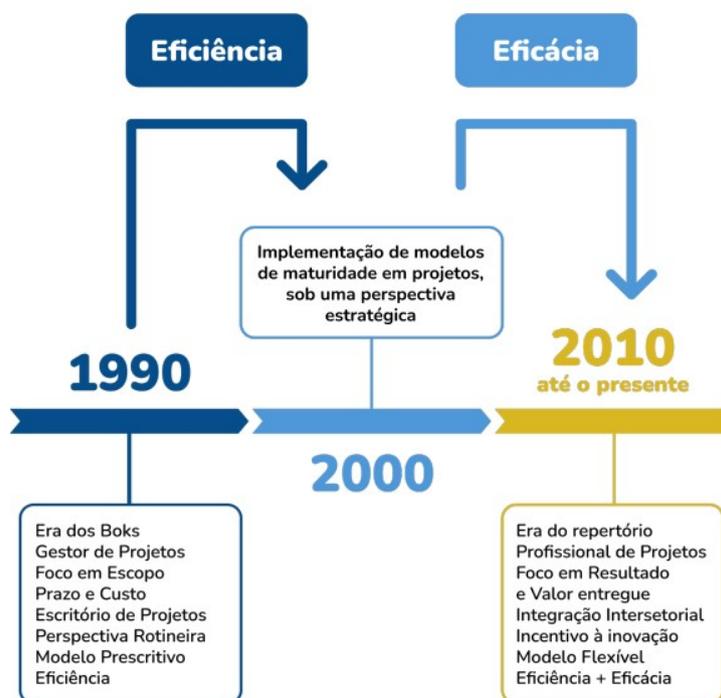
Finalmente, a metodologia apresentada neste manual envolve um modelo híbrido que visa estabelecer boas práticas de gestão e definir processos que aprimorem, facilitem e melhorem o monitoramento e controle do projeto.

2. Metodologia

Para colocar em prática a Metodologia de Gestão de Projetos (MGP) e ter um acompanhamento eficaz e eficiente dos projetos, o papel do Escritório de Gestão de Projetos (EGP) é muito importante e atua como um centralizador, coordenando a gestão do portfólio de projetos dentro de sua área de responsabilidade e atuando como mentor do Gerente de Projeto (GP) ou *Scrum Master* (SM). As responsabilidades do EGP vão desde o suporte ao gerenciamento de projetos até a manutenção de padrões e disseminação de metodologias.

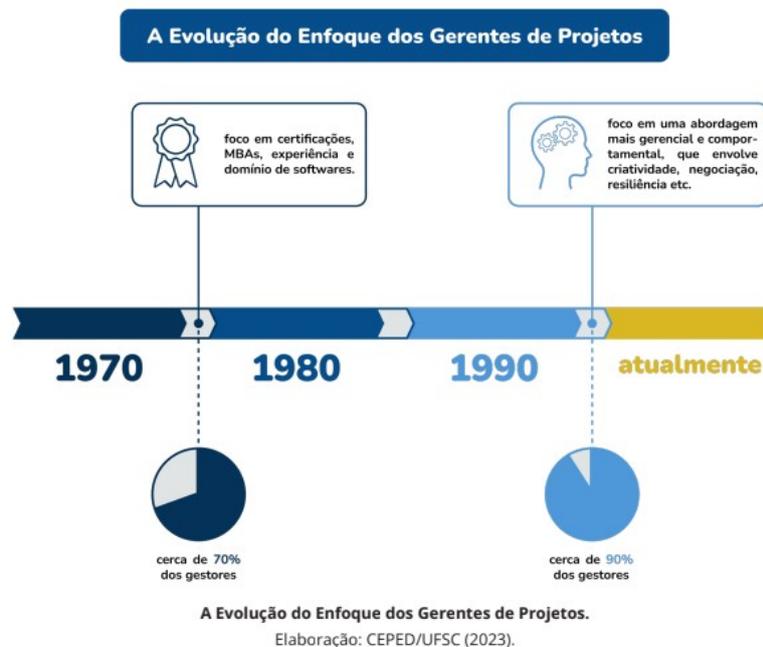
Enquanto um Gerente de Projeto (GP) ou *Scrum Master* (SM) só vê os projetos pelos quais é responsável, um EGP engloba todos os projetos sob sua gestão e tem uma perspectiva estratégica e de orientação.

Portanto, o objetivo idealizado de um EGP nessa metodologia é estabelecer uma abordagem de mentoria que proporcione benefícios tangíveis, esteja alinhada com a estratégia da organização, seja ágil, seja capaz de orientar um Gerente de Projeto ou *Scrum Master*, facilite o treinamento, divulgue o MGP e oferece compartilhamento de conhecimento.



As Duas Ondas em Gestão de Projetos.

Fonte: Carvalho (2018). Elaboração: CEPED/UFSC (2023).



2.1. Mudança de Paradigma

O modelo pró-valor vai além do simples pensamento de eficiência para se concentrar em fazer as coisas certas e nos diz que a eficácia deve ser priorizada, o que significa fazer a coisa certa para a pessoa certa na hora certa. Ao aplicar esta filosofia aos projetos, estaremos em um caminho de aprendizado contínuo que resulta em uma organização mais madura e preparada para prosperar mesmo em tempos de incerteza. É bastante evidente, portanto, a importância de não apenas escolher um método de gerenciamento, mas também estar ciente de questões que vão além do escopo de guia de boas práticas. Isso significa que é necessário considerar e abordar questões transversais na gestão de projetos do ponto de vista organizacional, pois implicam a adoção de um modelo de maturidade em nível cultural.

2.2. Relações Humanas – Princípios e Domínios

As relações humanas devem ser valorizadas mais do que uma abordagem prescritiva. Naturalmente se desenvolve um ecossistema mais favorável para que as pessoas se envolvam e contribuam com maior comprometimento na direção dos objetivos do projeto. Com essa mudança de paradigma a rigidez dos processos foi reduzida e os gestores têm mais liberdade para adaptar as práticas às necessidades específicas do projeto.



PRINCÍPIOS

Diretrizes que fornecem uma estrutura ampla para os gestores e ajudam a manter a consistência na gestão de projetos, garantindo que todos estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos.

Princípios que devem nortear as ações no desenvolvimento de projetos:

SERVIDÃO: Ser um gestor honesto, atencioso e comprometido com os aspectos financeiros, sociais e ambientais do projeto sempre aderindo às diretrizes internas e externas. Ou seja, um bom gestor sabe atuar de acordo com a organização em termos de seus objetivos, estratégias, missão, visão e proposta de valor.

COLABORAÇÃO: Crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto para que todos possam contribuir para uma meta que individualmente não conseguem alcançar. É importante ressaltar a relevância do pluralismo e da multidisciplinaridade neste contexto, pois o conceito de inteligência coletiva apresenta-se como o único caminho para alcançar a inovação organizacional.

EMPATIA: Atitude proativa do gestor no sentido de envolver e conectar todos os envolvidos direta ou indiretamente no processo ou resultado esperado. A mobilização correta é necessária através de uma participação efetiva e na medida necessária para garantir o sucesso do projeto.

FOCO NO VALOR: Priorize sempre a entrega de valor, por meio de iteração e *feedback*, buscando verificar continuamente se o projeto está alinhado com os objetivos de negócio, benefícios e valor esperado proporcionado com ele ou não. Cabe mencionar que o conceito de valor vai além do significado de resultados e entrega, pois está relacionado à usabilidade, experiência e satisfação.

VISÃO SISTÊMICA: Reconhecer, avaliar e responder às interações do sistema, sempre considerando aspectos do ambiente interno e externo para influenciar

positivamente o desempenho do projeto. Um sistema é composto de componentes interativos e interdependentes que se conectam entre si para formar um todo unificado.

LIDERANÇA: Demonstrar comportamentos de liderança situacionais, promovendo um ambiente seguro no qual comportamentos de liderança podem surgir entre os próprios membros da equipe. Os verdadeiros líderes também identificam as motivações pessoais dos seus seguidores e sabem como traduzir esta informação em formas eficazes de envolver e melhorar o desempenho da equipe.

TAILORING (AJUSTE): Traduzido para o português, esse termo significa “adaptar-se” e tem significado semelhante, pois enfatiza a necessidade de um gestor saber criar e adaptar método de desenvolvimento de projetos de acordo com suas peculiaridades, além de ampliá-lo ao longo de seu desenvolvimento, é um processo iterativo e contínuo.

QUALIDADE: Inclui qualidade em toda a cadeia de valor, desde o desenvolvimento até a entrega, atendendo aos critérios de disponibilidade, aceitabilidade e usabilidade do produto, incluindo o atendimento às expectativas das principais partes interessadas e o atendimento aos requisitos acordados do projeto. e estabelecido desde o início.

COMPLEXIDADE: Navegue pela complexidade e incentive os membros da equipe a permanecerem vigilantes na identificação de fatores que possam causar desvios no projeto e usar métodos para reduzir seu impacto, seja devido a eventos ou condições que afetam o alcance, as comunicações, as partes interessadas, a inovação tecnológica, etc.

RISCO: Otimizar as respostas aos riscos, avaliando continuamente as interfaces do projeto com as oportunidades e ameaças do ambiente externo a que está exposto, com o objetivo de maximizar os impactos positivos e minimizar os efeitos negativos. O cenário ideal é que uma análise de risco seja realizada não só no início do projeto, mas também durante a sua implementação.

RESILIÊNCIA: Aumentar a resiliência para se adaptar às mudanças e evoluir mesmo em contextos muito imprevisíveis. A resiliência é composta por duas características

adicionais: a capacidade de absorver impactos e a capacidade de recuperação rápida de qualquer adversidade ou contratempo durante o desenvolvimento do projeto.

MUDANÇAS: Prepara e permite que os participantes da mudança adotem e mantenham os novos comportamentos, necessários à transição do estado atual para o estado planejado futuro, gerados pelos resultados dos projetos. Este princípio diz respeito à resistência natural do homem a abraçar a mudança, este é um dos maiores dilemas da transformação digital.

DOMÍNIOS DE PERFORMANCE

São esforços que se conectam para viabilizar a entrega bem-sucedida de um projeto, bem como os resultados pretendidos.

Domínios essenciais para a entrega de valor:

STAKEHOLDERS: a implementação eficaz desta área inclui o mapeamento, identificação e gestão de *stakeholders* e partes desinteressadas, ou seja, aqueles que podem se opor ou influenciar negativamente o projeto. Inicialmente, deve ser realizada uma análise sistemática das informações para determinar quais benefícios devem ser levados em consideração.

EQUIPE: trata dos papéis, atribuições e responsabilidades dos membros da equipe do projeto. Além disso, este campo também está associado às condições de trabalho, devendo promover o desenvolvimento contínuo da equipe rumo ao alto desempenho. Para que isso aconteça, é fundamental estabelecer uma cultura voltada à melhoria contínua e à troca de valores.

ABORDAGEM: envolve atividades relacionadas à escolha da abordagem desenvolvimento, velocidade de entrega e ciclo de vida do projeto necessários para maximizar seus resultados. Neste contexto, é importante examinar o tipo de distribuição que será desenvolvida para determinar o seu ciclo de vida, pois o projeto pode ser uma entrega única ou periódica.

PLANEJAMENTO: a área de planejamento refere-se às atividades de desenvolvimento preocupadas em organizar, estimar e alinhar todas as tarefas que formarão o plano de trabalho inicial e serão implementadas pela equipe para criar as

entregas do projeto que serão executadas externamente. É importante que ele seja flexível diante de possíveis ajustes de rota.

TRABALHO PROJETUAL: envolve a concepção de fluxos de trabalho, incluindo cronogramas, processos, comunicações, contratos, aquisições, recursos, sistematização e transferência de conhecimento. É importante ressaltar o conteúdo estratégico deste domínio, pois são as lições aprendidas ao longo do processo de construção que nos faz crescer.

ENTREGAS: como o próprio domínio sugere, as entregas devem se concentrar no atendimento aos requisitos de qualidade, escopo e expectativas, pois definirão o resultado esperado do projeto. Afinal, os projetos apoiam a implementação das estratégias da organização, que por sua vez contribuem para acelerar o progresso em direção aos objetivos estratégicos da organização através da criação de valor.

MEDIÇÃO: a medição preocupa-se em avaliar o desempenho do projeto, servindo para apoiar o monitoramento dos processos relacionados com base em previsões confiáveis e na tomada de decisões oportunas. Portanto, a utilização de medidas de desempenho facilitará o monitoramento e o ajuste das rotas na busca de objetivos qualitativos e quantitativos.

INCERTEZA: propõe uma atitude proativa em relação à incerteza dos membros da equipe do projeto, antecipa ameaças e oportunidades que afetam o projeto.

Tailoring: Esse princípio traz consigo um conceito bastante inovador e proativo, que é a customização deliberada de abordagens, ferramentas e processos utilizados em um projeto. Isso significa adaptar esses recursos para atender às necessidades específicas do projeto, levando em consideração o contexto, as características únicas e a complexidade envolvida. O gestor precisa entender os diferentes aspectos do trabalho que será desenvolvido e fazer as adaptações necessárias.

O *Tailoring* enfatiza a importância de adotar um olhar adaptável constante, que envolve a capacidade de adicionar, remover ou reconfigurar elementos, com a premissa de que todos os recursos disponíveis são passíveis de personalização.

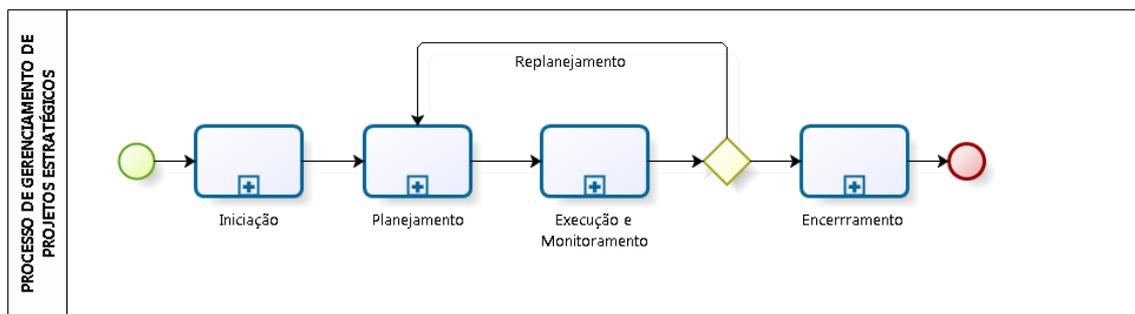
Não há o melhor modelo, método, técnica, ferramenta ou software. O que existe são situações em que cada recurso poderá fazer mais sentido ou não. Por isso, a proposta do *Tailoring* – ou ajuste – é a de que você adapte ou crie as suas próprias

ferramentas, a fim de trazer resultados mais efetivos para cada projeto, considerando sempre o contexto, processos e ambiente operacional e buscando sempre otimizar o trabalho que será realizado.

3. Ciclo de Vida

O ciclo de vida de um projeto deve fornecer uma visão geral de seu progresso com pontos de sincronização e pontos de decisão que permitem que decisões de supervisão e encerramento sejam tomadas em momentos apropriados.

Em projetos tradicionais, o ciclo de vida do projeto é uma série de fases pelas quais o projeto passa do início ao fim. Essas fases são geralmente sequenciais, definidas pela natureza do projeto e sua área de aplicação, e seus nomes são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das áreas envolvidas no projeto.



Em contraste, em projetos ágeis, o ciclo de vida é mais flexível e caracterizado por um modelo adaptativo representado por diversas iterações chamadas de sprints. Cada iteração gera um incremento de produto que fornece às partes interessadas uma oportunidade de entender qual valor foi entregue e quão bem o projeto está progredindo. Também dá à equipe executora a oportunidade de fazer alterações para otimizar os resultados.

Acada projeto é único. Portanto, a adaptação deste Manual deverá ser feita para o nível de gerenciamento escolhido para a condução do projeto, de acordo com a complexidade do projeto, bem como com o conhecimento e do domínio que o gestor e o gerente têm em gerenciamento de projetos.

O projeto recebe o status de acordo a situação atual que se encontra:

- Em Estruturação: projeto que está em análise e avaliação pelo Escritório de Projetos, antes de ser aprovado para compor o portfólio de projetos estratégicos;
- Em Planejamento (não iniciado): projeto que já faz parte do portfólio, porém sua execução ainda não foi iniciada;
- Em Execução: projeto que possui qualquer atividade em execução;

- **Suspenso:** projeto que, após fazer parte do portfólio, por alguma determinação superior ou do patrocinador, tenha sido interrompido temporariamente;
- **Cancelado:** projeto que, após fazer parte do portfólio, por alguma determinação superior ou do patrocinador, tenha sido interrompido definitivamente;
- **Concluído:** é o último status do projeto, após concluídas todas as suas fases.



Da mesma forma, o projeto deverá ser analisado e atribuído um grau de complexidade de acordo com os critérios estabelecidos pelo Escritório de Projetos para definição da extensão de um projeto e, conseqüentemente, dos artefatos obrigatórios:

| Parâmetros para mensuração do projeto | |
|--|----------------|
| Critérios | Classificação |
| Abrangência dos Resultados | Tamanho |
| Apenas uma unidade funcional | Pequeno |
| Mais de uma unidade funcional | Médio |
| Todo TRT-6 | Grande |
| Ação Nacional ou envolvendo mais de um órgão público | Grande |

| Tempo Estimado do Projeto | Tamanho |
|----------------------------|---------|
| Até 90 (noventa) dias | Pequeno |
| De 3 (um) a 6 (seis) meses | Médio |
| Acima de 6 meses | Grande |

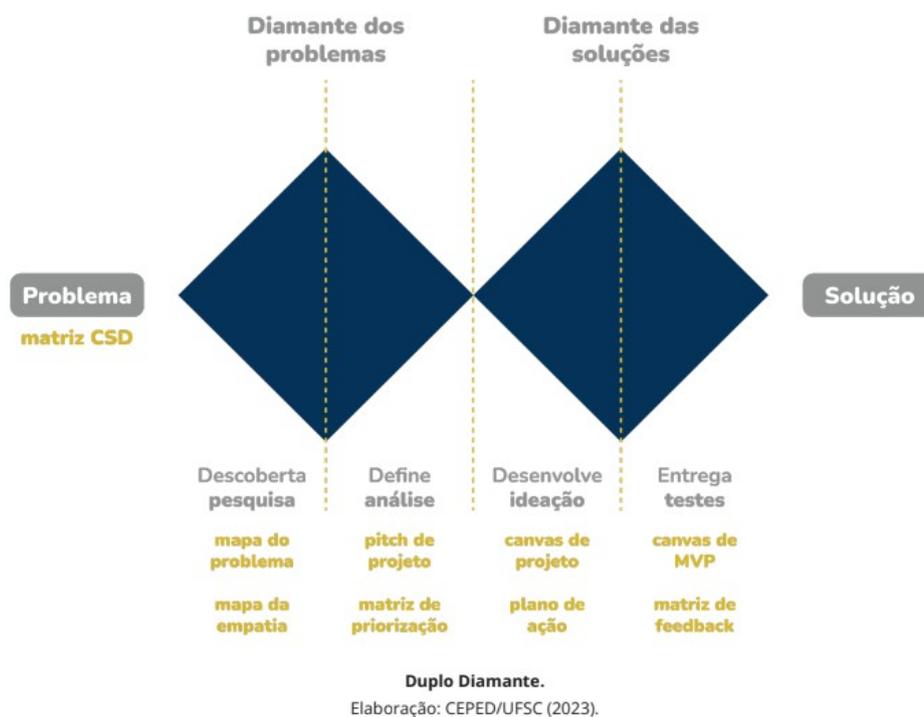
| Quantidade de Colaboradores da Equipe Executora | Tamanho |
|---|---------|
| 1 ou 2 servidores | Pequeno |
| 3 à 5 servidores | Médio |
| Acima de 5 servidores | Grande |

| Envolve Contratação | Tamanho |
|---------------------|---------|
| Não | Pequeno |
| Sim | Grande |

| Interligação entre os Projetos | Tamanho |
|---|---------|
| Não possui integração com outros projetos | Pequeno |
| Possui integração com um projeto | Médio |
| Possui integração com mais de um projeto | Grande |

3.1. Design Thinking aplicado a Projetos

O método de gestão de projetos sugerido como base é o duplo diamante do *Design Thinking* que contém toda a jornada de desenvolvimento de um projeto, que vai da concepção à entrega.



O primeiro diamante representa o tempo que se passa estudando o problema em questão e o segundo, a solução.

Fase 1: Descoberta e Pesquisa

Nesta primeira fase, a ênfase está em entender e definir o problema de maneira ampla. É o momento de explorar o contexto, coletar informações e empatizar com as necessidades e perspectivas dos usuários e outras partes interessadas. Durante esta fase:

- Realiza-se pesquisas de mercado, entrevistas com usuários e análise de dados para compreender profundamente o problema.

- Explora-se diferentes ângulos do desafio, levantando insights e identificando padrões.
- Gera-se empatia com os usuários para entender suas motivações, desejos e frustrações.

Fase 2: Definição e Análise

Na segunda fase, a equipe começa a definir o problema de forma mais focada e a delinear oportunidades de solução. É importante traduzir os insights obtidos na fase de Descoberta em um problema claramente definido e compreender as necessidades centrais dos usuários. Durante esta fase:

- Refina-se o escopo do problema, concentrando-se em aspectos específicos e relevantes.
- Define-se uma declaração de problema ou desafio que orientará o restante do processo.
- Identifica-se as partes interessadas-chave e suas necessidades prioritárias.

Fase 3: Desenvolvimento e Ideação

Nesta fase, a equipe começa a gerar ideias criativas e explorar diferentes abordagens para resolver o problema. A diversidade de perspectivas é encorajada e o objetivo é gerar uma ampla gama de soluções potenciais. Durante esta fase:

- Realizam-se sessões de brainstorming para gerar ideias inovadoras.
- Explora-se diversas abordagens e conceitos para abordar o desafio.
- Desenvolve-se protótipos simples das ideias mais promissoras para testar e validar.

Fase 4: Entrega e Testes

A última fase concentra-se na transformação das ideias em soluções concretas e na iteração com base no *feedback* recebido. O objetivo é desenvolver uma solução viável, desejável e realizável. Durante esta fase:

- Refina-se os protótipos com base no *feedback* dos usuários e em resultados de testes.
- Desenvolve-se um plano para a implementação da solução, considerando recursos, prazos e estratégias de lançamento.
- Lança-se a solução no ambiente real e monitora-se o desempenho para identificar oportunidades de melhoria contínua.

O modelo do Duplo Diamante enfatiza a importância de abordar problemas de forma iterativa e não linear. Ele incentiva a geração de múltiplas perspectivas e ideias, bem como a iteração constante com base no *feedback* do usuário. Ao adotar essas fases, as equipes podem criar soluções mais inovadoras e centradas no ser humano, atendendo às necessidades reais dos usuários e enfrentando os desafios de forma mais eficaz.

4. Artefatos

Os artefatos são documentos que devem ser preenchidos pelo Gestor de Projetos com apoio do EGP para que o projeto seja desenvolvido de maneira mais fluida e facilite (apoie) o desenvolvimento do projeto.

Canvas - Ferramenta de planejamento colaborativo que contém as principais informações do projeto e ajuda o *Scrum Master*, ou Gerente de Projeto, e a equipe de execução por meio de uma representação visual do plano do projeto.

Termo de Abertura de Projeto

Reunião Kick off do Projeto - uma reunião inicial do projeto com a presença do patrocinador, *Scrum Master* ou Gerente de Projeto e as partes interessadas para alinhar papéis, responsabilidades, metas, expectativas e integrar as partes interessadas. É um marco importante para iniciar o projeto. Seu cronograma, tempo alocado e investimento devem ser proporcionais à importância dos objetivos que motivaram o desenvolvimento do projeto. É recomendável utilizar a reunião para definir:

Comunicação: Propósito do projeto (expectativas e desafios a serem enfrentados), atuação dos envolvidos em cada etapa do processo (o canal principal de comunicação do projeto).

Responsabilidades: alinhar papéis, definir Gerente do Projeto (ou Scrum Master), definir Matriz RACI

Expectativas: estimular uso da criatividade para quebrar paradigmas e gerar inovações, sensibilizar as partes interessadas, levantar premissas, restrições e riscos preliminares.

Plano de Gerenciamento de Projeto (Plano de Projeto) - documento no qual o gerente planeja detalhadamente o projeto, delimitando seu escopo, determinando os objetivos e como atingi-los. Em síntese, busca-se a integração das informações do projeto, tais como, escopo, prazo, risco, qualidade, entre outros.

Plano de Ação de Iniciativa - documento no qual o gerente planeja detalhadamente a iniciativa, delimitando seu escopo. Em síntese, busca-se a integração das informações da iniciativa, tais como, escopo e prazo. Não possui mudança tão significativa quanto um plano de projeto.

Backlog do Produto - lista priorizada de tudo que pode ser necessário. É um artefato vivo, cujos principais objetivos podem ser alterados ou descartados conforme o interesse do Product Owner. Em comparação com o método tradicional de Gerenciamento de Projetos, segundo o qual as mudanças são evitadas, em Scrum

elas são bem-vindas, na medida em que essas mudanças proporcionem à Equipe e ao interesse do Product Owner o alcance dos objetivos gerais do trabalho do Projeto.

Backlog do Produto - lista de tarefas para transformar um ou mais itens do Backlog do Produto em um incremento do produto potencialmente entregável.

Mínimo Produto Viável (MVP) - atributos básicos necessários para ser considerado como entregável, ou seja, construir a versão mais simples e enxuta de um projeto.

Relatório de Status (RS) – documento de acompanhamento e controle do projeto. Com ele é possível analisar a evolução do mesmo e identificar pontos de atenção no qual o EGP poderá auxiliar na condução. Recomenda-se o preenchimento do relatório a cada 1 ou 2 semanas para que obstáculos e dificuldades possam ser relatadas o quanto antes (e não deixar o projeto paralisado).

Termo de Encerramento - é o documento utilizado para encerrar formalmente um projeto. Tem por finalidade homologar a entrega do serviço/produto, revisar os objetivos inicialmente pretendidos do projeto, encerrar contratos, dentre outros.

Lições Aprendidas – documento que inspeciona como foi o desenvolvimento do Projeto ou da última Sprint. A equipe discute o que deu certo durante a execução, quais os problemas encontrados e como esses problemas foram, ou não, resolvidos.

Formalizando ideias – documento (formulário) que possibilita a inserção de novas ideias de projetos.

5. Marcos

Kick off - Reunião inicial com o intuito de alinhar os papéis, responsabilidades, objetivos, expectativas e integrar os envolvidos.

Definição do MVP - Reunião na qual o Patrocinador ou Responsável define o Mínimo Produto Viável.

Planejamento da Sprint (fase) - Reunião na qual é definido o que será entregue e como o trabalho será realizado. Durante a fase de estruturação é importante o Scrum Master e a equipe estabelecerem a duração do planejamento da Sprint.

Reunião de Status – Reunião de curta duração para documentar a evolução do projeto (o que foi feito), o que está impactando a evolução e os próximos passos.

Reunião Diária – Reunião com duração aproximada de 15 minutos (pode haver variações na duração), na qual todo o Time responde ao Scrum Master perguntas como: “O que foi feito ontem?”; “O que será feito hoje?”; “Quais são os impedimentos?”;

Reunião Semanal – Reunião na qual todo o time traz ao Gerente de projetos o acompanhamento semanal informando “Como foi a evolução do projeto naquela semana?”, “Qual a programação para a semana seguinte?” e “Quais são os impedimentos?”;

Revisão da Sprint – Reunião executada no final de cada Sprint na qual a equipe de projeto apresenta ao PO o que foi feito durante a execução. O PO deve avaliar a entrega e aprová-la ou sugerir alterações e melhorias. Sua participação na reunião é mandatória.

Retrospectiva da Sprint – Reunião após a “Revisão da Sprint”, na qual são realizadas as Lições Aprendidas, o que deu certo e o que deu errado, durante a execução da Sprint.

Retrospectiva do projeto ou coleta de Lições Aprendidas – Reunião após a conclusão do projeto, na qual são realizadas as Lições Aprendidas do projeto

6. Atores

Product Owner - PO (Demandante)

O demandante é o cliente do projeto, é a pessoa que aprovará e/ou gerenciará o produto, serviço ou resultado do projeto. Os usuários, que podem ou não, fazer parte da área demandante são as pessoas que utilizarão o produto, serviço ou resultado do projeto. A identificação e envolvimento destas pessoas é indispensável para o sucesso do projeto. As principais atribuições do demandante são:

- Definir, em conjunto com o gerente do projeto, o produto/serviço a ser entregue;
- Acompanhar e monitorar todas as fases do projeto, manifestando-se quando entender necessário;
- Analisar entregas parciais e encaminhar considerações à equipe do projeto; Formalizar a aceitação do produto entregue.

Gerente de Projetos (GP) ou *Scrum Master* (SM)

Coordena as ações necessárias à realização de um projeto de forma a alcançar os objetivos almejados. É responsabilidade desse ator:

- Planejar e gerenciar o projeto sob sua responsabilidade;
- Definir estratégias de implementação;
- Definir e gerenciar os recursos (humanos, financeiros e materiais) necessários à implementação do projeto;
- Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o projeto seja concluído dentro do planejado;
- Relacionar-se com as partes interessadas no projeto sob sua responsabilidade, de forma a garantir sua viabilidade (incluindo fornecedores);
- Gerenciar o planejamento e orçamento do projeto;
- Acompanhar os indicadores de desempenho do projeto;
- Fazer os ajustes necessários durante o desenvolvimento do projeto;
- Agir para mitigar riscos inerentes ao projeto;
- Distribuir e negociar metas com a equipe do projeto, incentivando o alcance dos resultados;
- Gerenciar conflitos com a equipe do projeto, bem como com as outras áreas interessadas;

- Reportar a situação do projeto ao demandante e ao Escritório de Gerenciamento de Projetos;
- Manter as ferramentas de gerenciamento com informações atualizadas acerca do andamento do projeto;
- Manter atualizados os documentos pertinentes;
- Propor melhorias na MGP;
- Responder pelas ações e resultados do projeto.

Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP ou PMO

Segundo o PMBOK, o Escritório de Gestão de Projetos é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades do escritório podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Equipe do Projeto

Apoia o Gerente do Projeto na execução de suas atividades. Podem ser especialistas em uma determinada área que forneçam informações para a realização do projeto.

Partes Interessadas (*Stakeholders*)

Uma parte interessada pode ser uma pessoa, grupo, área ou organização que será afetada direta ou indiretamente pelo resultado do projeto (produto ou serviço) de forma positiva ou negativa. A expectativa dos interessados em relação ao projeto deve ficar clara e compreensível no Plano de Gerenciamento do Projeto, devendo ser gerenciada para que o projeto alcance seu objetivo e seja concluído com sucesso.

Patrocinadores

O Patrocinador é a pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto e é corresponsável pelo sucesso do mesmo. Ele promove o projeto desde a sua concepção inicial até o seu encerramento. Isso inclui servir como porta-voz para os níveis mais altos de gerenciamento para angariar o suporte em toda a organização.

7. Escritório de Gerenciamento de Projetos

7.1. Propósito

O Escritório de Gestão de Projetos (EGP) tem a função de: fomentar e apoiar o gerenciamento de projetos, realizar monitoramento periódico de projetos, fornecer visibilidade sobre o andamento dos projetos e prestar o suporte necessário no que tange à metodologia, técnicas e ferramentas adotadas no gerenciamento de projetos. É responsável pela gestão dos projetos de forma integrada, contribuindo para o alinhamento com os objetivos estratégicos do Tribunal e promovendo a visibilidade das vantagens do gerenciamento efetivo de projetos. Além disso, o EGP fornece informações de execução dos projetos à administração, cria e mantém documentos padronizados para os Gerentes de Projetos.

No TRT6, o papel do EGP é exercido pela Seção de Projetos Estratégicos.

7.2. Escopo e Abrangência

O escopo do EGP abrange todos os projetos gerenciados no âmbito do TRT6 com exceção dos projetos de TI (que serão tratados no setor específico).

7.3. Posicionamento Organizacional do EGP

O organograma abaixo apresenta o posicionamento organizacional do Escritório de Gestão de Projetos em relação à Secretaria de Governança e Gestão Estratégica.



7.4. Papéis e Responsabilidades

Visando a consecução de seu propósito e suas atribuições, bem como o cumprimento da atuação prevista nesta metodologia, os seguintes papéis e responsabilidades são identificados no EGP:

| PAPEL | RESPONSABILIDADES |
|--|--|
| Coordenador do EGP | Planejamento e coordenação das ações e recursos do EGP. |
| Especialista em Padrões e Metodologia | Manutenção e melhoria dos padrões, processos e instrumentos de gerenciamento de projetos. |
| Consultor em Gerenciamento de Projetos | Monitoramento e controle, <i>mentoring</i> e suporte técnico a projetos. |
| Especialista em Ferramentas | Gestão e disseminação das ferramentas de gerenciamento de projetos (ex: Trello, Project,...) |

O EGP se relaciona com os demais setores do tribunal provendo:

- Suporte metodológico aos gerentes de projetos;
- Apoio na gestão de riscos e resolução de problemas;
- Orientação na gestão de mudanças;
- Avaliação dos projetos quanto ao alinhamento estratégico e aderência metodológica;
- Acompanhamento e divulgação das informações dos projetos.

NÃO é escopo de atuação do EGP:

- Definição ou levantamento de conteúdos técnicos dos projeto;
- Executar o projeto e/ou iniciativa;
- Delegar funções ou tarefas;

- Definir cronograma e datas das entregas;
- Definir equipe de trabalho para execução do projeto;
- Mapear riscos;

8. Matriz RACI

Ferramenta de gestão que auxilia no alinhamento do nível de envolvimento dos atores e na distribuição de funções e responsabilidades. A RACI permite entender as fronteiras de atuação e o papel de cada participante na execução de um determinado processo, aumentando o comprometimento dos envolvidos, melhorando o processo de comunicação e evitando conflitos de atribuições.

Responsável (R);

Aprovar (A);

Consultar (C);

Informar (I).

| Atividade | Gestor de Projeto | Gestor do OE | Equipe Projeto | EGP | SEGGEST | Presidência |
|--|-------------------|--------------|----------------|-----|---------|-------------|
| Desenvolver Esboço do projeto | R | A | I | C | I | I |
| Elaborar Termo de Abertura | R | R | I | A | I | I |
| Elaborar/Repassar/Orientar com base na metodologia | I | I | I | R | A | I |
| Elaborar Plano de Projeto | R | A | C | C | I | I |
| Elaborar relatório de atividades | R | C | R | I | I | I |
| Monitorar riscos do projeto | R | C | R | I | I | I |
| Comunicar Progresso do Projeto | R | I | R | I | I | I |
| Monitorar projetos | C | I | C | R | I | I |
| Elaborar/Apresentar RAE | I | I | I | C | R | I |
| Elaborar Termo de Encerramento | R | R | C | A | I | I |
| Consolidar Lições Aprendidas | R | R | C | C | I | I |

(

9. Siglas e Acrônimos

| SIGLA/ ACRÔNIMO | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|
| BPMN | <i>Business Process Model and Notation</i> |
| CSJT | Conselho Superior da Justiça do Trabalho |
| EGP | Escritório de Gerenciamento de Projetos |
| LAP | Lições Aprendidas |
| PAI | Plano de Ação de Iniciativa |
| PP | Plano/Planejamento do Projeto |
| PMI | <i>Project Management Institute</i> (Instituto de Gerenciamento de Projetos) |
| PMO | <i>Project Management Office</i> (Escritório de Gerenciamento de Projetos) |
| TAP | Termo de Abertura do Projeto |
| Estrutura Analítica de Projetos | A EAP organiza e define o escopo total do projeto. Trata-se de uma decomposição hierárquica que subdivide as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil. |
| Lições Aprendidas | São os conhecimentos adquiridos durante a execução do projeto, o que deu certo e deve ser repetido, o que deu errado e deve ser evitado em projetos futuros. Trabalhando, desta feita, na melhoria contínua dos processos de Gerenciamento de Projetos. |
| <i>Scrum Master</i> (SM) | Lidera as ações necessárias à realização de um ou mais projetos, implementando os valores e as práticas ágeis, orientando e liderando a equipe do projeto para garantir a entrega do produto do projeto de acordo com os requisitos estabelecidos no Canvas e no Backlog do Produto. |

(

10. Histórico de Versão

| Versão | Observação | Autor | Data |
|---------------|--|-------------------------------|-------------|
| 1.0 | - Criação da nova versão com métodos preditivos e ágeis. | Filipe Guerrero (fgcg) | 25/08/2023 |
| 1.1 | | | |