

MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS

TRT 13ª Região



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 13ª REGIÃO
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE
NÚCLEO DE PROJETOS – NPROJ

NOVEMBRO 2011
versão I

Tribunal Regional do Trabalho – 13ª Região

Paulo Maia Filho

Desembargador Presidente

Carlos Coelho de Miranda Freire

Desembargador Vice-Presidente

Elaboração:

Assessoria de Gestão Estratégica

Samuel von Laer Norat (Assessor)

Edgard Saeger Neto (Chefe do Núcleo de Projetos)

Germana Coutinho de Lucena

José Heriberto de Lacerda Martins

Marisa Alves Martins Castanheira

Rodolpho de Almeida Eloy

Suy-Mey C. de Mendonça Gonçalves

Wilson Quirino da Silva

Sumário

Introdução	fls. 05
CAP. 1: Conceitos	
O que é Projeto	fls. 07
O que é Gestão de Projetos	fls. 08
O que é Gestão de Portfólio	fls. 11
O que é a Metodologia de Gestão de Projetos do TRT 13	fls. 12
CAP. 2: Planejamento Estratégico	
Planejamento Estratégico e Gestão de Portfólio	fls. 14
Papéis e Responsabilidades	fls. 16
Planejamento Estratégico no TRT 13	fls. 16
Reunião de Avaliação da Estratégia – RAE	fls. 19
CAP. 3: Área de Conhecimento	
Gerência da Integração	fls. 23
Gerência do Escopo	fls. 23
Gerência do Tempo	fls. 23
Gerência do Custo	fls. 23
Gerência da Qualidade	fls. 23
Gerência dos Recursos Humanos	fls. 23
Gerência das Comunicações	fls. 23
Gerência dos Riscos	fls. 24
Gerência das Aquisições	fls. 24
CAP. 4: O Núcleo de Projetos	
Critérios para classificação das iniciativas	fls. 26
Exclusões do Escopo	fls. 28
Competência dos Núcleos de Projetos	fls. 28
O Núcleo de Projetos do TRT 13	fls. 29
O Gestor de Projetos	fls. 30

CAP. 5: Documentação do TRT 13

Solicitação do Projeto	fls. 34
Termo de Abertura	fls. 37
Pauta de Reunião	fls. 40
Ata de Reunião	fls. 43
Roteiro do Projeto	fls. 44
Proposta de Mudança no Roteiro do Projeto	fls. 52
Relatório de Prorrogação	fls. 54
Relatório de Situação do Projeto	fls. 55
Relatório Consolidado de Situação dos Projetos	fls. 56
Relatório de Entrega	fls. 56

CAP.6 Glossário	fls. 57
------------------------	---------

CAP. 7 ANEXOS	fls. 93
----------------------	---------

INTRODUÇÃO

O presente Manual tem por objetivo nortear os gestores de projetos estratégicos, formalmente designados pela Presidência do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região, na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho.

Consideram-se projetos estratégicos aqueles que possuem alinhamento a fatores críticos de sucesso dos objetivos estratégicos e que contribuam para o alcance de metas e da visão de futuro do TRT 13, definidos no planejamento estratégico institucional, aprovado para o período 2010/2014, através da Resolução nº 109/2009.

As principais referências para a elaboração deste MGP (Manual de Gestão de Projetos) foram os trabalhos elaborados pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, Tribunal de Contas da União – TCU e Justiça Federal, que adotaram o Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) como metodologia para o gerenciamento de projetos.

Para a elaboração deste documento, também foram realizadas pesquisas e consultas junto a outros Regionais do Trabalho, e consideradas as experiências obtidas pela equipe da Assessoria de Gestão Estratégica do TRT 13, em participação em eventos relacionados ao tema em questão, além de práticas vivenciadas no processo de elaboração, execução e acompanhamento do plano estratégico da instituição.

Com este Manual, espera-se contribuir para a uniformidade da elaboração, execução e acompanhamento dos projetos estratégicos deste Regional, através da proposição de uma metodologia de fácil aplicação e que poderá impactar no alcance da estratégia do TRT 13.

Capítulo 1

Conceitos



1.1 – O QUE É PROJETO

1.2 – O QUE É GESTÃO DE PROJETOS

1.3 – O QUE É GESTÃO DE PORTFÓLIO

1.4 – O QUE É A METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO TRT 13

1.1 – O QUE É PROJETO

Projeto é um termo frequentemente usado, em muitas organizações e instituições, por muitas pessoas e nos mais variados contextos, inclusive significando intenção. Como ocorre com outros termos que são amplamente usados, mas raramente definidos, os significados podem variar bastante e essas diferenças podem, eventualmente, prejudicar a compreensão e a comunicação. No entanto, existem algumas particularidades comuns aos projetos que permitem chegar à seguinte definição:

PROJETO é um **conjunto de atividades** ou medidas planejadas para serem executadas com (a) responsabilidade de execução definida, (b) objetivos determinados, (c) abrangência (ou escopo) definida, (d) prazo delimitado, e (e) recursos específicos.

Além disso, um projeto é caracterizado por **criar algo novo**, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira.

A definição das **responsabilidades** é importante tanto para poder alocar as pessoas com as suas diversas funções dentro do projeto, quanto para conhecer as relações que o projeto tem com a organização e o comprometimento das instâncias superiores e de outros envolvidos no projeto.

A definição de **objetivos** deve ser a mais óbvia para qualquer projeto. Na prática, porém, pode-se observar que muitas vezes os objetivos, que devem orientar as ações do projeto, não são claros porque carecem de foco, não são realistas ou não consideram os recursos disponíveis para concretizá-los.

O **escopo (ou abrangência) do projeto** refere-se ao somatório dos produtos e das metas contidos na proposta do projeto, bem como às principais atividades necessárias para garantir a entrega desses produtos e o alcance dessas metas.

O escopo deve ser claro para não ultrapassar as limitações que qualquer projeto tem, seja em termos de competência institucional, seja pela complexidade do trabalho ou do objeto ou ainda pelas mudanças que pretende implementar.

O **não escopo** – aquilo que não vai ser feito – também deve ser esclarecido, para evitar falsas expectativas ou aquelas que não compete à equipe do projeto atender.

A correta descrição do escopo é fundamental para o sucesso do projeto, pois favorece a realização de melhores estimativas de prazos, recursos, custos e riscos,

e, com isso, previne a ocorrência de mudanças constantes ou que poderiam ser evitadas por meio de planejamento.

O **prazo delimitado** é uma característica básica e essencial do projeto. O fato de ele ter início e fim definidos facilita enormemente o seu planejamento, que deve ser realista.

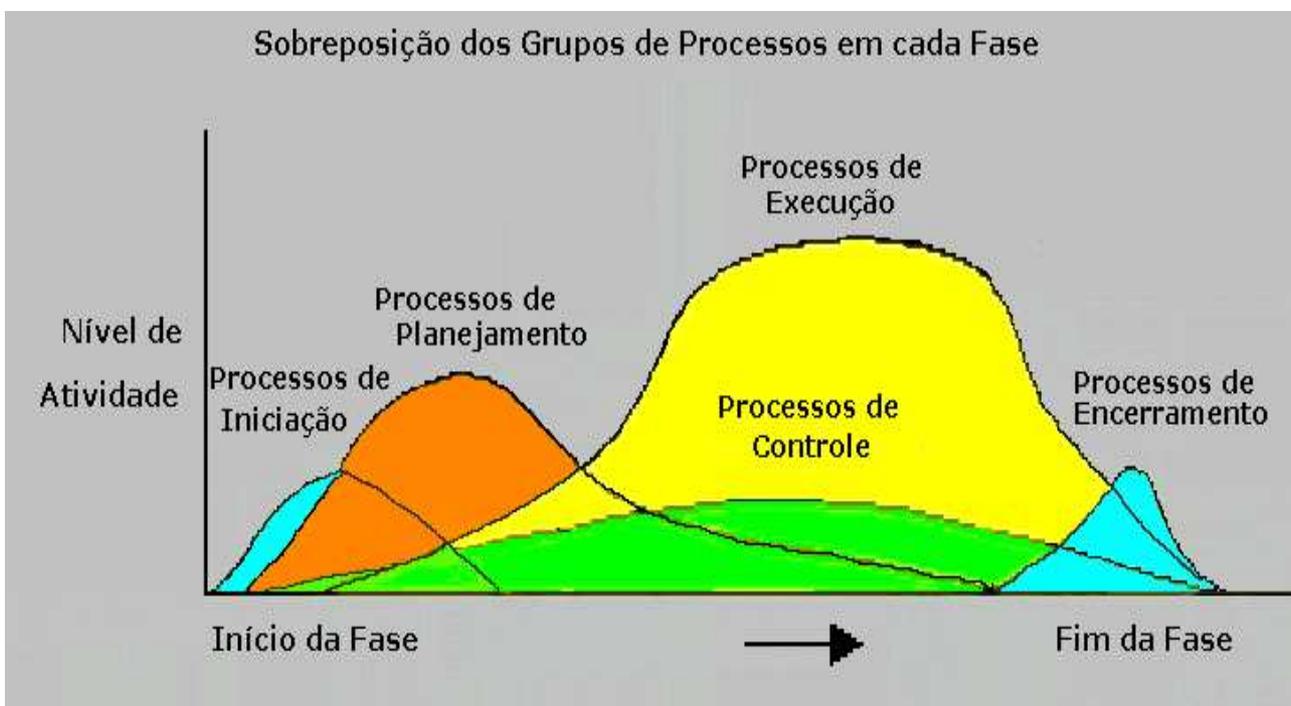
Um projeto depende de **recursos**, como qualquer atividade. Para realizar um planejamento realista, a dimensão dos recursos precisa ser conhecida para não correr o risco de se fazer um planejamento fictício. Os recursos não se restringem apenas aos financeiros. Na maioria das vezes, o fator decisivo são os recursos humanos adequados.

1.2 – O QUE É GESTÃO DE PROJETO

A gestão de projeto refere-se à gestão individual de cada projeto. É a combinação de 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.

A gestão de projeto é também a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas para planejar atividades com o objetivo de suprir necessidades e atingir ou exceder as expectativas definidas ou solicitadas para o projeto.

Segundo o PMBOK, uma das abordagens para conceituar a gestão de projeto considera os processos que ocorrem no ciclo de vida do projeto visando à organização do trabalho. Nesse aspecto, a gestão divide-se em cinco grupos de processos conforme figura abaixo:



- a. **processos de iniciação** – reconhecem formalmente a existência de um projeto ou de início de uma fase e compromete-se com a sua execução;
- b. **processos de planejamento** – planejam e mantém um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos que determinaram a existência do projeto;
- c. **processos de execução** – coordenam pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto;
- d. **processos de controle** – garantem que os objetivos do projeto estão sendo atingidos. Isso envolve monitoração, avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes;
- e. **processos de encerramento** – organizam o encerramento e formalizam a aceitação do projeto.

Atualmente, a gestão de projetos e programas é utilizada por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, e tem sido de fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência, visibilidade, transparência e atendimento aos objetivos estratégicos.

A gestão de projetos possui três fases marcantes: a primeira, entre 1961 e 1990, quando ocorre o gerenciamento de projetos tradicionais; a segunda, a partir de 1990, com o gerenciamento de projetos modernos, marcado pela disseminação do PMBOK – Guia de Gerenciamento de Projetos do *Project Management Institute* – PMI (1996, 2000, 2004, 2008). A terceira, com foco na organização e não no projeto, iniciada no final da década de 90, sobrepõe-se à segunda, concentrando seus esforços no desenvolvimento de competências e da maturidade em gerenciamento de projetos, com ênfase no alinhamento dos projetos à estratégia e na alocação eficaz dos recursos disponíveis, destacando a gestão de portfólio. Nesse contexto, a gestão de projetos passou a assumir papel estratégico nas organizações.

Entende-se por Gerenciamento de Projetos a realização das tarefas necessárias para atingir os objetivos do projeto, por meio da aplicação de conhecimentos, técnicas, habilidades e ferramentas. Já a Gestão de Projetos é o ato de aplicar os conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto para satisfazer os requisitos deste.

De acordo com o PMI, um projeto é um esforço temporário empreendido

para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Esse conjunto de atividades inter-relacionadas e direcionadas à obtenção de um ou mais produtos (bens ou serviços) únicos, com tempo e custos definidos, é considerado pelo PMI como a melhor definição de projeto. No entanto, para que um projeto seja considerado como tal, é importante destacar algumas características básicas:

Delimitação temporal – Definição clara de um início e de um fim;

Objetivos – Definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse da organização;

Elaboração progressiva – Desenvolvimento em etapas e continuação por incrementos;

Incerteza – Existência de incerteza quanto ao resultado esperado, às condições de realização, ou ambos;

Singularidade – Únicos, singulares, sem repetição;

Relação Fornecedor – Beneficiário – Relação entre quem desenvolve e executa com quem compra, encomenda, recebe ou avalia.

Gerenciar um projeto significa planejar sua execução antes de iniciá-lo e, posteriormente, acompanhar sua execução. O gerenciamento de um projeto focaliza o planejamento e a execução, que dependem de um gerente e de uma equipe para o projeto. Gerenciar um projeto significa tomar decisões e realizar ações de planejamento, execução e controle, assim como decidir sobre a sua iniciação e o seu encerramento. Cada um desses processos é necessário para o projeto como um todo ou em cada uma de suas fases.

O gerenciamento de projetos envolve:

- 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.

O projeto dá formato concreto à ideia de se executar ou realizar algo, no futuro, para atender as necessidades ou aproveitar oportunidades. A essência do Gerenciamento de Projetos é prover suporte à implantação.

A gestão de projetos é um instrumento eficiente que permite focar

prioridades e implementar novas oportunidades e melhorias. Além disso, fornece técnicas que ajudarão às equipes a atingir metas e gerenciar processos relativos à integração, escopo, custo, recursos humanos, tempo, riscos, comunicação e qualidade nos projetos implementados no TRT 13.

A adoção da gestão de projetos no TRT 13, além de complementar e apoiar o planejamento estratégico, também favorecerá o desenvolvimento e a capacitação dos seus servidores, assegurando o comprometimento das equipes com a tomada de decisão e com o êxito dos resultados.

1.3 – O QUE É GESTÃO DE PORTFÓLIO

A gestão de portfólio é o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios que inclui os processos de identificação, categorização, seleção, priorização, autorização, gerenciamento e controle de programas e projetos que visam atingir objetivos estratégicos da organização.



Cada projeto pode se relacionar com outros ou ser independente, no entanto, devem fazer parte de objetivos estratégicos da organização.

A gestão de portfólio pressupõe que a organização possua um plano estratégico contendo sua missão e visão, além de suas metas e objetivos estratégicos.

O que falta para muitas organizações é um gerenciamento mais integrado de seu vasto número de projetos, ligado aos seus objetivos estratégicos de curto, médio e

longo prazo. Gerenciar projetos isolados eficientemente não é mais suficiente, e é neste ponto que a Gestão de Portfólio de Projetos entra, ajudando a gerenciar o conjunto completo de projetos de forma transparente e sistematizada, utilizando uma variedade de métodos e práticas para priorizar projetos, cancelar projetos, alocar recursos, definir responsabilidades, gerenciar riscos e definir engajamento de terceiros, sempre levando em consideração os objetivos estratégicos ao longo do tempo.

Portfólio é um agrupamento de projetos ou programas ou outros trabalhos que em conjunto visa tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento e atender aos objetivos estratégicos das organizações (PMI, 2006).

A gestão de portfólio combina o foco da organização em garantir que os projetos selecionados contribuam para a estratégia – fazer o projeto certo – com o foco do gerenciamento de projetos em implementar projetos com eficiência e com a contribuição planejada para o portfólio – fazer certo o projeto.

1.4 – O QUE É A METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO TRT 13ª REGIÃO

A metodologia é um conjunto de procedimentos que tem por objetivo nortear a atuação dos gestores de projetos na condução dos seus projetos no âmbito do TRT 13ª Região. A utilização de uma metodologia de trabalho na realização de um projeto possibilita:

- ❑ padronização de procedimentos e práticas;
- ❑ estabelecimento de linguagem comum;
- ❑ a melhoria da qualidade dos resultados, produtos e serviços;
- ❑ a diminuição de custos e o aumento de produtividade;
- ❑ a agilidade no atendimento das demandas;
- ❑ a redução de riscos operacionais;
- ❑ o aumento da satisfação dos clientes;
- ❑ um melhor custo-benefício;
- ❑ um compartilhamento de informações e conhecimentos do projeto a todos os seus integrantes de forma eficiente e eficaz, e
 - ❑ um maior benefício para novos projetos que poderão agregar valor com as experiências de projetos anteriores.

Capítulo 2

Planejamento Estratégico



2.1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE PORTFÓLIO

2.2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRT 13

2.3 – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

2.4 – REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA – RAE

2.1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE PORTFÓLIO

O planejamento estratégico é uma prática essencial na administração, seja ela pública ou privada, devido aos benefícios que a utilização desta ferramenta traz às organizações. Entre eles, pode-se destacar a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, pois contribui para evitar a desorganização das operações, bem como para o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados.

Pode-se defini-lo como um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas às organizações e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a organização deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Na definição da estratégia, a missão da organização representa um ponto de partida e esclarece a razão da existência da organização. A estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

No planejamento estratégico, as estratégias são traduzidas em termos operacionais, mensuram o melhor caminho por meio de indicadores e metas e selecionam, priorizam e gerenciam os projetos de maneira estratégica, buscando sempre manter o foco dos projetos e operações no alcance da sua visão de futuro.

O alinhamento dos projetos com a estratégia se inicia com uma análise crítica dos objetivos estratégicos e do desafio imposto pelas metas. Para se obter um conjunto de projetos alinhados com a estratégia, é necessário selecionar dentre todos os projetos que existem e os que serão implementados na organização, aqueles com caráter estratégico.

Projetos e programas estratégicos são aqueles associados aos objetivos estratégicos do TRT 13, contribuindo diretamente para o alcance das metas institucionais. Como os recursos (financeiros e humanos) são sempre escassos, estes devem ser relacionados e investidos nos projetos estratégicos, que deverão ter prioridade de execução.



Desdobramento da Estratégia: Gestão do Portfólio de Projetos

As várias iniciativas estratégicas devem ser acompanhadas num portfólio único e não de forma independente por cada gestor de projeto, a fim de que o gerenciamento de portfólio de projetos traga o benefício de um processo de gestão integrado e introduza as melhores práticas e lições aprendidas, além de possibilitar um melhor alinhamento aos objetivos estratégicos da organização.

As necessidades de planejamento estratégico dependem das oportunidades e ameaças de cada organização, seja ela pública ou privada. Para um planejamento eficaz necessário se faz identificar essas oportunidades, compreender os recursos necessários para as gerir, conhecer a disponibilidade desses recursos e a capacidade de os obter. A utilidade do planejamento pode resumir-se em cinco aspectos.

1. Analisar e gerir a mudança;
2. Traçar as via de desenvolvimento coerente;
3. Melhorar os resultados da organização;
4. Permitir a integração da empresa;
5. Instrumento de aprendizagem;
6. Instrumento de análise global.

2.2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRT 13

Em março de 2009 o Conselho Nacional de Justiça – CNJ editou a Resolução Nº 70, determinando a elaboração, implementação e gestão do planejamento estratégico em todos os tribunais brasileiros. Em decorrência desta Resolução, tanto os Tribunais Regionais do Trabalho quanto o Conselho Superior da Justiça do Trabalho possuem um planejamento estratégico alinhado ao Plano Estratégico do Judiciário, com abrangência mínima de 05 (cinco) anos, aprovados nos seus órgãos plenários ou especiais.

No caso do TRT 13ª Região, o Planejamento Estratégico para o período 2010-2014 foi aprovado, por unanimidade, pelo E. Tribunal Pleno no dia 10 de dezembro de 2009, através da Resolução Administrativa nº 109/2009.

Cada órgão possui um modelo de gestão estratégica, que detalha todas as fases da elaboração, implementação e gestão do Planejamento Estratégico. O modelo de gestão estratégica deve utilizar a Gestão de Portfólio e seus processos para garantir o alinhamento dos projetos com a estratégia.

2.3 – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Este item detalha os comitês e os papéis e responsabilidades no Planejamento Estratégico e da gestão do portfólio de projetos do TRT 13ª Região.

2.3.1 – Comitê Gestor de Planejamento Estratégico do TRT 13ª

Região

Criado através do ATO TRT GP Nº 232/2011, de 09 de agosto de 2011, alterado pelo ATO TRT GP Nº 256/2011, de 09 de setembro de 2011, o Comitê Gestor do Planejamento Estratégico do TRT 13ª Região tem a seguinte constituição:

- Desembargador Presidente;
- Desembargador Vice-Presidente;
- Juiz Auxiliar da Presidência;
- Juiz Auxiliar da Coordenadoria de Apoio às Varas do Trabalho de

João Pessoa;

- Presidente da Comissão Permanente de Informática;
- Diretor-Geral;
- Diretor da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas;
- Diretor da Secretaria de Planejamento e Finanças;
- Diretor da Secretaria da Corregedoria;
- Assessor de Gestão Estratégica;
- Representante da AMATRA XIII (sendo um magistrado de 1º grau e outro de 2º grau);
- Representante do SINDJUF/PB;
- Representante da ASTRA XIII.

Compete ao Comitê Gestor do Planejamento Estratégico 2010/2014 do TRT13 avaliar e identificar as necessidades de realinhamentos e antecipar estratégias de atuação para o alcance dos objetivos estratégicos do Plano Institucional deste Tribunal, por ocasião da realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAE's.

2.3.2 – Unidades Demandantes

As Unidades Demandantes são as que demandam projetos na organização. Os projetos demandados são avaliados pelo Núcleo de Projetos. As unidades são as responsáveis pelo preenchimento dos formulários iniciais dos projetos, contendo as informações necessárias para análise, seleção, priorização e aprovação dos projetos estratégicos.

Também é responsabilidade das Unidades Demandantes acompanhar o início da execução dos projetos, quando autorizados pelo Presidência do Regional.

2.3.3 – Patrocinador do Projeto

Estabelece objetivos e prioridades, aprova o planejamento, os documentos e arbitra conflitos no projeto. O patrocinador geralmente é representado por alguém da alta administração, que tenha grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização. Normalmente, o patrocinador poderá dividir com o gestor do

projeto a competência em nomear o gerente de projetos.

2.3.4 – Gestor do Projeto

Assim como as organizações necessitam de uma pessoa responsável pelo cumprimento dos seus objetivos, o projeto também tem a mesma necessidade. O gestor do projeto é essa pessoa responsável por apoiar a equipe de projetos na condução das ações e por garantir que o projeto siga pelo caminho planejado. Este papel pode ser desempenhado tanto pelo gestor da unidade demandante do projeto quanto por servidor especificamente designado para tal fim, sempre tendo como objetivo final estabelecer as interfaces entre as partes interessadas. Dentre suas atribuições estão:

- Negociar a liberação de recursos financeiros para o projeto;
- Negociar a cessão de recursos humanos para compor a equipe do projeto;
- Demandar junto às unidades envolvidas as atividades necessárias para a execução do projeto, de acordo com o previsto no plano do projeto; e
- Participar, com o gerente do projeto, partes interessadas e escritório de projetos, de reunião de análise de mudanças em projeto.

Além disso, é o responsável pela gestão e pela integração de todas as atividades e partes interessadas no projeto. Deve entender do projeto como um todo, o que lhe confere visão global e sistêmica, muito importante na tomada de decisão.

Os gestores de projetos são os responsáveis pelo planejamento e execução dos seus respectivos projetos, desenvolvendo ações e gerenciando pessoas e recursos de acordo com as metas e resultados previamente estabelecidos. Devem elaborar relatórios periódicos do andamento de projeto sob sua responsabilidade, encaminhando-os ao NPROJ, em conformidade com os instrumentos e padrões estabelecidos pela presente metodologia de Gerenciamento de Projetos.

2.3.6 – Núcleo de Projetos – NPROJ

O Núcleo de Projetos – NPROJ do TRT 13ª Região foi criado através da Resolução Administrativa nº 039/2010, de 14 de junho de 2010, com as seguintes atribuições:

- I – participar da formulação dos Planos de Gestão do Tribunal;

II – assessorar a Administração em relação aos projetos estratégicos existentes e em desenvolvimento;

III – melhorar, acompanhar e consolidar as informações sobre o desempenho dos projetos estratégicos do Tribunal;

IV – participar de reuniões da Administração com os gestores de projetos e demais partes interessadas no trabalho;

V – prestar auxílio técnico às unidades/gestores de projetos;

VI – orientar na elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (roteiros, planos, relatórios de situação e de encerramento);

VII – participar das avaliações de desempenho do planejamento estratégico do Tribunal;

VIII – zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos no TRT da 13ª Região;

IX – auxiliar na escolha de ferramentas e atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projetos;

X – promover a melhoria contínua da gestão de projetos;

XI – propor e apoiar treinamentos relativos à metodologia, formação e certificação de gestores de projetos;

XII – realizar pesquisas a fim de identificar e promover a aplicação de ferramentas de melhoria em gerenciamento de projetos;

XIII – realizar intercâmbio e *benchmarrking* com organizações privadas e públicas de sucesso na área de gestão de projetos e,

XIV – realizar a divulgação do projeto, de seus resultados, produtos e/ou serviços.

O Núcleo de Projetos proverá apoio e suporte durante todas as fases do processo de gestão de portfólio. Também é responsável por manter o processo e a integração entre as áreas envolvidas, coletando lições aprendidas para o aperfeiçoamento e constante melhoria do processo.

2.4 – REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA – RAE

As Reuniões de Avaliação Estratégica – RAE's – fornecem dados e fatos

que asseguram uma gestão objetiva da estratégia. A RAE também tem como objetivos:

- Assegurar investimento de tempo no diálogo estratégico;
- Alinhar o entendimento acerca da estratégia da organização;
- Aprendizado estratégico: testar e reformular as hipóteses; e
- Acompanhamento da implementação da estratégia por meio de

Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos.

O Núcleo de Projetos – NPROJ participa das RAE's apresentando o status, alinhamento e resultados dos projetos estratégicos, a partir das informações obtidas dos gestores de projetos. *Os projetos são a estratégia em ação.* Desta forma, caso um projeto não esteja entregando os benefícios esperados impostos pelos desafios estratégicos, deve ser cancelado, repriorizado ou ter seu escopo redefinido. Se o projeto precisa entregar determinado resultado e, durante a sua consecução, é sabido que estes resultados não poderão ser entregues por fatores diversos, não há motivo algum para que este continue sendo desenvolvido da mesma maneira, podendo gerar mais custos do que benefícios para a organização.

Logo, além de todas as restrições de um projeto que já são acompanhadas operacionalmente, o benefício que este deveria entregar em prol da estratégia também deve ser especialmente considerado na tomada de decisão em uma das RAE's realizadas.

Durante a etapa de preparação da RAE, deverá ser feita uma análise de desempenho dos objetivos estratégicos e projetos associados, devendo ser propostas recomendações de correção de rumo caso este objetivo não tenha o desempenho esperado. Essas recomendações devem ser baseadas nos projetos que suportam a execução da estratégia.

Capítulo 3

Área de Conhecimento



- 3.1 – GERÊNCIA DA INTEGRAÇÃO**
- 3.2 – GERÊNCIA DO ESCOPO**
- 3.3 – GERÊNCIA DO TEMPO**
- 3.4 – GERÊNCIA DO CUSTO**
- 3.5 – GERÊNCIA DA QUALIDADE**
- 3.6 – GERÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS**
- 3.7 – GERÊNCIA DAS COMUNICAÇÕES**
- 3.8 – GERÊNCIA DOS RISCOS**
- 3.9 – GERÊNCIA DAS AQUISIÇÕES**

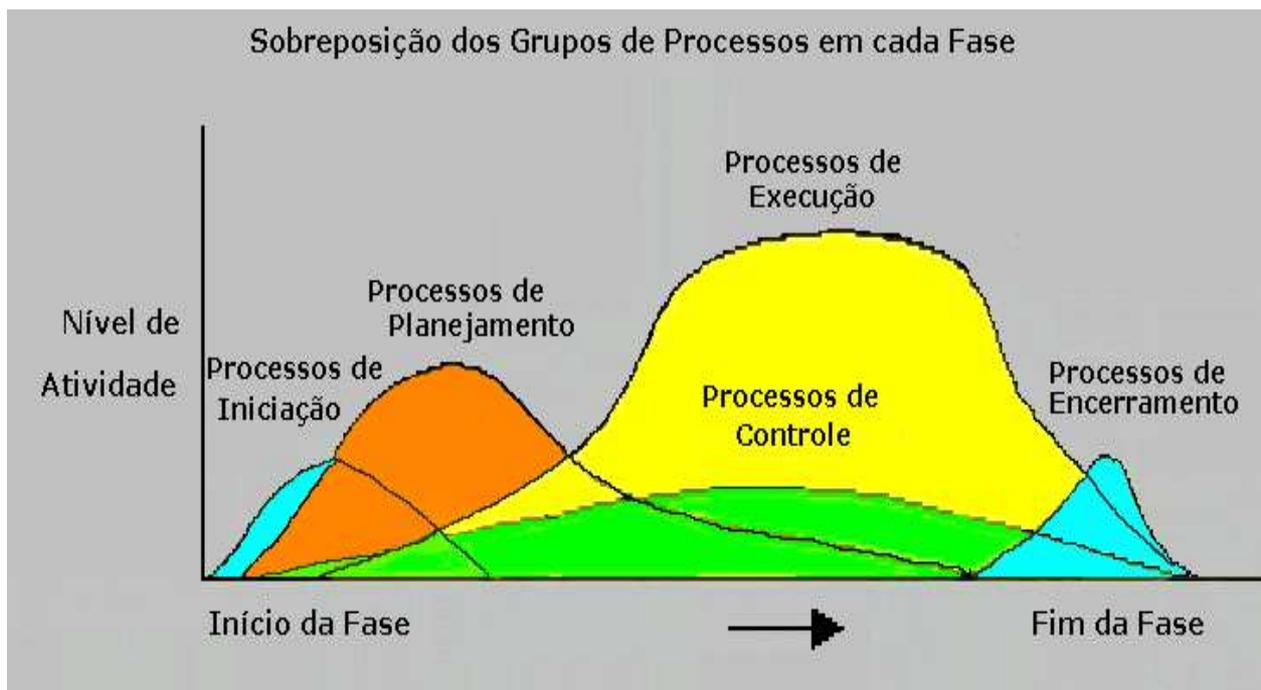
Em cada etapa do ciclo de vida do projeto ocorrem processos que podem abranger até nove áreas de conhecimento. Essas áreas descrevem o gerenciamento de projeto em termos de seus processos componentes. Cada uma delas possui detalhamento específico e abrangência própria e, ao mesmo tempo, integram-se com as atividades das demais áreas, formando um todo único e organizado.

Na gestão de projetos existe uma característica forte de interação. Uma ação, ou a falta de ação em determinada área, geralmente afeta também outras áreas e essas interações exigem frequentemente balanceamento entre os objetivos do projeto.

As nove áreas de conhecimento utilizadas na gestão de projeto, segundo o PMBOK, são:

- a. gerência da integração;
- b. gerência do escopo;
- c. gerência do tempo;
- d. gerência do custo;
- e. gerência da qualidade;
- f. gerência dos recursos humanos;
- g. gerência das comunicações;
- h. gerência dos riscos; e
- i. gerência das aquisições.

Sobreposição dos processos de gerenciamento em cada fase do ciclo de vida do projeto



3.1 – GERÊNCIA DA INTEGRAÇÃO

Inclui as atividades requeridas para assegurar que os diversos elementos do projeto estejam adequadamente coordenados. A gerência da integração envolve fazer compensações entre objetivos e alternativas eventualmente concorrentes, a fim de atingir ou superar as necessidades e expectativas.

3.2 – GERÊNCIA DO ESCOPO

Inclui as atividades requeridas para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e tão somente o trabalho necessário, para complementar de forma bem sucedida o projeto. A preocupação fundamental é definir e controlar o que está, ou não, incluído no projeto.

3.3 – GERÊNCIA DO TEMPO

Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto seja implementado no prazo previsto.

3.4 – GERÊNCIA DO CUSTO

Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto aconteça dentro do orçamento previsto.

3.5 – GERÊNCIA DA QUALIDADE

Inclui as atividades requeridas para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos em conformidade com o solicitado pelo cliente ou patrocinador.

3.6 – GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

Inclui as atividades requeridas para possibilitar o uso mais efetivo dos recursos humanos alocados ao projeto e isso abrange todas as partes envolvidas – membros da equipe, patrocinadores, clientes e fornecedores, entre outros.

3.7 – GERÊNCIA DAS COMUNICAÇÕES

Inclui as atividades requeridas para garantir a coleta, a distribuição, o armazenamento, a divulgação e o controle básico das informações do projeto.

3.8 – GERÊNCIA DE RISCOS

Inclui as atividades requeridas na identificação, na análise e na resposta aos riscos do projeto. Isso compreende a maximização dos resultados de eventos positivos e a minimização das consequências de eventos negativos.

3.9 – GERÊNCIA DE AQUISIÇÕES

Inclui as atividades necessárias à obtenção de bens e serviços externos à organização. Para simplificação, as aquisições de bens ou serviços são consideradas, genericamente, aquisição de produtos.

Essa área deve merecer especial atenção do gestor quando da elaboração do cronograma, principalmente as compras que demandam processo de licitação. Se esse tipo de aquisição estiver como atividade do caminho crítico o seu atraso pode provocar o adiamento da conclusão do projeto, a não ser que isso possa ser compensado em outra atividade que também estiver nesse caminho

Capítulo 4

O Núcleo de Projetos



4.1 – CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DAS INICIATIVAS

4.2 – EXCLUSÕES DO ESCOPO

4.3 – COMPETÊNCIA DOS NÚCLEOS DE PROJETOS

4.4 – O NÚCLEO DE PROJETOS DO TRT 13

4.5 – O GESTOR DE PROJETOS

O Núcleo de Projetos – NPROJ é responsável por apoiar o processo de gestão de portfólio e todos os programas e projetos que compõem o portfólio com base nas atribuições estabelecidas neste modelo de operação e nas orientações estratégicas do TRT 13.

A abrangência de atuação do NPROJ corresponde à delimitação do conjunto de projetos estratégicos do portfólio. Além disso, para se enquadrar no portfólio a ser acompanhado pelo NPROJ, uma demanda candidata terá que atender aos seguintes critérios:

1. Projetos ou Programas que suportam os objetivos estratégicos da TRT13; ou Projetos ou Programas de unidades demandantes que atendam pelo menos 40% dos objetivos estratégicos;
2. Projetos que tenham os custos definidos no orçamento;
3. Projetos em que os resultados impactem no mínimo duas unidades; e
4. Projetos com duração superior a cento e oitenta (180) dias.

Além dessas características, deve-se averiguar a presença ou ausência de cada um dos critérios na iniciativa que se está avaliando.

4.1 – CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE INICIATIVAS

Continuidade: Iniciativa não possui datas de início e/ou de término estabelecidos. Não há previsão de desmobilização da equipe.

Somente Aquisição: A iniciativa é uma aquisição de produto ou serviço, pode ser simples (aquisições rotineiras, que não demandam estudo prévio e que não geram atividades de caráter exclusivo pós-aquisição) ou complexa (envolve muitos recursos, demanda controle estrito e é estratégica). Tais como: aquisição de material de insumo, aquisição de equipamentos e/ou software, reformas prediais, reestruturações de espaços físicos, cursos e treinamentos.

Ação de Manutenção ou Sustentação: Iniciativa é uma ação corretiva, preventiva, adaptativa ou de melhoria, a ser feita sobre outra iniciativa previamente planejada, tem duração curta (cerca de dois meses).

Paralelismo: Iniciativa é conduzida por equipes distintas, gerenciadas separadamente, ou demanda várias entregas paralelas (ocorrendo simultaneamente por equipes diferentes, ou gerenciadas por pessoas diferentes), ou é de gerenciamento complexo.

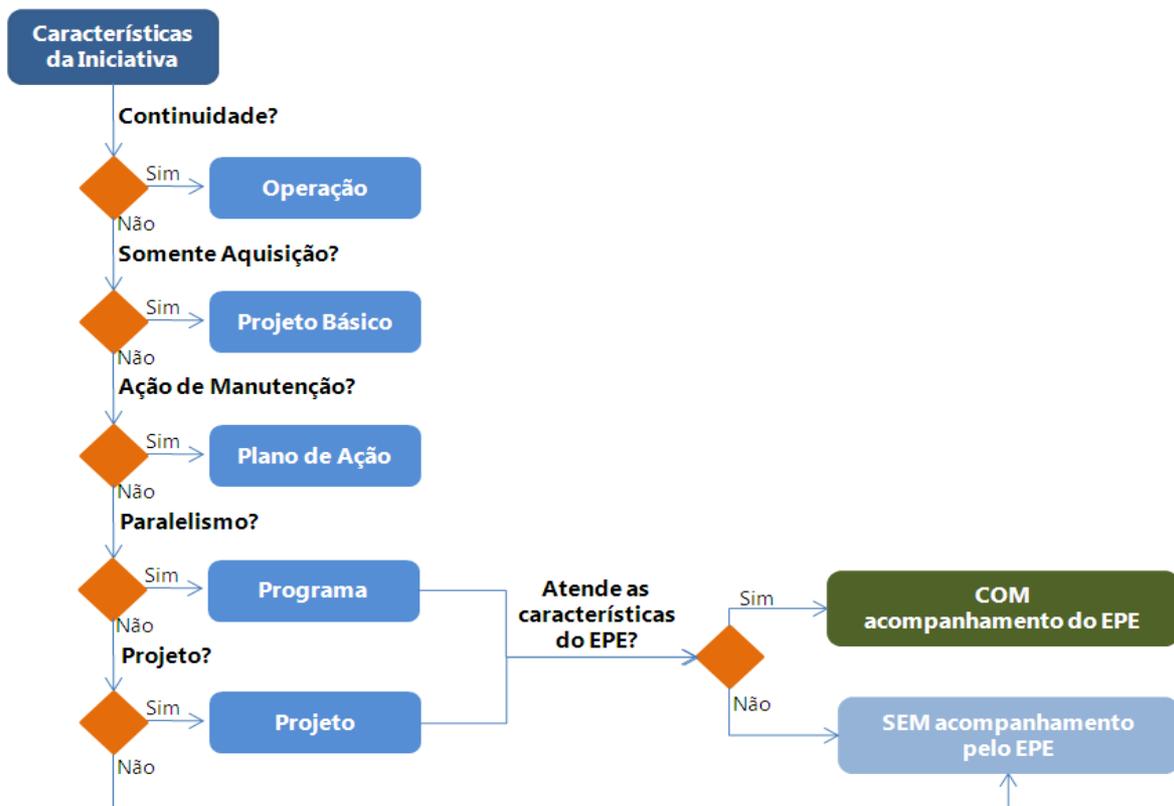
Projeto: Empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único, com início e fim definidos, que utiliza recursos, possui atividades sequenciadas e inter-relacionadas e requer a coordenação centralizada de um gerente de projetos.

Programa: Um programa é um conjunto de projetos, agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada projeto fosse gerenciado de modo independente.

Não serão acompanhados pelo NPROJ os projetos que envolvam apenas a aquisição de material de insumo, aquisição de equipamentos e/ou software, reformas prediais, reestruturações de espaços físicos, cursos e treinamentos, encontros e fóruns.

Além dos critérios estabelecidos, é considerada também a capacidade de atuação do NPROJ, uma vez que a unidade pode dispor de recursos limitados. Desta forma, um projeto candidato a compor o portfólio pode ainda passar por um processo de análise de capacidade de atendimento pelo NPROJ.

Com base na presença ou ausência dos critérios detalhados, pode-se realizar a avaliação da iniciativa analisando a figura abaixo:



Análise das características das iniciativas a serem acompanhadas pelo EPE (Escritório de Projetos Estratégicos, NPROJ no caso do TRT13)

4.2 – EXCLUSÕES DE ESCOPO

A seguir são explicitados produtos e/ou serviços que não fazem parte do escopo de atuação do NPROJ:

- Definição ou levantamento de conteúdos técnicos dos projetos acompanhados pelo NPROJ;
- Desenho ou mapeamento de processos organizacionais relacionados ao escopo dos projetos;
- Levantamento, desenvolvimento, customização e instalação de sistemas computadorizados;
- Treinamentos ou capacitações que não estejam explicitamente citados nesse modelo de operação;
- Execução de serviços gerenciais, operacionais ou administrativos que não estão explicitamente descritos nesse modelo de operação.

4.3 – COMPETÊNCIAS DE UM NÚCLEO DE PROJETOS

De uma forma geral, as competências dos Núcleos de Projetos são:

- Garantir que o portfólio de projetos esteja adequado ao alcance dos objetivos estratégicos, contribuindo para o alinhamento dos projetos à estratégia;
- Acompanhar o andamento dos projetos estratégicos provendo informações estruturadas, atualizadas e consolidadas da atual posição do portfólio por meio de um relatório executivo de acompanhamento do portfólio de projetos estratégicos;
- Prover informações de caráter gerencial que permitam ao Comitê de Planejamento Estratégico acompanhar o desempenho dos projetos em andamento, bem como avaliar se estes estarão atendendo os objetivos para os quais foram designados;
- Manter atenção nas principais causas dos problemas que afetam os resultados de um projeto, sejam de escopo, custos, prazos e qualidade, buscando identificar e implementar as ações necessárias de correção;
- Manter acervo de conhecimentos, históricos e lições aprendidas nos projetos acompanhados, de modo que todo conhecimento acumulado seja disponibilizado de forma organizada e de fácil acesso a todos os interessados e envolvidos nos assuntos que dizem respeito à gestão dos projetos;
- Contribuir para que as equipes responsáveis pela execução dos projetos sejam orientadas e desenvolvidas de acordo com as boas práticas e

metodologias estabelecidas para a gestão de projetos por meio de aconselhamento, orientação, suporte e treinamento de gestão de projetos;

- Prestar apoio e assessoramento técnico ao gerente e às equipes de projeto em todas as fases do projeto e na correta aplicação da metodologia;
- Integrar os múltiplos projetos, gerentes e gestores de projetos, consolidando suas informações num repositório compartilhado;
- Promover a utilização das ferramentas corporativas de Gerenciamento de Projetos, contribuindo para a sua divulgação e capacitação de usuários;
- Zelar pela utilização e padronização da gestão de projetos;
- Realizar treinamento relativo à metodologia de gestão de projetos;
- Criar condições para o aumento da maturidade em gestão de projetos na organização; e
- Realizar pesquisas sobre inovações na área de gestão de projetos.

4.4 – O NÚCLEO DE PROJETOS DO TRT 13

O Núcleo de Projetos do TRT 13 tem suas competências definidas na RA nº 39/2010, a saber:

- I – participar da formulação dos Planos de Gestão do Tribunal;
- II – assessorar a Administração em relação aos projetos estratégicos existentes e em desenvolvimento;
- III – melhorar, acompanhar e consolidar as informações sobre o desempenho dos projetos estratégicos do Tribunal;
- IV – participar de reuniões da Administração com os gestores de projetos e demais partes interessadas no trabalho;
- V – prestar auxílio técnico às unidades/gestores de projetos;
- VI – orientar na elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (roteiros, planos, relatórios de situação e de encerramento);
- VII – participar das avaliações de desempenho do planejamento estratégico do Tribunal;
- VIII – zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos no TRT da 13ª Região;
- IX – auxiliar na escolha de ferramentas e atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projetos;

X – promover a melhoria contínua da gestão de projetos;

XI – propor e apoiar treinamentos relativos à metodologia, formação e certificação de gestores de projetos;

XII – realizar pesquisas a fim de identificar e promover a aplicação de ferramentas de melhoria em gerenciamento de projetos;

XIII – realizar intercâmbio e *benchmarking* com organizações privadas e públicas de sucesso na área de gestão de projetos e,

XIV – realizar a divulgação do projeto, de seus resultados, produtos e/ou serviços.

4.5 – O GESTOR DE PROJETO

Assim como as organizações necessitam de uma pessoa responsável pelo cumprimento de seus objetivos, o projeto também tem a mesma necessidade. O gestor de projeto é essa pessoa responsável pela condução das atividades e dos processos relativos ao projeto. Para a atribuição do papel de gestor de projeto deve-se observar características como:

- ❑ Liderança
- ❑ Comunicação
- ❑ Relacionamento interpessoal
- ❑ Assertividade
- ❑ Negociação
- ❑ Planejamento, controle e organização
- ❑ Pró-atividade
- ❑ Habilidades em informática
- ❑ Conhecimentos de estatística
- ❑ Conhecimentos de custos e orçamentação
- ❑ Conhecimento sobre qualidade

Atribuições do Gestor de Projeto:

Compete aos Gestores de Projetos do TRT13, de acordo com o ATO TRT GP nº 193/2010:

1. Negociar com os clientes e demais partes envolvidas no projeto;

2. Elaborar os documentos do projeto, sob orientação do Núcleo de Projetos do Tribunal;
3. Elaborar e manter atualizado um plano de ação para os projetos sob sua responsabilidade;
4. Definir os recursos materiais e humanos e os treinamentos necessários para a realização do projeto;
5. Negociar a cessão de servidores para compor a equipe do projeto;
6. Negociar prazos e ações conjuntas com outras unidades intervenientes (interfaces);
7. Prever aquisições, atestar compras e prestação de serviços de acordo com as especificações negociadas e a legislação pertinente, e tomar as providências necessárias, observando o trâmite administrativo;
8. Prever treinamentos necessários à implementação dos projetos, bem como solicitá-los previamente à área de gestão de pessoas;
9. Identificar os riscos envolvidos nos projetos e mantê-los sob controle;
10. Elaborar e implementar plano de comunicação do projeto;
11. Controlar e avaliar o desenvolvimento dos trabalhos, adotando metodologia e ferramentas próprias para gestão de projetos, tendo como referência o Manual de Gestão de Projetos do CNJ e as orientações repassadas pelo Núcleo de Projetos;
12. Tomar providências corretivas e, caso seja necessário, ajustar o plano do projeto negociando com clientes e fornecedores envolvidos;
13. Informar o desempenho, bem como as ações executadas e as novas ações planejadas, atualizando o andamento do projeto, conforme orientação do Núcleo de Projetos;
14. Gerenciar os projetos estratégicos sob sua responsabilidade, garantindo o cumprimento dos prazos estabelecidos;
15. Encerrar o projeto, elaborando relatório e documentando os procedimentos relativos à gestão do projeto, visando à definição de padrões ou melhorias para trabalhos futuros;
16. Entregar diretamente ao titular da unidade interessada os produtos do projeto;

17. Realizar a divulgação do projeto, de seus produtos e resultados;
18. Participar dos treinamentos específicos oferecidos aos gestores de projetos.

Autoridade e Responsabilidade do Gestor de Projeto

Autoridade é o poder que se baseia no reconhecimento da legitimidade ou na legalidade da tentativa de alguém exercer influência sobre outros servidores e têm o direito de fazê-lo dentro de limites reconhecidos, um direito que decorre de sua posição formal numa organização. A autoridade, para cada projeto, é implicitamente concedida pelo Ato de designação do gestor do projeto, observadas as demais normas do TRT 13ª Região. O gestor de projetos tem autoridade funcional apenas dentro dos projetos que está administrando, e não necessariamente possui autoridade hierárquica dentro da organização.

Responsabilidade tem correlação com autoridade, devendo haver um equilíbrio entre ambas. A responsabilidade é a exigência da realização das obrigações referentes ao que se deve fazer e sua prestação de contas. Não se exige responsabilidade por resultados se não houver a necessária autoridade atribuída. O gestor de projeto é o principal responsável pelo sucesso do projeto.

Capítulo 5

Documentação TRT 13



5.1 – SOLICITAÇÃO DO PROJETO

5.2 – TERMO DE ABERTURA

5.3 – PAUTA DE REUNIÃO

5.4 – ATA DE REUNIÃO

5.5 – ROTEIRO DO PROJETO

5.6 – PROPOSTA DE MUDANÇA NO ROTEIRO DO PROJETO

5.7 – RELATÓRIO DE PRORROGAÇÃO

5.8 – RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DO PROJETO

5.9 – RELATÓRIO CONSOLIDADO DE SITUAÇÃO DOS PROJETOS

5.10 – RELATÓRIO DE ENTREGA

Este Capítulo tem por objetivo mostrar a utilização de cada um dos formulários de acompanhamento dos projetos estratégicos, todos disponíveis no portal da Assessoria de Gestão Estratégica na intranet, cuja padronização deve ser observada visando facilitar a análise por parte da AGE/Núcleo de Projetos. São eles:

- Solicitação do projeto;
- Termo de Abertura do projeto;
- Pauta de reunião;
- Ata de reunião;
- Roteiro do projeto;
- Proposta de mudança no Roteiro do projeto;
- Relatório de prorrogação;
- Relatório de situação do projeto;
- Relatório consolidado da situação dos projetos;
- Relatório de entrega.

A. SOLICITAÇÃO DO PROJETO

A solicitação de projeto contém informações básicas para que seja possível a análise da importância e da viabilidade da constituição do projeto. Para tanto, o gestor deve preencher, conforme detalhado abaixo, o formulário **Solicitação de Projeto** (ANEXOS – DOC 1), encaminhando-o, em seguida, ao NPROJ para análise.

Nome do projeto

Preferencialmente, o nome do projeto deve ser sucinto e claro o bastante para facilitar a sua divulgação. Na composição do nome deve-se evitar termos que expressam instrumentos ou meios que serão utilizados para desenvolver o projeto, tais como auditoria, acompanhamento, planejamento, fiscalização, realização, etc.

1. Informações Básicas

UNIDADE PATROCINADORA

- a. o projeto, normalmente, é patrocinado por unidade que tem grande interesse que ele tenha êxito e, portanto, na maioria dos

- casos, é considerada a principal cliente;
- b. a unidade patrocinadora leva em conta que resultados, produtos e/ou serviços do projeto, bem como o seu sucesso, proporcionarão benefícios para a sua área de atuação;
 - c. em razão desse interesse, a tendência dessa unidade é disponibilizar o maior número de servidores para compor a equipe, passando também a ser um fornecedor de recursos para o projeto;
 - d. o responsável pelo projeto deve se reportar diretamente ao titular da Unidade patrocinadora.

DURAÇÃO ESTIMADA DO PROJETO

Deverá ser especificado o período estimado de realização do projeto em meses.

2. Objetivo Geral

Objetivo geral é aquilo que o projeto deve fazer para solucionar o problema apresentado ou aproveitar a oportunidade levantada. Diretamente relacionado ao produto, serviço e/ou resultado final a ser entregue pelo projeto. Ele deve ser descrito de forma clara e concisa.

3. Objetivos específicos

Previsão inicial das principais entregas que o projeto espera realizar.

4. Clientes

Os clientes são as pessoas ou organizações que utilizarão o produto, serviço e/ou resultado do projeto. As unidades patrocinadoras também podem ser entendidas como clientes.

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.

5. Benefícios

Benefícios são os impactos positivos esperados com a realização do projeto e com a entrega de seus resultados, produtos e/ou serviços.

6. Problema / Oportunidade

Nesse campo faz-se uma descrição do impacto do projeto para o alcance da meta estratégica do Tribunal, avaliando-se, de forma sucinta, o problema – efeito indesejado – que o projeto pretende solucionar ou a oportunidade que deve ser aproveitada.

O diagrama de *Hishikawa* (diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe), entre outras, é uma ferramenta indicada para definição do problema e identificação das principais causas possíveis de saneamento pelo projeto.

Em termos de problema, deve-se esclarecer, nesse campo, qual é o efeito indesejado que deixa os clientes insatisfeitos e qual o intervalo entre a situação ideal e a atual.

Em termos de oportunidade, deve-se esclarecer nesse campo o que foi capturado no ambiente externo ou interno e que merece ação pró-ativa do TRT.

7. Vinculação Estratégica

VÍNCULO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRT 13ª

REGIÃO

Esse campo é obrigatório para indicar a que objetivos e iniciativas estratégicas está vinculado o projeto. O gestor deverá consultar o Planejamento Estratégico do Tribunal.

VÍNCULO COM O PLANO DIRETOR DA UNIDADE PATROCINADORA

Esse campo é obrigatório quando o projeto é uma ação prevista em Planejamento Estratégico da unidade, se houver.

8. Custos Estimados

Nesse item devem ser descritos os recursos necessários à realização do projeto e os respectivos custos estimados.

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 Planejamento e Finanças (SPF). Essa reserva será prioritária em relação às demandas das diversas unidades do Tribunal.

9. Gestor do projeto

O gestor do projeto é a pessoa designada pela organização para ser o responsável pelo gerenciamento do projeto.

10. Concordância do Patrocinador, da AGE, da DG e da Presidência

Esse item registra a manifestação e concordância do titular da unidade patrocinadora do projeto, da DG e da Presidência do Tribunal para fins de autorização de realização do projeto junto à AGE/Núcleo de Projetos.

B. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

1. Ementa / Escopo

Descreve de forma sucinta o escopo do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe. Nesse campo deve-se enumerar, ainda, os itens que não compõem o escopo do projeto/ação em questão.

2. Alinhamento Estratégico

Tal qual na **Solicitação do Projeto**, aqui devem ser prestadas informações acerca da vinculação com os planejamentos estratégicos do órgão e da unidade:

VÍNCULO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRT 13ª

REGIÃO

Esse campo é obrigatório para indicar a que objetivos e iniciativas estratégicas está vinculado ao projeto. O gestor deverá consultar o Planejamento Estratégico do Tribunal;

VÍNCULO COM O PLANO DIRETOR DA UNIDADE PATROCINADORA

Esse campo é obrigatório quando o projeto é uma ação prevista em Planejamento Estratégico da unidade, se houver.

3. Clientes

Os clientes são as pessoas ou organizações que utilizarão o produto, serviço e/ou resultado do projeto. As unidades patrocinadoras também podem ser entendidas como clientes.

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.

4. Justificativa

Descrever o impacto do projeto para o alcance do objetivo estratégico do Tribunal. Pode conter breve análise da situação atual e do problema (ou demanda) que o projeto pretende solucionar; as consequências caso o projeto não seja realizado (riscos); pesquisas realizadas, experiências anteriores e *benchmarking*.

5. Resultados / Produtos

Descrever os principais **resultados** (principais etapas do projeto, descritas em forma de resultados que o projeto pretende alcançar) e **produtos** (desdobramento do resultado desejado no próximo nível, descrito em forma de produto/serviço que o projeto pretende gerar) gerados pelo projeto e o seu 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.

6. Custos

Nesse item devem ser descritos os recursos necessários à realização do projeto e os respectivos custos estimados.

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 Planejamento e Finanças (SPF). Essa reserva será prioritária em relação às demandas das diversas unidades do Tribunal.

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 Administração. Essa reserva será prioritária em relação às demandas das diversas unidades do Tribunal.

CATEGORIAS

As despesas de um projeto devem constar do Plano de Orçamento de forma classificada, tendo como base o plano de contas do Tribunal.

Exemplos de categorias orçamentárias ou elementos de despesas utilizados:

- ❑ Realização de obras e instalações
- ❑ Aquisição de equipamentos (permanente)
- ❑ Aquisição de material (consumo)
- ❑ Diárias e passagens
- ❑ Serviços de Terceiros
- ❑ Treinamentos

DETALHAMENTO

Nesse campo devem ser descritos os itens que precisam ser providenciados para a implementação do projeto, nas categorias correspondentes.

RESPONSÁVEL

Nesse campo deve ser indicado o responsável pela disponibilização e gestão do recurso.

EXERCÍCIO FINANCEIRO

Deve-se indicar o exercício financeiro em que ocorrerá a despesa.

CUSTO ESTIMADO

É importante realizar ao menos uma primeira previsão de custos, junto às áreas responsáveis, para subsidiar a tomada de decisão da Administração. Vale ressaltar que o item **custo estimado** é de fundamental importância para a aprovação do projeto como estratégico.

7. Gestor do projeto

O gestor do projeto é a pessoa designada pela organização para ser o responsável pelo gerenciamento do projeto.

8. Aprovação do Projeto

Além da assinatura do membro da equipe do projeto que o elaborou, do revisor do projeto (geralmente o gestor) e do Chefe do NPROJ, esse item contempla a assinatura do Presidente do Tribunal, dando ao projeto um cunho oficial.

C. PAUTA DE REUNIÃO

O formulário de Pauta de Reunião deve indicar o tipo desta (Abertura, Acompanhamento, Prorrogação ou Entrega) e tem por objetivo informar aos participantes da reunião os assuntos que serão tratados.

1. Identificação da reunião

Informa a data, horário previsto para início e fim, local e coordenador da reunião.

2. Pauta

Detalhamento do que vai ser discutido na reunião. Apresentamos abaixo sugestões de pauta para cada tipo de reunião.

REUNIÃO DE ABERTURA

Apresentação do roteiro do projeto;

Negociação do escopo do projeto com as partes interessadas (objetivo, metas, entregas, indicadores);

Negociação do apoio necessário (equipe, espaço, equipamentos, custo);

Aprovação do roteiro contemplando possíveis adaptações sugeridas na reunião.

REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO

Acompanhamento e verificação do andamento do projeto;

Anotação de sugestões de não-conformidades do projeto para informação e providências dos responsáveis;

Relato breve quantificado do status dos principais marcos do projeto;

Apresentação de fatos e informações relevantes que permitam análise e acompanhamento do desenrolar do projeto;

Apresentação de propostas de solução para problemas levantados, ao invés de apenas descrição dos mesmos;

Avaliação das possíveis sanções que poderão ser aplicadas caso ocorram atrasos ou imprevistos no projeto, especialmente as que envolvem qualidade do trabalho, cronograma e custos;

Alocação de tarefas, responsáveis e prazos para todas as medidas e decisões surgidas na reunião;

Preparação de uma ata das decisões tomadas a ser distribuída para todos os envolvidos nas decisões tomadas, e para o cliente e *stakeholders*.

REUNIÃO DE PRORROGAÇÃO

Apresentação do objetivo e do formato da reunião pela AGE/Núcleo de Projetos;

Identificação do cumprimento das metas acordadas no roteiro;

Exposição do motivo da prorrogação do projeto pelo gestor;

Debate e negociação do formato da prorrogação:

- definição do novo escopo do projeto (metas, não escopo);
- alteração dos custos envolvidos (se couber);
- compromisso das partes interessadas em relação ao novo prazo e

ao modo de cessão dos recursos;

Exposição do impacto gerado pelas entregas do projeto (se couber);

Encaminhamento das deliberações e fechamento da reunião pela AGE/Núcleo de Projetos.

REUNIÃO DE ENTREGA

Apresentação do objetivo e do formato da reunião pela AGE/Núcleo de Projetos;

Exposição do objetivo do projeto pelo gestor;

Identificação de:

- prazo (do projeto) proposto x prazo cumprido;
- produtos previstos x produtos entregues;
- custos estimados x custos incorridos (se couber).

Exposição do impacto do projeto para o Tribunal (resultados alcançados e a serem atingidos);

Debate sobre a incorporação das entregas do projeto às atividades do Tribunal:

- Identificação de rotinas a serem criadas ou alteradas;
- Definição de indicadores;

3. Participantes

Informações sobre o nome, lotação, ramal e e-mail dos participantes da reunião.

4. Fechamento da Ata

Informar a data que a reunião foi comunicada aos participantes, com a assinatura do relator.

D. ATA DE REUNIÃO

Assim como na **Pauta de Reunião**, o formulário de **Ata de Reunião** deve indicar o tipo desta (Abertura, Acompanhamento, Prorrogação ou Entrega). O principal objetivo é registrar as decisões tomadas na reunião, bem como os responsáveis pela sua execução.

1. Identificação da reunião

Informa a a data, horário de início e fim, local e coordenador da reunião.

2. Objetivo da Reunião

Detalhamento do que vai ser discutido na reunião.

3. Participantes

Informações sobre o nome, lotação, ramal e e-mail dos participantes da reunião.

4. Discussão da Pauta

Listar as decisões tomadas na reunião, os responsáveis pelas ações, bem como a data limite de cada ação.

5. Pendências Identificadas

Quando houver, listar pendências identificadas, os responsáveis pelas ações para sanar essas pendências, bem como a data limite para cada ação.

6. Outros Assuntos

Da mesma forma dos dois itens acima, listar assuntos não listados na pauta, os responsáveis pelas ações e as suas respectivas datas limites.

7. Fechamento da Reunião

Data e assinatura do relator da Ata.

E. ROTEIRO DO PROJETO

Após a autorização pela Presidência do Tribunal da Solicitação de Projeto, inicia-se a elaboração do roteiro, instrumento utilizado para a formalização dos requisitos de um novo projeto.

Nessa fase, o gestor deve preencher, conforme detalhado abaixo, o formulário **Roteiro do Projeto** (ANEXOS – DOC. 5), que será apresentado na reunião de abertura, a qual envolverá patrocinador e demais partes interessadas.

Durante a elaboração do roteiro, o gestor e a AGE/NPROJ realizam reuniões recorrentes, visando à análise da consistência, forma e conteúdo do documento, bem como promovem os ajustes que se fizerem necessários.

1. Informações Básicas

A elaboração do roteiro começa com a identificação do projeto e de seu gestor, bem como do substituto eventual, com o preenchimento obrigatório de todos os campos do item um do formulário Roteiro do Projeto.

O campo local/telefone refere-se ao local onde estará funcionando a sede do projeto e não necessariamente à unidade funcional do gestor.

Para as demais definições do Roteiro de Projeto devem ser observados os requisitos descritos a seguir.

NOME DO PROJETO

a. preferencialmente, o nome do projeto deve ser sucinto e claro o bastante para facilitar a sua divulgação;

b. na composição do nome deve-se evitar termos que expressam instrumentos ou meios que serão utilizados para desenvolver o projeto, tais como: auditoria, acompanhamento, planejamento, fiscalização, realização, etc.

PERÍODO DE REALIZAÇÃO

a. data de início das atividades do projeto, podendo ser considerada a fase de iniciação;

b. data de término do projeto, estabelece o limite para conclusão do resultado, produto e/ou serviço e do Relatório de Entrega do Projeto.

UNIDADE PATROCINADORA

a. o projeto, normalmente, é patrocinado por uma unidade que tem grande interesse que ele tenha êxito e, portanto, na maioria dos casos, é considerada a principal cliente;

b. a unidade patrocinadora leva em conta que resultados, produtos e/ou serviços do projeto, bem como o seu sucesso, trarão benefícios para a sua área de atuação;

c. em razão desse interesse, a tendência dessa unidade é disponibilizar o maior número de servidores para compor a equipe, passando também a ser um fornecedor de recursos para o projeto;

d. o responsável pelo projeto deve se reportar diretamente ao titular da unidade patrocinado.

2. Vinculação Estratégica do Projeto

VÍNCULO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRT 13ª

REGIÃO

Esse campo é obrigatório para indicar a que objetivos e iniciativas estratégicas está vinculado o projeto. O gestor deverá consultar o Planejamento Estratégico do Tribunal.

VÍNCULO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIDADE

Esse campo é obrigatório quando o projeto é uma ação prevista em Planejamento Estratégico da unidade, se houver.

3. Problema / Oportunidade

Conforme mencionado no formulário Solicitação de Projeto, nesse campo faz-se uma descrição do impacto do projeto para o alcance da meta estratégica do Tribunal, avaliando-se, de forma sucinta, o problema – efeito indesejado – que o projeto pretende solucionar, ou a oportunidade que deve ser aproveitada.

O projeto deve ser justificado como a alternativa para solução de um problema ou aproveitamento de uma oportunidade.

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA OU DA OPORTUNIDADE

Nesse campo faz-se uma descrição do impacto do projeto para o alcance da meta estratégica do Tribunal, avaliando-se, de forma sucinta, o problema – efeito indesejado – que o projeto pretende solucionar, ou a oportunidade que deve ser aproveitada.

O diagrama de *Hishikawa* (diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe), entre outras, é uma ferramenta indicada para definição do problema e identificação das principais causas possíveis de saneamento pelo projeto.

Em termos de problema, deve-se esclarecer nesse campo qual é o efeito indesejado que deixa os clientes insatisfeitos e qual o intervalo entre a situação ideal e a atual.

Em termos de oportunidade, deve-se esclarecer nesse campo o que foi capturado no ambiente externo ou interno e que merece ação pró-ativa do TRT 13ª Região.

EVOLUÇÃO DO QUADRO

Indicar nesse campo qual a discrepância entre a situação atual e a ideal (apresente números para comprovar a mudança ao final do projeto) e como tem sido a evolução desse problema específico (números, estatísticas).

Os dados do problema ou da oportunidade devem ser relacionados o bastante para esclarecer e justificar a necessidade do projeto. Eles devem ser reais, mensuráveis, objetivos e auto-explicativos, de modo a não deixar margem a dúvidas. Não devem ser inferências.

Deve ficar bem evidente que a não adoção das medidas sugeridas no projeto tende a agravar a situação. Mesmo os problemas que tendem a se estabilizar ou regredir merecem especial atenção, pois podem afetar a imagem institucional, por exemplo.

Em relação à oportunidade, também deve-se estar atento para que ela seja bem aproveitada, pois, do contrário, poderá transformar-se em um problema.

4. Escopo

O escopo é um dos elementos fundamentais em um projeto. Ele é a chave para a realização da intenção de um projeto: transformar idéias em soluções. A essência do escopo é contemplar a totalidade ou a abrangência do empreendimento. Portanto, escopo de um projeto estabelece todo o trabalho a ser realizado para alcance dos objetivos de um projeto.

No Tribunal, considera-se escopo do projeto a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos, expressos por meio do objetivo geral, das metas (objetivos específicos e indicadores) e do não escopo. Os objetivos específicos, que são o desdobramento do objetivo geral, devem ser descritos de forma realista em termos de meta e têm o seu alcance aferido por meio de indicadores.

5. Metas – Indicadores

Meta, no caso da proposta de projeto, são objetivos específicos aos quais são atribuídos valor ou quantidade (o quanto deve ser alcançado) e prazo para alcance.

A meta é aferida por meio de indicador. O número resultante do cálculo do indicador denomina-se índice. Deve-se prever uma periodicidade para a medição de cada indicador, visando à análise e acompanhamento da meta. Esse acompanhamento permite a adoção de medidas de realinhamento se o índice demonstrar que a meta pode não ser atingida.

Entrega – descrever o resultado, produto e/ou serviço;

Indicador – nesse campo deve-se descrever o nome do indicador ou item de controle;

Linha de Base – é o ponto de partida de um projeto, representado pelos dados da situação que se deseja alterar. Serve como ponto de referência para a formação de indicadores de resultados;

Meta – nesse campo deve-se descrever o resultado desejado, o indicador e o prazo de execução.

6. Não Escopo

O preenchimento do campo não escopo visa esclarecer o que o projeto não vai fazer e, portanto, o que não deve ser esperado que ele faça. Nesse item, fica clara a abrangência e os limites do projeto evitando, com isso, alimentar expectativas que não serão atendidas.

7. Benefícios

Benefícios são os impactos positivos esperados com a realização do projeto e com a entrega de seus resultados, produtos e/ou serviços, como, por exemplo, a redução de desperdícios dos recursos materiais, maior qualidade das instruções e dos processos, sistematização das informações em uma única base de dados, entre outros.

Os benefícios podem ser tangíveis ou intangíveis e seu gerenciamento

inicia-se logo no começo da execução do projeto. Porém, o real impacto do projeto só poderá ser mensurado após a sua conclusão e implantação dos resultados, produtos e/ou serviços entregues, comparando-se a situação atual com a anterior. Essa comparação deve ser realizada utilizando-se indicadores. Estes podem e devem estar associados a metas (quantidade ou nível de percepção desejável em um período), devem ser relevantes para a organização, devem ter fontes de medição disponíveis e precisam ser confiáveis.

8. Identificação das Partes Interessadas no Projeto

Partes interessadas são todas as pessoas ou as entidades que podem influenciar, positiva ou negativamente, o projeto. Elas têm algo em comum com o projeto, cedendo ou retirando recursos, demandando atividades e influenciando no seu desenvolvimento. Clientes, fornecedores internos e externos de serviços e recursos (humanos e físicos), parceiros, consultores e patrocinador são as mais importantes partes interessadas.

Para cada parte interessada deve ser identificado o item negociado. Para partes interessadas internas ao Tribunal, a negociação deve ser realizada pelo gestor durante o processo de elaboração do roteiro. Para as partes externas, a negociação será feita, geralmente, após a autorização do projeto por meio de portaria.

9. Relação com Outros Projetos

Todo projeto pode utilizar resultados, produtos e/ou serviços de projetos encerrados ou em andamento, além de demandar a realização de projetos futuros para desenvolver trabalhos complementares ao proposto.

A relação do projeto proposto com outros projetos é identificada com o preenchimento dos campos do Item 09 do Formulário, considerando as orientações a seguir.

PROJETOS PREDECESSORES

Quando se faz a proposta de um novo projeto deve-se considerar como projeto predecessor aquele concluído anteriormente e cujos resultados, produtos e/ou serviços, parciais ou finais, podem ser aproveitados no projeto que está sendo proposto.

Nesse caso, o projeto que está sendo proposto funciona como sucessor no sentido de complementaridade do seu predecessor.

PROJETOS CONEXOS

Projetos conexos são aqueles que têm simultaneidade, mesmo com algum deslocamento de tempo, e que para apresentar resultados, produtos e/ou serviços consistentes dependem estreitamente da conclusão de alguma entrega ou fase do seu conexo.

É de vital importância a identificação dos projetos conexos visando à otimização de recursos, à eliminação de retrabalho e à direção rumo ao objetivo e ao resultado esperados em todos eles.

Para que seja feita análise da integração entre esses projetos é imprescindível a existência do Núcleo de Projetos (NPROJ), que deve ter uma visão sistêmica de todos os projetos do Tribunal.

PROJETOS SUCESSORES

Quando se faz a proposta de um novo projeto, se for detectada a necessidade de projeto sucessor, este deve ser indicado, inclusive com previsão do que será desenvolvido de forma a continuar ou complementar o que está sendo proposto.

10. Custos

Nesse item devem ser descritos os recursos necessários à realização do projeto e os respectivos custos estimados.

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 Planejamento e Finanças (SPF). Essa reserva será prioritária em relação às demandas das diversas unidades do Tribunal.

CATEGORIAS

As despesas de um projeto devem constar do Plano de Orçamento de forma classificada, tendo como base o plano de contas do Tribunal.

Exemplos de categorias orçamentárias ou elementos de despesas utilizados:

- ❑ Realização de obras e instalações
- ❑ Aquisição de equipamentos (permanente)
- ❑ Aquisição de material (consumo)
- ❑ Diárias e passagens
- ❑ Serviços de Terceiros
- ❑ Treinamentos

DETALHAMENTO

Nesse campo deve ser descrito os itens que precisam ser providenciados para a implementação do projeto, nas categorias correspondentes.

RESPONSÁVEL

Nesse campo deve indicado o responsável pela disponibilização e gestão do recurso.

MÉTODO DE AQUISIÇÃO

Nesse campo deverá ser descrito a forma/modalidade que será utilizada para a aquisição do bem ou serviço, bem como indicar a fonte do recurso (exemplo de fonte: orçamento próprio, descentralização, doação, patrocínio, etc).

DATA LIMITE

É a data limite para a disponibilização/utilização do recurso. No caso de licitação, deve-se prever um prazo razoável, considerando todas as etapas do processo licitatório.

EXERCÍCIO FINANCEIRO

Deve-se indicar o exercício financeiro em que ocorrerá a despesa.

CUSTO ESTIMADO

É importante realizar ao menos uma primeira previsão de custos, junto às áreas responsáveis, para subsidiar a tomada de decisão da Administração. Vale ressaltar

que o item **custo estimado** é de fundamental importância para a aprovação do projeto como estratégico.

11. Outros Recursos Necessários

O item 11 do Formulário é preenchido com os recursos de que o Tribunal já dispõe e que devem ser alocados ao projeto, de modo a formalizar a negociação prévia com os fornecedores, tais como: equipamentos de informática, aplicativos, espaço físico, telefones, móveis, quadros, entre outros.

12. Equipe do Projeto

O item Equipe do Projeto é preenchido com a identificação dos servidores que serão cedidos para compor a equipe do projeto, inclusive o gestor e seu substituto. Em relação aos estagiários, caso seja necessário, como ainda não se tem definidos seus nomes, deve ser feita menção em relação à quantidade prevista.

No campo **Lotação** são identificadas as origens de lotação de cada membro da equipe do projeto.

No campo **Período** são registradas as datas a partir das quais os servidores estarão formalmente alocados ao projeto.

No campo **Dedicação** ficam os registros do tipo de dedicação de cada servidor, ou seja, dedicação integral, parcial ou por atividade.

13. Finalização

Esse item registra a responsabilidade de quem propõe e de quem aprova o roteiro para encaminhamento à Presidência.

F. PROPOSTA DE MUDANÇA NO ROTEIRO DO PROJETO

Sempre que se fizer necessário, por qualquer razão, alterar algum ponto de um projeto já formalmente autorizado pela Presidência do Tribunal existe a necessidade de registro dessa alteração, utilizando-se, para tanto, o formulário

PROPOSTA DE MUDANÇA NO ROTEIRO DO PROJETO (ANEXOS – DOC. 6), que deve ser preenchido de acordo com as orientações abaixo.

1. Identificação do Projeto

Deve ser informado o período do projeto, o nome da unidade patrocinadora, entendida como tal aquela que tem grande interesse que ele tenha êxito e, portanto, na maioria dos casos, é considerada a principal cliente, e o nome do gestor do projeto.

2. Objetivo Geral

O objetivo geral do projeto foi informado no formulário de solicitação do projeto – é, portanto, aquilo que o projeto deve fazer para solucionar o problema apresentado ou aproveitar a oportunidade levantada. Diretamente relacionado ao produto, serviço e/ou resultado final a ser entregue pelo projeto.

3. Situação Atual

Para que uma eventual mudança seja aprovada pela Administração do Tribunal é importante que seja feita uma análise da situação atual do projeto levando-se em consideração o que foi previsto no seu roteiro original. A explicação, em breves palavras, deve ser acompanhada da marcação das caixinhas de EXECUÇÃO EM RELAÇÃO AO TOTAL DO PROJETO, CONTROLE, IMPACTO DAS MUDANÇAS NA EXECUÇÃO DO PROJETO / NOVA FASE DO PROJETO e CONTROLE APÓS MUDANÇAS NO PROJETO.

4. Cumprimento de metas acordadas na proposta original

Para cada uma das entregas acordadas devem ser feitos comentários com relação a execução ou formato dos produtos, serviços e/ou resultados, discrepância entre datas, alteração de escopo, inclusão de novos produtos, além de quaisquer outros que o gestor julgue pertinentes.

5. Atividade realizada fora do plano (se couber)

Descrever toda e qualquer atividade que teve que ser desenvolvida para

que o projeto não fosse interrompido e que não constava do plano original do projeto.

6. Dificuldade encontrada (se couber)

Neste item devem ser colocadas as dificuldades enfrentadas pela equipe do projeto, descrevendo sucintamente as ações tomadas para sanear tais dificuldades.

7. Impacto gerado pelas entregas (registrar se impacto já ocorrido)

Descrever os impactos gerados por cada uma das entregas do projeto, caso esses impactos já tenha ocorrido.

8. Definição da(s) mudança(s) no formato do projeto

As eventuais mudanças no roteiro devem ser detalhadamente registradas neste item, iniciando-se pela justificativa para a(s) mudança(s) em questão.

Em seguida, caso aconteçam, devem ser registradas as alterações no objetivo geral do projeto, nas metas, no Não Escopo, nas partes interessadas, nos custos e na equipe do projeto.

9. Finalização

Esse item registra a responsabilidade de quem propõe as alterações e de quem as aprova para encaminhamento à Presidência.

G. RELATÓRIO DE PRORROGAÇÃO

Relatório de Prorrogação (ANEXOS – DOC. 7)

A prorrogação não é procedimento rotineiro, devendo ser utilizada quando da ocorrência de situações excepcionais, como alteração significativa de escopo ou ocorrência de fatos de grande repercussão nos prazos para entrega dos resultados, produtos e/ou serviços.

O Relatório de Prorrogação deve ser elaborado pelo gestor após negociação prévia da prorrogação com o patrocinador. O relatório fornecerá subsídios

para a negociação coletiva das alterações entre gestor e partes envolvidas na reunião de prorrogação.

Reunião de Prorrogação

Após elaboração do Relatório de Prorrogação, é realizada a reunião de prorrogação convocada pelo gestor de projeto, com o objetivo de promover a negociação e aprovação conjunta da prorrogação do trabalho junto às partes envolvidas. Cabe destacar que:

- a. a participação na reunião é restrita aos representantes das partes interessadas do Tribunal (titulares das unidades ou gestores de projeto). Partes interessadas externas (consultores, representantes de órgãos parceiros no projeto) não são convocadas para a reunião;
- b. o formato da reunião não é apenas expositivo, uma vez que ela possui cunho deliberativo;
- c. o gestor deve negociar previamente a contribuição de cada unidade envolvida e projeto conexo com os respectivos representantes. Na reunião de prorrogação é feita a negociação conjunta das participações, são alinhadas as expectativas referentes à continuidade do trabalho e identificados ajustes no novo formato do projeto;

Essa reunião é vital para o sucesso do projeto. Nela são ajustadas e definidas as expectativas e as especificações da prorrogação do projeto, como: escopo, metas, entregas, prazos, estimativa de custos, montagem da equipe e, também, o compromisso com o fornecimento dos recursos inerentes ao projeto.

Para convocação da reunião e registro dos entendimentos, são utilizados, respectivamente, os formulários Pauta e Ata de Reunião, disponíveis no Capítulo 7 deste Manual.

H. RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DO PROJETO

A responsabilidade pelo preenchimento deste formulário é do Núcleo de Projetos da Assessoria de Gestão Estratégica e tem por objetivo dar aos interessados uma visão geral do andamento de cada projeto.

As informações quanto ao percentual de execução do projeto e o detalhamento das suas entregas serão fornecidas diretamente por cada gestor de projeto, sempre de acordo com as informações prestadas nas pautas e atas de reuniões realizadas.

Este relatório será apresentado à Administração do Tribunal quando da realização da Reunião de Avaliação da Estratégia – RAE e, após, disponibilizado no Portal da AGE na intranet e na internet.

I. RELATÓRIO CONSOLIDADO DE SITUAÇÃO DOS PROJETOS

Também de responsabilidade do Núcleo de Projetos da AGE, este formulário apresenta, de forma sucinta, o andamento de cada um dos projetos em cada trimestre do ano. As legendas em vermelho, amarelo e verde servem, apenas, para indicar se os projetos estão dentro do prazo planejado. Detalhes de cada um deles pode ser obtido no formulário Relatório Consolidado de Situação dos Projetos.

J. RELATÓRIO DE ENTREGA

O preenchimento do Relatório de Entrega do projeto é elaborado com base no roteiro e na execução do plano de projeto. O Formulário de Entrega engloba os principais campos suficientes para identificação de medidas para viabilizar a incorporação dos resultados, produtos e/ou serviços pelo Tribunal, avaliação do projeto, registro dos impactos percebidos e das lições aprendidas.

No Relatório de Entrega devem ser registrados os desvios significativos em relação à linha de base do projeto, suas causas, as ações corretivas adotadas e as recomendações para que tais desvios possam ser evitados em futuros projetos.

Capítulo 6

Glossário



O glossário a seguir foi organizado a partir dos conceitos apresentados por Vargas, Maximiniano e pelo Guia PMBOK.

Abordagem de projeto – estratégia de considerar uma atividade, evento ou situação como projeto e realizá-las aplicando as técnicas de gerenciamento de projetos. Se isso for bastante praticado na organização considera-se que ela adota a chamada administração por projeto.

Acompanhamento – identificar, analisar e relatar o desempenho do projeto a partir da comparação entre o planejado e o executado.

Ações corretivas – adoção de medidas necessárias para alinhar o que foi planejado visando atender as necessidades e expectativas negociadas em relação ao projeto.

Ações de contingência – tipo de resposta que será dada para reduzir (R) o impacto, quando o risco ocorrer.

Ações para evitar – tipo de medida a ser adotada para evitar (E) a ocorrência do risco. São ações voltadas para eliminar uma ameaça específica, normalmente neutralizando a sua causa.

Ações para mitigar – tipo de ação que visa a reduzir (M) a probabilidade de o risco ocorrer.

Adiamento – período de tempo em que uma atividade foi atrasada com relação ao plano de linha de base original. O adiamento pode ocorrer quando as datas reais de execução (início ou término) das atividades são posteriores às datas planejadas

na linha de base ou quando as durações reais são mais longas que as durações da linha de base.

Administração da qualidade – processo de planejar, controlar e garantir a qualidade dos resultados, produtos e/ou serviços que o projeto deve entregar, com base nas necessidades e expectativas que justificaram a criação do projeto.

Administração do contrato – administrar o relacionamento e o termo contratual com o fornecedor contratado.

Alocação de recursos – atribuição de recursos humanos, materiais, tecnológicos e orçamentários necessários para o desenvolvimento de atividades em um determinado projeto.

Ameaça – uma condição ou situação desfavorável para o projeto, um conjunto negativo de circunstâncias ou eventos, um risco que terá impacto negativo em um objetivo do projeto, se ocorrer, ou uma possibilidade de mudanças negativas.

Análise PERT – processo segundo o qual é avaliado um resultado provável com base em três cenários: para o melhor caso, para o caso esperado e para o pior caso. O resultado em questão pode ser a duração de uma atividade ou a sua data de início ou de término.

Anomalia – uma situação indesejável que já ocorreu, que continua ocorrendo ou que pode vir a ocorrer, relativamente a algum item previsto no projeto (prazo, custo, qualidade).

Área de conhecimento em gerenciamento de projetos – uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas,

ferramentas e técnicas.

Atividade – elemento do trabalho realizado durante o curso de um projeto. Os projetos são constituídos de atividades. Uma atividade normalmente possui uma duração prevista, num custo esperado e requer recursos para que aconteça. A conclusão do projeto depende da conclusão das atividades.

Atividade crítica – atividade que pertence ao caminho crítico e deve ser concluída de acordo com o prazo planejado para que o projeto termine no prazo previsto. A série de atividades críticas constitui o caminho crítico do projeto. Se uma atividade crítica for atrasada, é bem possível que a data de conclusão do projeto também seja atrasada.

Atividade de duração fixa – atividade em que a duração é um valor fixo. Quaisquer alterações no trabalho ou nos recursos atribuídos não têm impacto sobre a duração da atividade.

Atividade de resumo – atividade que resume uma série de outras atividades que a compõem. É uma atividade agregada ou sumariada, também chamada de atividade-mãe.

Atividade de trabalho fixo – atividade em que o trabalho é um valor fixo. Quaisquer alterações na duração da atividade ou na quantidade de recursos atribuídos não têm impacto sobre o trabalho da atividade.

Atividade de unidade fixa – atividade em que os recursos atribuídos são um valor fixo. Quaisquer alterações no trabalho ou na duração da atividade não têm impacto sobre as unidades de recursos alocadas.

Atividade dividida – atividade cuja agenda é interrompida para acomodar outras atividades de prioridade mais alta. Por exemplo, uma atividade de dois dias de baixa prioridade pode ser dividida para que o primeiro dia de trabalho seja agendado para segunda-feira, e o segundo, para sexta-feira.

Atividade predecessora – atividade que deve iniciar ou terminar antes que outra possa iniciar ou terminar.

Atividade sucessora – atividade que não pode iniciar nem terminar até que outra se inicie ou termine.

Atividade funcional – atividade que faz parte da rotina da organização, são processos de trabalho que se repetem continuamente. Atividades regulares, realizadas na estrutura organizacional permanente. Elas se realizam sempre do mesmo modo com pequenas variações ao longo do tempo.

Atraso – uma modificação de um relacionamento lógico que gera um atraso na atividade sucessora. Por exemplo, em uma dependência do tipo término a início com atraso de 10 (dez) dias, a atividade sucessora só pode ser iniciada 10 (dez) dias após a atividade predecessora ter terminado.

Autoridade – requisito fundamental para a gestão do projeto. Direito ou poder de se fazer obedecer, de dar ordens, de tomar decisões, de agir. A cada nível de autoridade correspondem obrigações e deveres de executar ou controlar certas tarefas ou atividades.

Avaliação da ideia do projeto – análise da coerência, viabilidade e qualidade das soluções preliminares no início do projeto, podendo resultar na decisão de aprovar o projeto ou de solicitar uma proposta detalhada.

Avaliação do projeto – julgamento dos resultados e méritos do projeto, em geral durante sua execução e encerramento.

Banco de conhecimento de lições aprendidas – um depósito de informações históricas e lições aprendidas sobre os resultados de decisões de seleção de projetos anteriores e do desempenho de projetos anteriores.

Banco de dados de riscos – um repositório que permite coleta, manutenção e análise dos dados coletados e usados nos processos de gerenciamento de riscos.

Calendário do projeto – calendário-base usado por um projeto. No MS Project corresponde a um calendário de dias ou turnos de trabalho – que estabelece as datas nas quais as atividades do cronograma são trabalhadas – e de dias não trabalhados – que determina as datas nas quais as atividades do cronograma estão ociosas. Normalmente define feriados, finais de semana e turnos.

Caminho – conjunto de atividades conectadas sequencialmente num diagrama de projeto.

Caminho crítico – o caminho crítico é composto pela sequência de atividades que definem a duração do projeto e, no diagrama de redes, determina o término mais cedo do projeto. É constituído pelas atividades críticas cujo atraso implica atraso no término do projeto. As alterações de prazo em atividades não críticas não têm efeito sobre a data do término do projeto.

Caminho de rede – qualquer série contínua de atividades conectadas em um diagrama de redes do projeto.

Ciclo de vida do projeto – constitui-se na sequência de fases que vão do início ao fim de um projeto. Normalmente, antes que uma fase termine, a próxima fase é iniciada. As quatro fases típicas do ciclo de vida dos projetos são: iniciação, planejamento, execução (e acompanhamento) e encerramento (finalização).

Cliente – pessoa ou unidade que encomenda a realização do projeto. Em função das necessidades do cliente, definem-se as especificações de desempenho e do produto do projeto.

Competências – conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização com êxito de determinado trabalho ou para o desempenho de papéis especializados ou gerenciais.

Complexidade do projeto – grau de desconhecimento sobre os resultados do projeto ou sobre as circunstâncias que cercam sua realização.

Controle – refere-se ao processo de comparar o desempenho realizado com o desempenho planejado, avaliando as variações, analisando possíveis alternativas e tomando ações corretivas apropriadas. A finalidade do controle é garantir que os objetivos sejam atingidos.

Controle da qualidade – processo de acompanhamento para garantir que os produtos atendam às necessidades e expectativas dos clientes. Com ênfase nos resultados, o controle analisa a conformidade com padrões relevantes e identifica os meios para eliminar as causas do desempenho insatisfatório, se for o caso.

Controle de agenda – controla as alterações do cronograma do projeto.

Controle de custo – controla as mudanças do orçamento do projeto.

Controle de mudança de escopo – controla mudanças no escopo do projeto.

Controle de respostas a riscos – adota ações que atendem à necessidade de mudanças em função dos riscos que se apresentam ao longo da execução do projeto.

Controle geral de mudanças – coordena as mudanças ao longo de todo o projeto.

Criar a EAP (Estrutura analítica do projeto) – o processo de subdivisão das principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

Cronograma – técnica de representação gráfica da distribuição das atividades do projeto no tempo. Mostra o planejamento definitivo das datas de execução, levando-se em conta as necessidades de recursos e a sua disponibilidade.

Cronograma de barras – representação gráfica da informação relacionada à programação. No cronograma de barras típico, as atividades, ou outros elementos do projeto, são listadas para baixo à esquerda do gráfico. As datas aparecem no topo na horizontal, e as durações das atividades aparecem como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas de início e término. Também é chamado de cronograma de Gantt ou gráfico de Gantt.

Cronograma de marcos – cronograma em nível sumariado que identifica os marcos principais.

Cronograma do projeto – cronograma que evidencia as datas planejadas para executar as atividades e as planejadas para atingir os marcos (*milestones*).

Cronograma limitado por recursos – cronograma de projeto cujas datas de início e fim refletem a disponibilidade esperada de recursos. O cronograma final de projetos deve ser sempre limitado por recursos. Também conhecido como corrente crítica.

Cronograma mestre – cronograma em nível sumariado que identifica as atividades e marcos principais. Cronograma principal do projeto, elaborado na fase de preparação, para ser desdobrado em cronogramas menores nas fases seguintes do projeto.

Curva S – representação gráfica dos custos, horas trabalhadas ou outras quantidades acumuladas, indicando sua evolução no tempo. O nome deriva do formato da curva similar à letra S (achatado no início e no término, inclinado na parte intermediária), produzido por um projeto que se inicia lentamente, acelera e depois reduz seu ritmo.

Custo – custo total agendado para uma atividade, recurso ou atribuição, ou para todo o projeto. Às vezes é denominado custo atual ou orçamento.

Custo da qualidade no projeto – custo incorrido para garantir a qualidade em um projeto. O custo da qualidade inclui o seu planejamento e deve ser preventivo para evitar o retrabalho, que aumenta o custo.

Custo de linha de base – custo original do projeto conforme mostrado no plano de linha de base. O custo de linha de base é uma amostra do custo na ocasião em que o plano de linha de base foi salvo. O controle e a comparação dos custos de linha de

base com os custos reais podem ser úteis para o controle do desempenho dos custos e o cálculo de valores acumulados.

Custo fixo – custo definido para uma atividade, o qual permanece constante, independente da duração da atividade ou do trabalho realizado por um recurso.

Custo orçado do trabalho programado – somatória dos custos estimados aprovados para atividades (ou partes de atividade) planejadas para serem realizadas durante um dado período.

Custo orçado pelo trabalho realizado – somatória dos custos estimados aprovados (inclusive as alocações de *overhead*) para atividades (ou parte de atividades), completadas durante um dado período.

Custo por uso – taxa definida para o uso de um recurso. O custo por uso é acumulado toda vez que o recurso é usado.

Custo real do trabalho realizado – custo total envolvido (direto e indireto) ao completar um trabalho em dado período de tempo.

Data-alvo de conclusão – uma data imposta que restringe ou modifica a análise da rede.

Data-alvo de início – data planejada (alvo) para iniciar uma atividade.

Data-alvo de término – data planejada (alvo) para concluir uma atividade.

Data de início – data associada ao início de uma atividade. Normalmente pode ser qualificada por real, planejada, estimada, programada, cedo, tarde, alvo, de referência ou vigente.

Data de término – data associada a uma conclusão de atividade. Normalmente pode ser qualificada por real, planejada, estimada, programada, cedo, tarde, base ou referência, alvo, meta, vigente ou corrente.

Data mais cedo de início – data mais cedo possível, no método de caminho crítico, na qual partes incompletas de uma atividade (ou do projeto) podem começar, com base na lógica da rede e nas restrições da programação. Datas mais cedo de início podem ser alteradas com a evolução do projeto e com as mudanças feitas no plano global do projeto.

Data mais cedo de término – data mais cedo possível, no método de caminho crítico, na qual partes incompletas de uma, atividade (ou do projeto) podem terminar, com base na lógica da rede e nas restrições da programação. Datas mais cedo de término podem ser alteradas com a evolução do projeto e com as mudanças feitas no plano global do projeto.

Data mais tarde de término – data mais tarde possível, no método do caminho crítico, na qual uma atividade pode ser completada sem atrasar um marco especificado (normalmente a data de término do projeto).

Data programada de início – ponto na escala do tempo de trabalho em que o início da atividade foi programado. A data programada de início encontra-se, normalmente, dentro da faixa delimitada pelas datas mais cedo e mais tarde de início.

Data programada de término – ponto na escala do tempo de trabalho em que a atividade teve sua conclusão programada. A data programada de término

encontra-se, normalmente, dentro da faixa delimitada pelas datas mais cedo e mais tarde de término.

Data real de início – ponto no tempo em que o trabalho em uma atividade é realmente iniciado.

Data real de término – ponto no tempo em que o trabalho em uma atividade é realmente concluído.

Decomposição – uma técnica de planejamento que subdivide o escopo e as entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, até que o trabalho do projeto associado à realização do escopo e ao fornecimento das entregas seja definido em detalhes suficientes para dar suporte à *execução*, ao *monitoramento* e ao *controle do trabalho*.

Dedicação parcial – quando, além da dedicação a um determinado projeto, o servidor tiver outras atividades funcionais ou relativas a outros projetos.

Dedicação integral – quando o servidor tem seu tempo de trabalho totalmente dedicado a um determinado projeto.

Definições de atividade – identificação das atividades específicas que precisam ser realizadas de maneira a produzir os diversos resultados, produtos e/ou serviços de um projeto.

Definição do escopo do produto (entrega) – processo de definir quais produtos, serviços e/ou resultados subsidiários serão realizados pelo projeto. Processo de definir as especificações de desempenho das metas, do produto ou do resultado do projeto.

Dependências entre atividades – a natureza das dependências entre atividades vinculadas. Vinculam-se atividades definindo uma dependência entre as datas de início e de término. Veja também *relacionamento lógico*.

Descrição de atividade – uma frase ou uma denominação curta para cada atividade do cronograma, usada com um identificador para diferenciá-la das demais. Normalmente, a descrição de atividade explica o escopo do trabalho desta atividade.

Desempenho do projeto – resultados atingidos pelo projeto nas dimensões do escopo, prazo e custo.

Desenvolvimento do cronograma – análise das sequências de atividades, suas durações e respectivas necessidades de recursos com o objetivo de criar o cronograma do projeto.

Desenvolvimento de equipe – desenvolver habilidades grupais ou individuais visando aprimorar o desempenho do projeto.

Desenvolvimento de respostas a risco – definir estratégias para aproveitar as *oportunidades* e atenuar as *ameaças*.

Diagnóstico – processo de esclarecer um problema e suas causas.

Diagrama de Pareto – um histograma, organizado por frequência de ocorrência, que mostra quantos resultados foram gerados para cada causa identificada.

Diagrama de precedência – técnica de representação gráfica das

atividades de um projeto, que são desenhadas como boxes (ou nós). Erroneamente chamado rede PERT. As atividades são ligadas por setas que representam as relações de precedência e a sequência em que devem ser realizadas. O método de diagramação de precedências é também chamado método da atividade-no-nó.

Diagrama de rede – diagrama que mostra o inter-relacionamento entre as atividades do projeto por meio de caixas que compõem um todo organizado e são dispostas no formato de uma rede. Seu uso proporciona um simples entendimento ao evidenciar a interdependência entre as atividades de forma bem definida. Como desvantagens, citam-se a elaboração de relatórios muito extensos, a difícil manipulação e o fato de não mostrar uma relação visual entre as durações das atividades. O gráfico PERT é um diagrama de rede.

Diretriz – consiste em uma meta e as medidas prioritárias e suficientes para atingi-la.

Documento – um meio físico com informações que geralmente possui durabilidade e pode ser lido por uma pessoa ou uma máquina. Exemplos: plano de gerenciamento de projetos, especificações, procedimentos, estudos e manuais.

Duração – tempo necessário para a conclusão de uma tarefa ou atividade. Os números de períodos trabalháveis (não incluídos feriados ou outros dias não trabalhados) necessários para completar uma atividade ou elemento do projeto. Usualmente expresso em dias ou semanas trabalháveis.

Duração remanescente – prazo (tempo) necessário para completar uma atividade.

Encerramento – compreende as atividades necessárias para a formalização da aceitação do projeto.

Encerramento administrativo – produção, coleta, registro e disseminação de informação para formalizar a conclusão do projeto.

Encerramento de contrato – conclusão e encerramento do contrato, com a resolução de todos os itens não previstos.

Entradas – qualquer item interno ou externo ao projeto, que é exigido por um processo antes que esse processo continue. Pode ser a *saída* de um processo predecessor.

Entrega – qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço exclusivos e verificáveis, que devem ser produzidos para terminar um processo, uma fase ou um projeto. Muitas vezes utilizado mais especificamente com referência a uma entrega externa, que está sujeita à aprovação do patrocinador ou do cliente do projeto.

Equipe de acompanhamento de projetos – a tendência mundial é identificar a equipe que centraliza o acompanhamento de projetos como **Escritório de Projetos**. Seu surgimento encontra-se vinculado ao desejo das organizações em melhorar a taxa de sucesso de projetos, que continuamente tornam-se mais complexos, e à necessidade de uma coordenação centralizada para gerar informações sobre um elevado número de projetos, que podem ter várias naturezas e se situarem em diferentes fases do ciclo de vida. A equipe de acompanhamento de projetos possui relacionamento direto com todos os projetos da organização, seja prestando consultoria ou efetuando acompanhamento, organização e documentação sobre o desempenho dos projetos.

Equipe de gerenciamento do projeto – membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos com as atividades do seu gerenciamento. Em projetos de menor porte, a equipe de gerenciamento inclui, virtualmente, todos os membros da

equipe do projeto.

Escopo – a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto.

Escopo do papel gerencial – abrangência da autoridade e responsabilidade do gestor do projeto ao longo do ciclo de vida do projeto.

Escopo do produto (entrega) – as características e funções que descrevem um resultado, produto e/ou serviço do projeto.

Escopo do projeto – somatório de resultados, produtos e serviços realizados no âmbito de um projeto. Pode-se dizer que escopo é uma descrição daquilo que vai ser feito e do que não será feito. É fundamental para qualquer projeto que seja muito bem definido o escopo, qual será sua abrangência.

Escritório de Projetos – um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um Escritório de Projetos podem variar desde o fornecimento de funções de suporte ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um projeto. Compare com *Equipe de acompanhamento de projetos*.

Especificações técnicas – definição dos atributos técnicos que a *entrega* do projeto deve ter para que o resultado esperado seja atingido.

Estimativa de duração de atividades – estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para completar cada atividade.

Estimativa de custos – estimativa do custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto.

Estrutura analítica do projeto (EAP) – uma decomposição hierárquica orientada à entrega 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 do trabalho*. A orientação da hierarquia para a entrega inclui entregas internas e externas.

Estrutura matricial – tipo de estrutura organizacional na qual o gerente do projeto compartilha responsabilidades e autoridade, com os gerentes funcionais, sobre a organização do projeto.

Estrutura organizacional do projeto – fotografia da organização do projeto de tal forma que relaciona os *pacotes de trabalho* às unidades organizacionais do projeto.

Etapas do projeto – ver *fase do projeto*.

Execução do plano global do projeto – cumprimento do plano do projeto, mediante execução das atividades que dele fazem parte.

Execução do projeto – compreende as atividades voltadas para a coordenação de pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto.

Fase do projeto – um conjunto de atividades do projeto relacionadas de forma lógica que geralmente culminam com o término de uma entrega importante. Na maioria dos casos, as fases do projeto são terminadas sequencialmente, mas podem se

sobrepôr em algumas situações do projeto. As fases que podem ser subdivididas em subfases e depois em componentes; se o projeto ou parte do projeto estiverem divididos em fases, essa hierarquia fará parte da estrutura analítica do projeto (EAP). Uma fase do projeto é um componente do ciclo de vida do projeto. Uma fase do projeto não é um grupo de processos de gerenciamento de projetos.

Fatores de risco para o projeto – são eventos que, internos ou externos, podem comprometer a realização do projeto ou o alcance dos resultados pretendidos.

Fatores que contribuem para o êxito do projeto – fatores que fazem com que o projeto tenha maior probabilidade de sucesso. Esses fatores vão além da antítese dos *riscos*.

Ferramenta – alguma coisa tangível, como um modelo ou um programa de software, usada na realização de uma atividade para produzir um produto, resultado e/ou serviço.

Folga – o período em que uma atividade pode ser atrasada sem atrasar as atividades sucessoras. Em uma atividade sem sucessoras, a margem de atraso permitida é o período em que a atividade pode ser atrasada sem atrasar a data de término do projeto. Quantidade de tempo que uma atividade pode ser atrasada, desde seu início mais cedo, sem atrasar a data de término do projeto. Folga é um cálculo matemático e pode ser alterada conforme o progresso e as modificações realizadas no plano global do projeto. Também chamada de margem de atraso permitida.

Folga total – período de tempo em que uma atividade pode ser atrasada sem atrasar a data de término do projeto. Também conhecida como margem de atraso total.

Funções administrativas – são as quatro funções clássicas de planejar,

organizar, dirigir e controlar atividades. Também chamadas processos administrativos ou processos de gestão do projeto.

Garantia da qualidade – procedimentos ou ações necessárias para assegurar que as entregas do projeto atendam às necessidades do cliente ou a um padrão de exigências técnicas.

Gatilhos – indicações de que um risco ocorreu ou está para ocorrer. Os gatilhos podem ser descobertos no processo de identificação de riscos e observados no processo de monitoramento e controle de riscos. Os gatilhos às vezes são chamados de sintomas de riscos ou sinais de alerta.

Gerenciamento da integração do projeto – subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente obtidos e disseminados. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Elaboração do Plano Global do Projeto, Execução do Plano Global do Projeto e Controle Global de Mudanças.

Gerenciamento da qualidade – subconjunto da gestão de projeto que engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos ou serviços do projeto irão estar em conformidade com o solicitado pelo cliente e/ou demais partes interessadas.

Gerenciamento de aquisições do projeto – subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização promotora. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento do Suprimento, Planejamento do Processo de Requisição, Seleção do Fornecedor, Administração dos Contratos e Encerramento dos Contratos.

Gerenciamento de comunicações do projeto – subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para assegurar que as informações

do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento das Comunicações, Distribuição das informações, Relatórios de Desempenho e Encerramento Administrativo.

Gerenciamento de custos do projeto – subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com seu orçamento aprovado. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento de Recursos, Estimativas de Custos, Orçamentação e Controle de Custos.

Gerenciamento de escopo do projeto – subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos necessários para assegurar que esteja incluído todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para concluir o projeto de maneira bem sucedida. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Iniciação, Planejamento do Escopo, Definição do Escopo, Verificação do Escopo e Controle das Mudanças de Escopo.

Gerenciamento de recursos humanos do projeto – subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para fazer o uso mais efetivo do pessoal envolvido com o projeto. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento Organizacional, Recrutamento e Desenvolvimento de Equipes.

Gerenciamento de riscos do projeto – subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos envolvidos com a identificação, a análise e as respostas aos riscos do projeto. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Identificação dos Riscos, Qualificação dos Riscos, Desenvolvimento de Respostas aos Riscos e Controle das Respostas aos Riscos.

Gerenciamento de tempo do projeto – subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no

prazo previsto. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Definição de Atividade, Sequenciamento de Atividade, Estimativa de Duração da Atividade, Desenvolvimento da Programação e Controle da Programação.

Gerenciamento de um projeto – o gerenciamento de um projeto pode ser analisado da seguinte forma: cada projeto pode ser dividido em fases ou etapas (ciclo de vida); em cada etapa ocorrem processos de gerenciamento; em cada processo são executadas ações gerenciais que podem abranger até nove áreas de conhecimento específico (aquisições, comunicações, custos, escopo, integração, qualidade, recursos humanos, riscos, tempo).

Gestão corporativa de projeto – refere-se ao modelo corporativo e integrado de gestão de projeto na organização, normalmente com suporte de sistema informatizado próprio para essa finalidade. Essa gestão fornece visão sistêmica, faróis de *status*, informações e relatórios gerenciais consolidados sobre os diversos projetos da organização.

Gestão de projeto – é a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis ao objetivo de atingir o êxito final do projeto. Em outras palavras, gerenciar um projeto significa fazer o necessário para completá-lo dentro dos objetivos estabelecidos.

Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades de projetos de modo a fazê-los atingir necessidades e/ou exceder as expectativas de seus clientes e demais partes interessadas.

Gestão por projeto – refere-se à estratégia da organização de gerenciar até mesmo as atividades rotineiras utilizando técnicas e métodos da gestão de projeto. Assim, são organizados grupos ou lotes de serviços tratando-os como projeto. A gerência por projetos parte do pressuposto que a empresa como um todo pode ser vista como um grande "*portfólio de projetos*". A aplicação do gerenciamento por projeto, em uma base mais ampla dentro da organização, aumenta a velocidade e produtividade dos processos

existentes.

Gestor de projeto – pessoa responsável pela condução das atividades e dos processos relativos à gestão do projeto. No TRT é o servidor indicado para o gerenciamento do projeto.

Gráfico de Gantt – diagrama que utiliza barras horizontais, colocadas dentro de uma escala de tempo. O comprimento relativo das barras determina a duração da atividade, e as linhas conectando as barras individuais em um Diagrama de Gantt refletem as relações entre as atividades. As principais vantagens de seu uso são o simples entendimento, visualização de atrasos com facilidade, escala de tempo em um formato bem definido. Como desvantagens, têm-se a inadequação para grandes projetos e difícil visualização de múltiplas dependências.

Gráficos de controle – exibições gráficas dos resultados, comparando o andamento com os limites do controle de um processo. Eles são usados para determinar se o processo está sob controle ou necessita de ajustes.

Hierarquia de objetivos – relação de causa e efeito entre os diversos objetivos de um projeto, que os faz dispor-se em uma ordem.

Incerteza – grau de desconhecimento a respeito dos resultados de um projeto ou da forma de atingi-los, ou de ambos. Entende-se que cada projeto tem algum grau de incerteza ao gerar resultado, produto ou serviço único, pois sempre há certo desconhecimento quanto a forma de atingir os objetivos ou de gerar os produtos e os resultados esperados, ou mesmo de ambos.

Iniciação – fase inicial do ciclo de vida do projeto que consiste no processo de esclarecer necessidades, definir objetivos e estabelecer as condições para a realização do projeto. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de um projeto. A principal saída desse processo no TRT é o *roteiro*

do projeto (*project charter*).

Lições aprendidas – a aprendizagem obtida no processo de realização do projeto. As lições aprendidas podem ser identificadas a qualquer momento. Também consideradas um registro do projeto, que será incluído na base de conhecimento de lições aprendidas.

Linha de base (*baseline*) – planejamento de prazos, custos e recursos que serão utilizados durante a etapa de execução do projeto. A gravação da linha de base possibilita a gestão e avaliação do projeto em termos de comparação entre o executado e o planejado, permitindo avaliar os atrasos em termos de prazo, execução orçamentária e utilização real de recursos.

Lista de tarefas – relação das tarefas (*atividades*) previstas para a realização do resultado. Sua preparação é uma etapa no processo de preparação do plano operacional.

Lógica da rede – conjunto de dependências em meio à atividade compondo um *diagrama de redes* do projeto.

Lógica discricionária – sequência entre atividades definidas pelas prioridades da equipe, quando não há uma sequência obrigatória. Dependência discricionária.

Lógica obrigatória – sequência obrigatória de atividades determinada pela natureza intrínseca da dependência entre elas. Dependência obrigatória.

Manual de gerenciamento de projetos – caderno de instruções para a gestão de projeto em uma organização.

Marco – ponto de referência que marca um evento importante em um projeto e, também, que monitora o andamento desse último. A atividade com duração zero é exibida como um marco e representa um evento significativo no projeto. Normalmente, corresponde ao alcance de objetivos específicos (produtos, serviços ou resultados). É conhecido como etapa no MS Project (*Milestones*).

Matriz de alocação de responsabilidades – uma estrutura que relaciona o *organograma do projeto* com a *estrutura analítica do projeto* para ajudar a garantir que cada componente do escopo de trabalho do projeto seja atribuído a uma pessoa responsável.

Medidas – são os meios e métodos específicos para atingir a meta.

Membros da equipe do projeto – as pessoas que se reportam direta ou indiretamente ao *gerente de projetos* e que são responsáveis pela realização do *trabalho do projeto* como parte normal das tarefas que lhes foram atribuídas.

Meta – é um ponto a ser atingido no futuro. É constituída de 3 partes: um objetivo gerencial, um valor (o quanto) e um prazo. Ex. Vender 100 carros até o final do ano.

Mitigação de riscos – uma técnica de planejamento de respostas a riscos associada às ameaças que busca reduzir a probabilidade de ocorrência ou impacto de um risco a um nível abaixo do limite aceitável.

Modelos (*templates*) – um documento parcialmente completo em um formato predefinido que fornece uma estrutura definida para coletar, organizar e apresentar informações e dados. Os modelos geralmente se baseiam em documentos criados durante projetos anteriores. Os modelos podem reduzir o esforço necessário para realizar um trabalho e aumentar a consistência dos resultados.

Monitoramento – coletar dados de desempenho do projeto referentes a um plano, produzir medições do desempenho e relatar e divulgar informações sobre o desempenho.

Mudança de escopo – qualquer alteração no escopo do projeto. Uma mudança no escopo quase sempre determina ajustes no cronograma ou nos custos do projeto.

Negociação – trata-se da discussão com o objetivo de alcançar um acordo que satisfaça às partes interessadas. No caso dos projetos, a negociação ocorre em torno de diversas questões, em momentos diferentes e em várias etapas do projeto. No decorrer de um projeto típico, a equipe tende a negociar objetivos de escopo, custo e cronograma, mudanças de escopo, termos e condições contratuais, designações ou recursos.

Nivelamento de recursos – nivelar recursos significa solucionar conflitos de recurso ou super alocações, atrasando ou dividindo determinadas atividades. Quando se nivela um recurso, as atividades alocadas a esse recurso são distribuídas e reagendadas de acordo com a capacidade de trabalho, as unidades de atribuição e o calendário do recurso, bem como a duração e as restrições da atividade. É também conhecido como redistribuição.

Nó – um dos pontos de definição de uma rede; um ponto de junção conectado a alguma ou a todas as outras linhas de dependência.

Objetivo geral do projeto – aquilo que o projeto deve fazer para solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade detectada. Os objetivos específicos que são desdobramentos do objetivo geral devem ser expressos em termos de meta e têm o seu alcance aferido por meio de indicador.

Oportunidade – uma condição ou situação favorável para o projeto, um conjunto positivo de circunstâncias ou eventos, um risco que terá impacto positivo nos objetivos do projeto ou uma possibilidade de mudanças positivas.

Orçamentação – locação individual de estimativas de custos para componentes do projeto.

Orçamento completo – custo total estimado do projeto.

Organização de projeto – grupo de pessoas e outros recursos dedicados a um projeto; equipe do projeto vista sob a perspectiva da divisão de responsabilidades entre seus integrantes.

Organização funcional – estrutura organizacional na qual as pessoas são agrupadas hierarquicamente por especialidade ou negócio (ex.: produção, venda, engenharia e contabilidade no nível de topo, com a engenharia também dividida em mecânica, elétrica, etc.).

Organização matricial – estrutura organizacional na qual o gestor de projeto compartilha a responsabilidade com os gerentes funcionais para designar as prioridades e para dirigir o trabalho das pessoas.

Organizar – processo de dividir responsabilidades e autoridade entre pessoas.

Pacote de trabalho – uma *entrega* ou componente do trabalho do projeto no nível mais baixo de cada ramo da *estrutura analítica do projeto (EAP)*. O pacote de trabalho inclui as atividades e os marcos do cronograma necessários para terminar a entrega do pacote de trabalho ou componente do trabalho do projeto.

Partes interessadas – pessoas e organizações, 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.

Período de trabalho – horas ou dias designados em um calendário de projetos, ou de recursos, durante as quais o trabalho pode ser realizado.

Patrocinador / Sponsor – a pessoa ou o grupo que viabiliza a execução do projeto.

Planejamento de contingências – desenvolvimento de um plano gerencial com estratégias alternativas para serem utilizadas para assegurar sucesso ao projeto caso os eventos de risco ocorrerem.

Planejamento de recursos – determina quais recursos (pessoas, equipamentos e materiais) são requeridos, em quais quantidades, para realizar as atividades do projeto.

Planejamento do projeto – compreende as atividades necessárias para o planejamento e a manutenção de um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos do negócio que determinaram a existência do projeto. Sua principal saída é o plano do projeto. O plano contendo a linha de base é o plano original usado para monitorar o andamento do projeto.

Plano de linha de base – plano original usado para controlar o andamento de um projeto. O plano de linha de base contém informações referentes a atividades, recursos e atribuições.

Plano do projeto – documento formalmente aprovado, utilizado para orientar tanto a execução como o controle do projeto. É utilizado para documentar as premissas e decisões do projeto, facilitar a comunicação entre as partes interessadas e documentar as bases de referência (linha-base) do escopo, do custo e da programação.

PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) – conjunto dos conhecimentos básicos sobre gestão de projetos, sistematizados pelo *Project Management Institute -PMI*.

Porcentagem realizada – estimativa expressa em porcentagem da quantidade de trabalho que foi completada de uma atividade ou grupo de atividades.

Portfólio – um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho, a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

Premissas – 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.

Prevenção de riscos – uma técnica de planejamento de respostas a riscos para uma ameaça que cria mudanças no plano de gerenciamento do projeto destinadas a eliminar o risco ou proteger os objetivos do projeto de seu impacto. Em geral, a prevenção de riscos envolve o relaxamento dos objetivos de tempo, custo, escopo ou qualidade.

Problema – é o resultado indesejável de um processo de trabalho. Para sanear um problema devem ser identificadas as suas causas e atuar sobre elas. Resolver problemas é atingir metas.

Processo de controle – compreende as atividades necessárias para garantir a segurança que os objetivos do projeto estão sendo atingidos. Envolve a monitoração, a avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes.

Processo de encerramento – compreende as atividades necessárias para a formalização da aceitação do projeto.

Processo de execução – compreende as atividades voltadas para a coordenação de pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto.

Processo de iniciação – processo de esclarecer necessidades, definir objetivos e estabelecer as condições para a realização do projeto. A principal saída desse processo é o roteiro do projeto. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de um projeto.

Processo de planejamento – compreende as atividades necessárias para o planejamento e a manutenção de um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos do negócio que determinaram a existência do projeto.

Processos de gerenciamento – são conceituados como uma série de ações que geram um resultado. Os processos dos projetos dividem-se em duas categorias: processos da gerência de projetos e processos orientados ao produto. Os processos da gerência de projetos são aqueles que se relacionam com a descrição e a

organização do trabalho do projeto e são classificados em cinco grupos (processo de iniciação, processo de planejamento, processo de execução, processo de controle e processo de encerramento). Os processos orientados ao produto são aqueles que se relacionam com a especificação e a criação do produto do projeto.

Processos essenciais – define-se como essenciais aqueles processos que, por possuírem dependências bem definidas, são executados essencialmente na mesma ordem, na maioria dos projetos. Segundo o PMBOK, são processos essenciais: iniciação, planejamento do escopo, detalhamento do escopo, definição das atividades, sequenciamento das atividades, estimativa de duração das atividades, desenvolvimento do cronograma, planejamento dos recursos, estimativa dos custos, orçamento dos custos, desenvolvimento do plano do projeto, execução do plano do projeto, relato de desempenho, controle geral de mudanças, encerramento dos contratos e encerramento administrativo.

Processos facilitadores – define-se como facilitadores os processos que são realizados intermitentemente e à medida que são necessários. Eles não são processos opcionais, mas sim processos cuja ordem ou detalhamento da execução dependem da natureza do projeto. Segundo o PMBOK, são processos facilitadores: planejamento da qualidade, planejamento organizacional, montagem da equipe, planejamento das comunicações, identificação dos riscos, quantificação dos riscos, desenvolvimento das respostas aos riscos, planejamento das aquisições, preparação das aquisições, verificação do escopo, garantia da qualidade, desenvolvimento da equipe, distribuição das informações, pedido de propostas, seleção de fornecedores, administração dos contratos, controle de mudanças do escopo, controle do cronograma, controle dos custos, controle da qualidade e controle das respostas aos riscos.

Produto – um objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente. Produtos também são chamados de materiais ou bens. Compare com *resultado* e *serviço*. Veja também *entrega*.

Programa – um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Programas podem incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo dos projetos distintos no programa.

Projeto – projeto é o trabalho ou empreendimento planejado, com começo e término previamente definidos, visando à solução de problemas específicos, ao aproveitamento de uma oportunidade ou à oferta de produtos, serviços e/ou resultados exclusivos. Os projetos devem apresentar vínculo com os objetivos estratégicos previsto no Plano de Gestão do TRT 23ª Região.

Projetos conexos – são aqueles complementares e que tem simultaneidade, mesmo com algum deslocamento de tempo, e que para apresentar resultado ou produto consistente depende da conclusão de algum produto ou fase do seu conexo.

Projeto predecessor – projeto iniciado ou concluído anteriormente e cujos produtos ou resultados, parciais ou finais, podem ser aproveitados no projeto que está sendo proposto.

Projeto sucessor – projeto que vai depender ou necessitar, em alguma de suas etapas, dos resultados ou produtos, parciais ou finais, do projeto que está sendo proposto.

Recursos – fatores necessários à realização do projeto. Compreende, entre outros, as pessoas, equipamentos e materiais usados para realizar atividades de um projeto ou realizar todo o projeto.

Relação de precedência – o termo utilizado no método do diagrama de precedência para um *relacionamento lógico*. No entanto, no uso atual, os termos de

precedência, relacionamento lógico e dependência são amplamente utilizados de forma intercambiável independentemente do método de diagramação empregado.

Relacionamento lógico – uma dependência entre duas atividades do cronograma do projeto ou entre uma atividade do cronograma do projeto e um marco do cronograma. Veja também *relação de precedência*. Os quatro tipos possíveis de relacionamentos lógicos são: término para início, término para término, início para início e início para término.

Relatório de desempenho – documento com informações a respeito da performance do projeto (relatório de situação).

Requisito – uma condição ou capacidade que deve ser atendida ou possuída por um sistema, produto, serviço, resultado ou componente para satisfazer um contrato, uma norma, uma especificação ou outros documentos impostos formalmente. Os requisitos incluem necessidades, desejos e expectativas quantificados e documentados do patrocinador, do cliente e de outras partes interessadas.

Reserva – uma provisão no projeto para mitigar riscos de custo e/ou de cronograma. É frequentemente usada com um modificador (exemplo: reserva gerencial, reserva de contingência), de modo a prover detalhes adicionais sobre quais tipos de riscos se espera mitigar.

Responsabilidade – exigência da realização das obrigações que se tem para fazer e sua prestação de contas. Não se exigem resultados nem responsabilidade se não houver a necessária autoridade atribuída.

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. Podem existir restrições de tempo, custos e recursos do projeto.

Resultado – uma saída dos processos e atividades do gerenciamento de projeto. Os resultados podem incluir efeitos (por exemplo, sistemas integrados, processo revisado, organização reestruturada, testes, pessoal treinado, etc.) e documentos (por exemplo, políticas, planos, estudos, procedimentos, especificações, relatórios, etc.). Compare com *produto* e *serviço*. Veja também *entrega*.

Reunião de abertura – reunião realizada, na fase de iniciação, entre o gestor de projeto, o líder da equipe de acompanhamento de projetos na organização e as partes interessadas no projeto. Nela são ajustadas as expectativas e definidas as especificações do projeto em termos de escopo, metas, indicadores, produtos, prazos, estimativa de custos, montagem da equipe e, também, fornecimento dos recursos inerentes ao projeto.

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

Risco residual – um risco que continua após as respostas a riscos terem sido implementadas.

Roteiro do projeto – principal saída da fase de iniciação. Instrumento utilizado para formalização dos requisitos de um novo projeto no TRT 23ª Região.

Saídas – um produto, resultado ou serviço gerado por um processo. Pode ser um dado necessário para um processo sucessor.

Sequenciamento – definição das relações de interdependência e precedência entre as atividades.

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. Compare com *produto* e *resultado*. Veja também *entrega*.

Singularidade – característica dos projetos. Significa que projetos sempre envolvem a realização de objetivos singulares, não repetitivos, caracterizados como inéditos, portanto, trabalhos que não tenham sido feitos antes, únicos.

Sistema da qualidade – conjunto estruturado de responsabilidades, autoridade, processos, procedimentos, documentos e todos os tipos de recursos, que procuram garantir a qualidade dos produtos, serviços e processos.

Sistema de administração de projetos – conjunto estruturado de técnicas, procedimentos, sistema de documentação, estrutura organizacional e outros elementos, que tem por objetivo normatizar a administração de projetos dentro de uma organização. Metodologia de gestão de projeto.

Sistema de planejamento e gestão – sistema que define parâmetros, metodologias e ferramentas específicas para coordenar a implementação do plano estratégico visando consolidar e avaliar os resultados obtidos pela organização em relação aos seus objetivos institucionais e às diretrizes de médio e curto prazos. Objetiva integrar e direcionar esforços para cumprir a missão institucional e alcançar a visão de futuro da organização.

Software de gerenciamento de projetos – tipo de aplicativos de software especificamente projetados para auxiliar a equipe de gerenciamento de projetos no planejamento, monitoramento e controle do projeto, inclusive: estimativa de custos, elaboração de cronogramas, comunicação, colaboração, gerenciamento de configuração, controle de documentos, gerenciamento de registros e análise de riscos. No TRT 23ª Região o aplicativo utilizado é o MS Project.

Solicitação de mudança – solicitações para aumentar ou reduzir o escopo do projeto, modificar políticas, processos, planos ou procedimentos, modificar custos ou orçamentos ou revisar cronogramas. As solicitações de mudanças podem ser feitas de forma direta ou indireta, por iniciativa externa ou interna e impostas por lei ou contrato ou opcionais. Somente as mudanças solicitadas formalmente documentadas são processadas e somente as solicitações de mudança aprovadas são implementadas.

Holdenita – qualquer pessoa, grupo ou organização que de alguma forma está envolvida ou é afetada pelo projeto ou por seus resultados. Ver também *partes interessadas*.

Subface – subdivisão de uma *fase*.

Subprojeto – projeto inserido em outro projeto. Os subprojetos são usados como uma maneira de dividir projetos complexos em partes com melhor gerenciamento. É também conhecido como projeto inserido.

Super alocação – resultado da atribuição a um recurso de mais atividades do que ele pode realizar no período de trabalho disponível. A super alocação é determinada com base nos valores de trabalho e de duração das atividades atribuídas, no número máximo de unidades, disponíveis para o recurso e no calendário usado por esse último.

Tarefa – termo utilizado no MS Project para designar *atividade*.

Técnica de avaliação e análise de programas – técnica de análise de rede orientada para eventos, utilizada para estimar a duração de um projeto quando existe um alto grau de incerteza nas estimativas de duração das suas atividades.

Técnica de avaliação e análise gráfica – técnica de análise de rede que permite tratamento condicional e probabilístico dos relacionamentos lógicos (ex.: algumas atividades podem não ser realizadas).

Temporariedade – característica dos projetos. Significa que todos os projetos possuem início e fim bem definidos, com duração finita determinada em função dos objetivos que se quer alcançar.

Transferência de riscos – uma técnica de planejamento de respostas a riscos que transfere o impacto de uma *ameaça* para terceiros juntamente com a propriedade da resposta.

Unidade de calendário – menor unidade de tempo utilizada no planejamento do projeto. Unidades de calendários são, geralmente, horas, dias ou semanas, mas também podem ser até em turnos, ou mesmo, minutos. Utilizadas, principalmente, em relação a aplicativos de gerenciamento de projetos.

Unidade patrocinadora – unidade que tem maior interesse em que o projeto aconteça considerando os resultados que se pretende atingir ou as entregas esperadas. Essa unidade influencia fortemente para garantir recursos para o projeto. Ver também *patrocinador*.

Usuário – pessoa, grupo ou organização que utilizará o produto, serviço e/ou resultado do projeto.

Verificação do escopo – ato de assegurar que todos os resultados, produtos e/ou serviços do projeto a serem entregues sejam concluídos satisfatoriamente.

WBS (*Work Breakdown Structure*) – estrutura analítica do projeto (EAP).

Capítulo 7

Anexos



DOC 1 – SOLICITAÇÃO DO PROJETO

DOC 2 – TERMO DE ABERTURA

DOC 3 – PAUTA DE REUNIÃO

DOC 4 – ATA DE REUNIÃO

DOC 5 – ROTEIRO DO PROJETO

DOC 6 – PROPOSTA DE MUDANÇA NO ROTEIRO DO PROJETO

DOC 7 – RELATÓRIO DE PRORROGAÇÃO

DOC 8 - RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DO PROJETO

DOC 9 – RELATÓRIO CONSOLIDADO DE SITUAÇÃO DOS PROJETOS

DOC 10 – RELATÓRIO DE ENTREGA



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome de projeto) Solicitação de Projeto

1. Informações básicas

UNIDADE PATROCINADORA

DURAÇÃO ESTIMADA DO PROJETO (MESES)

2. Objetivo geral

(Em relação ao produto, serviço e/ou resultado final a ser entregue pelo projeto.)

3. Objetivos específicos

(Previsão inicial das principais entregas que o projeto espera realizar.)

- _____
- _____
- _____

4. Clientes

(Pessoas e/ou unidades administrativas impactadas pela implementação do projeto, mas que contribuem ativamente com informações para a elaboração e desenvolvimento do projeto.)

5. Benefícios

(Impactos esperados com a realização do projeto)

- _____
- _____
- _____

6. Problema / Oportunidade

(Descrição do problema ou da oportunidade)

- _____
- _____
- _____

7. Vinculação estratégica

Planejamento Estratégico do TRT 13ª Região.

- _____
- _____
- _____

Plano Diretor da Unidade Patrocinadora.

- _____
- _____
- _____

8. Custos estimados

RECURSO	VALOR ESTIMADO



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome de projeto) Solicitação de Projeto

--	--

9. Gestor do Projeto

Nome		Cargo
Telefone	Endereço Eletrônico	Lotação

10. Concordância do patrocinador, da AGE, da DG e da Presidência

Manifestação do titular da unidade patrocinadora

Encaminhe-se à AGE para fins de apreciação.

(Unidade patrocinadora), em ___/___/___

(Patrocinador)
(Cargo)

Manifestação da AGE

Manifesto-me favoravelmente à autorização do projeto. Encaminhe-se à DG.

Assessoria de Gestão Estratégica, em ___/___/___

(Assessor)
Assessor de Gestão Estratégica

Manifestação da DG

Manifesto-me favoravelmente à autorização do projeto.

Diretoria Geral, em ___/___/___

(Diretor)
Diretor Geral

Manifestação da Presidência

Autorizo a abertura do projeto.

Presidência, em ___/___/___

(Presidente)
Desembargador Presidente



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto) Termo de Abertura

1. Ementa / Escopo

{Descrever de forma **sucinta** o escopo do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe. Enumere, ainda, os itens que **não** compõem o escopo do projeto/ação em questão.}

2. Alinhamento Estratégico

{Citar o objetivo estratégico ao qual o projeto está relacionado, conforme Planejamento Estratégico do Tribunal.}

3. Clientes

{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.}

4. Justificativa

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

5. Resultados / Produtos

{Descrever os principais **resultados** e **produtos** gerados pelo projeto e o seu 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	
Resultado 1:			
Produto 1.1:			
Produto 1.2:			
Resultado 2:			
Produto 2.1:			
Produto 2.2:			
Resultado 3:			
Produto 3.1:			
Produto 3.2:			

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

** Produto – Trata-se do desdobramento do resultado desejado no próximo nível, descrito em forma de produto/serviço que o projeto pretende gerar.

--	--



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto) Termo de Abertura

6. Custos

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.

7. Gestor do Projeto

Nome		Cargo
Telefone	Endereço Eletrônico	Lotação

8. Aprovação do Projeto

Elaborado por	Data	Assinatura
{equipe do projeto}		
Revisado por	Data	Assinatura
{gerente do projeto}		
Recebido por SGP	Data	Assinatura
Aprovação Presidência	Data	Assinatura

--	--



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto)
Pauta de reunião

Pauta Nº ____

Reunião de (Abertura/Acompanhamento/Prorrogação/Entrega)

1. Identificação da Reunião

Data	Horário		Local	Coordenador da reunião
	Início	Término		

2. Pauta (exemplos)

Abertura

- Apresentação do roteiro do projeto;
- Negociação do escopo do projeto com as partes interessadas (objetivo, metas, entregas, indicadores);
- Negociação do apoio necessário (equipe, espaço, equipamentos, custo);
- Aprovação do roteiro contemplando possíveis adaptações sugeridas na reunião.

Acompanhamento

- acompanhar e verificar o andamento do mesmo;
- anotadas sugestões de não-conformidades do projeto para informação e providências dos responsáveis;
- relato breve quantificado do status dos principais marcos do projeto;
- apresentação de fatos e informações relevantes que permitam análise e acompanhamento do desenrolar do projeto;
- apresentação de propostas de solução para problemas levantados, ao invés de apenas descrição dos mesmos;
- avaliação das possíveis sanções que poderão ser aplicadas caso ocorram atrasos ou imprevistos no projeto, especialmente as que envolvem qualidade do trabalho, cronograma e custos;
- alocação de tarefas, responsáveis e prazos para todas as medidas e decisões surgidas na reunião;
- preparação de uma ata das decisões tomadas a ser distribuída para todos os envolvidos nas decisões tomadas, e para o cliente e *stakeholders*.

Prorrogação

- Apresentação do objetivo e do formato da reunião pela AGE/Núcleo de Projetos;
- Identificação do cumprimento das metas acordadas no roteiro;
- Exposição do motivo da prorrogação do projeto pelo gestor;
- Debate e negociação do formato da prorrogação:
 - definição do novo escopo do projeto (metas, não escopo);
 - alteração dos custos envolvidos (se couber);
 - compromisso das partes interessadas em relação ao novo prazo e ao modo de cessão dos recursos.
- Exposição do impacto gerado pelas entregas do projeto (se couber);
- Encaminhamento das deliberações e fechamento da reunião pela AGE/Núcleo de Projetos.

Entrega

- Apresentação do objetivo e do formato da reunião pela APG/Escritório de Projetos;
- Exposição do objetivo do projeto pelo gestor;
- Identificação de:
 - prazo (do projeto) proposto x prazo cumprido;
 - produtos previstos x produtos entregues;
 - custos estimados x custos incorridos (se couber).
- Exposição do impacto do projeto para o Tribunal (resultados alcançados e a serem atingidos);
- Debate sobre a incorporação das entregas do projeto às atividades do Tribunal:
 - Identificação de rotinas a serem criadas ou alteradas;
 - Definição de indicadores;



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto)
Pauta de reunião

Pauta Nº ____

Reunião de (Abertura/Acompanhamento/Prorrogação/Entrega)

- Sugestões e outras recomendações sobre a utilização dos produtos pelo Tribunal.
- f. Encaminhamento das deliberações e fechamento da reunião pela AGE/Núcleo de Projetos.

3. Participantes

	Nome	Lotação	Ramal	E-mail
a.				
b.				
c.				
d.				

4. Fechamento da Ata

Data da ata	Assinatura do relator
Em __/__/__	(Relator) (Cargo)



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome de projeto)
Ata de reunião

Ata Nº ____

Reunião de (Abertura/Acompanhamento/Prorrogação/Entrega)

1. Identificação da Reunião

Data	Horário		Local	Coordenador da reunião
	Início	Término		

2. Objetivo da Reunião

- Promover a abertura do projeto junto às partes envolvidas/interessadas
- Negociar a prorrogação do projeto junto às partes envolvidas/interessadas

3. Participantes

	Nome	Lotação	Ramal	E-mail
a.				
b.				
c.				

4. Discussão da Pauta

	Decisão	Responsável pela implementação	Data limite
a.			
b.			
c.			
d.			

5. Pendência identificada

	Decisão	Responsável pelo saneamento	Data limite
a.			
b.			
c.			
d.			

6. Outro Assuntos

	Decisão	Responsável pela ação	Data limite
a.			
b.			
c.			
d.			

7. Fechamento da Ata

Data da ata	Assinatura do relator
Em ___/___/___	(Relator) (Cargo)



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto)
Roteiro do Projeto
Versão 00

1. Informações básicas

Nome do gerente	Lotação	E-mail	Ramal

Nome do substituto eventual	Lotação	E-mail	Ramal

Local / Telefone

UNIDADE PATROCINADORA	
PERÍODO DE REALIZAÇÃO	
DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO

2. Vinculação estratégica

Planejamento Estratégico do TRT 13ª Região.

- _____
- _____
- _____

Plano Diretor da Unidade Patrocinadora.

- _____
- _____
- _____

3. Problema / Oportunidade

Descrição do problema ou da oportunidade.

- _____
- _____
- _____

Evolução do quadro (apresentar dados).

- _____
- _____
- _____

4. Escopo do projeto

(Descrição do objetivo geral do projeto e dos objetivos específicos – principais entregas do projeto.)

5. Meta / Indicadores do projeto

(As metas devem expressar os **resultados desejados**, definindo o que o projeto pretende, de forma mensurável e com prazos determinados. Os indicadores estão sempre associados às metas do projeto e devem mensurar os **resultados alcançados**.)



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto) Roteiro do Projeto Versão 00

Entrega:	(descrever o resultado, produto e/ou serviço)
Indicador:	(descrever o nome do indicador ou item de controle)
Linha de Base:	(indicar o desempenho atual referente ao indicador / parâmetro)
Meta	(descrever o resultado desejado, o indicador e o prazo de execução)

Entrega:	(descrever o resultado, produto e/ou serviço)
Indicador:	(descrever o nome do indicador ou item de controle)
Linha de Base:	(indicar o desempenho atual referente ao indicador / parâmetro)
Meta	(descrever o resultado desejado, o indicador e o prazo de execução)

6. Não escopo

(O que o projeto não vai fazer)

- a. _____
- b. _____
- c. _____

7. Benefícios

(Impactos esperados com a realização do projeto.)

8. Identificação das partes interessadas no projeto

(Partes envolvidas no projeto em relação a que.)

Nome da parte interessada Patrocinador, cliente, parceiro, fornecedor interno ou externo de serviços e recursos (humanos e físicos)	Item negociado ou a negociar com as partes interessadas
a. _____	
b. _____	
c. _____	

9. Relação com outros projetos

Projetos predecessores	Projetos conexos	Projetos sucessores



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto) Roteiro do Projeto Versão 00

10. 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 importante realizar ao menos uma primeira previsão de custos, junto às áreas de interface, para subsidiar a tomada de decisão da Administração.)

Categoria	Detalhamento	Responsável	Método de Aquisição	Data Limite	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 SPF**. Essa reserva será prioritária em relação às demandas das diversas unidades do Tribunal.

11. Outros recursos necessários

Recurso	Fornecedor / Patrocínio
a. _____	
b. _____	

12. Equipe do projeto

Nome	Lotação	Período	Dedicação
a. _____			
b. _____			
c. _____			
d. _____			
e. _____			
f. _____			

Período: horário pré-definido ou fase do projeto

Dedicação: integral, parcial ou por atividade



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto)
Roteiro do Projeto
Versão 00

13. Finalização

Data	Assinatura do gestor do projeto
------	---------------------------------

Em ___/___/___

GESTOR DO PROJETO

Manifestação do titular da unidade patrocinadora

De acordo, conforme ata de reunião de abertura realizada em ___/___/___

Encaminhe-se à AGE/Núcleo de Projetos para fins de aprovação.

Em ___/___/___

Diretor da unidade patrocinadora

Manifestação da AGE/Núcleo de Projetos

Manifesto-me favoravelmente à autorização do roteiro do projeto.

Em ___/___/___

De acordo.

EDGARD SAEGER NETO
Chefe do Núcleo de Projetos

SAMUEL VON LAER NORAT
Assessor de Gestão Estratégica

Autorização da Presidência

Autorizo o roteiro do projeto.

Em ___/___/___

Desembargador Presidente



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto) Proposta de Mudança no Roteiro do Projeto

1. Identificação do Projeto

Período do projeto	Unidade patrocinadora	Gerente do projeto

2. Objetivo geral

(Previsto no roteiro inicial)

3. Situação do Projeto

(Em relação ao previsto no roteiro inicial.)

Execução em relação ao total do projeto					
<input type="checkbox"/> Menos de 10% executado	<input type="checkbox"/> 10% a 40% executado	<input type="checkbox"/> 41% a 80% executado	<input type="checkbox"/> Acima de 80% executado		
Controle					
<input type="checkbox"/> Execução adiantada	<input type="checkbox"/> Execução dentro do previsto	<input type="checkbox"/> Execução atrasada			
Impacto das mudanças na execução do projeto / nova fase do projeto					
<input type="checkbox"/> Menos de 10% executado	<input type="checkbox"/> 10% a 40% executado	<input type="checkbox"/> 41% a 80% executado	<input type="checkbox"/> Acima de 80% executado		
Controle após mudanças no projeto					
<input type="checkbox"/> Execução adiantada	<input type="checkbox"/> Execução dentro do previsto	<input type="checkbox"/> Execução atrasada			

4. Cumprimento de metas acordadas na proposta original

Entregas	Indicador	Quanto	Data de término	Comentários
a. _____				Comentários relevantes na execução ou no formato dos produtos, serviços e/ou resultados, discrepância entre datas, alteração de escopo, inclusão de novos produtos, outros.
b. _____				
c. _____				
d. _____				

5. Atividade realizada fora do plano (se couber)

Descrição	Comentários
a. _____	
b. _____	
c. _____	
d. _____	

6. Dificuldade encontrada (se couber)

Dificuldade	Ação para saneamento
a. _____	
b. _____	
c. _____	
d. _____	



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto) Proposta de Mudança no Roteiro do Projeto

7. Impacto gerado pelas entregas (registrar se impacto já ocorrido)

- a. _____
- b. _____
- c. _____

8. Definição da(s) mudança(s) no formato do projeto

Justificativa da mudança

Novo Objetivo Geral do Projeto (caso haja alteração no objetivo geral)

Novas Metas

Entrega:	(descrever o resultado, produto e/ou serviço)
Indicador:	(descrever o nome do indicador ou item de controle)
Linha de Base:	(indicar o desempenho atual referente ao indicador / parâmetro)
Meta	(descrever o resultado desejado, o indicador e o prazo de execução)

Não escopo (o que o projeto não vai fazer)

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

Nome da parte interessada Patrocinador, cliente, parceiro, fornecedor interno ou externo de serviços e recursos (humanos e físicos)	Item negociado ou a negociar com as partes interessadas
a. _____	_____
b. _____	_____
c. _____	_____

Custos estimados

Recursos	Valor estimado	Data inicial de liberação do recursos
a. _____	_____	_____
b. _____	_____	_____
c. _____	_____	_____
d. _____	_____	_____

Obs.: Comentar sobre fontes de recursos, base de cálculo e outros esclarecimentos necessários

Equipe do projeto

Nome	Lotação	Período	Dedicação integral/parcial/por atividade
a. _____	_____	_____	_____
b. _____	_____	_____	_____
c. _____	_____	_____	_____



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto) Proposta de Mudança no Roteiro do Projeto

Período: horário pré-definido ou fase do projeto
Dedicação: integral, parcial ou por atividade

9. Finalização

Data

Assinaturas

Em ___/___/___

Gestor do Projeto

Manifestação do titular da unidade patrocinadora

De acordo, conforme ata de reunião realizada em ___/___/___ .

Encaminhe-se à AGE/Núcleo de Projetos, para fins de aprovação.

_____, em ___/___/___

Patrocinador

Manifestação da AGE/Núcleo de Projetos

Manifesto-me favoravelmente às mudanças propostas na formatação do projeto.

AGE/Núcleo de Projetos, em ___/___/___

Assessor de Gestão Estratégica

Autorização da Presidência

Autorizo as mudanças propostas na formatação do projeto.

Presidência, em ___/___/___

Desembargador Presidente



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto)
Relatório de Prorrogação

1. Identificação do Projeto

Período do projeto	Unidade patrocinadora	Gerente do projeto
--------------------	-----------------------	--------------------

2. Objetivo geral

(Previsto no roteiro inicial)

3. Situação do Projeto

(Em relação ao previsto no roteiro inicial.)

Execução em relação ao total do projeto			
<input type="checkbox"/> Menos de 10% executado	<input type="checkbox"/> 10% a 40% executado	<input type="checkbox"/> 41% a 80% executado	<input type="checkbox"/> Acima de 80% executado
Controle			
<input type="checkbox"/> Execução adiantada	<input type="checkbox"/> Execução dentro do previsto	<input type="checkbox"/> Execução atrasada	

4. Cumprimento de metas acordadas na proposta original

Entrega:	(descrever o resultado, produto e/ou serviço)
Indicador:	(descrever o nome do indicador ou item de controle)
Linha de Base:	(indicar o desempenho atual referente ao indicador / parâmetro)
Meta	(descrever o resultado desejado, o indicador e o prazo de execução)
Comentários:	(Comentários relevantes na execução ou no formato dos produtos, serviços e/ou resultados, discrepância entre datas, alteração de escopo, inclusão de novos produtos, outros.)

5. Atividade realizada fora do plano (se couber)

Descrição	Comentários
a. _____	_____
b. _____	_____
c. _____	_____
d. _____	_____

6. Dificuldade encontrada (se couber)

Dificuldade	Ação para saneamento
a. _____	_____
b. _____	_____
c. _____	_____
d. _____	_____

7. Impacto gerado pelas entregas (registrar se impacto já ocorrido)

- a. _____
- b. _____
- c. _____



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto) Relatório de Prorrogação

8. Definição do formato da prorrogação

Período da prorrogação

Justificativa da prorrogação

Alterações no desenvolvimento dos trabalhos (se couber, registrar alterações relevantes a serem adotadas durante o período de prorrogação)

Novas Metas

Entrega:	(descrever o resultado, produto e/ou serviço)
Indicador:	(descrever o nome do indicador ou item de controle)
Linha de Base:	(indicar o desempenho atual referente ao indicador / parâmetro)
Meta	(descrever o resultado desejado, o indicador e o prazo de execução)

Não escopo (o que o projeto não vai fazer)

- a. _____
- b. _____
- c. _____

Identificação das partes interessadas no projeto (em relação a que)

Nome da parte interessada Patrocinador, cliente, parceiro, fornecedor interno ou externo de serviços e recursos (humanos e físicos)	Item negociado ou a negociar com as partes interessadas
a. _____	_____
b. _____	_____
c. _____	_____

Custos estimados (registrar se houver alteração dos custos previstos na proposta)

Recursos	Valor estimado	Data inicial de liberação do recursos
a. _____	_____	_____
b. _____	_____	_____
c. _____	_____	_____

Total dos custos estimados

Obs.: Comentar sobre fontes de recursos, base de cálculo e outros esclarecimentos necessários

Equipe do projeto (registrar se houver alteração da equipe prevista na proposta)

Nome	Lotação	Período	Dedicação integral/parcial/por atividade
a. _____	_____	_____	_____
b. _____	_____	_____	_____
c. _____	_____	_____	_____

Período: horário pré-definido ou fase do projeto

Dedicação: integral, parcial ou por atividade



**ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE
Núcleo de Projetos – NPROJ**

**(Nome do Projeto)
Relatório de Prorrogação**

9. Finalização

Data _____ Assinaturas _____

Em ___/___/___

Gestor do Projeto

Manifestação do titular da unidade patrocinadora

De acordo, conforme ata de reunião realizada em ___/___/___ .
Encaminhe-se à AGE/Núcleo de Projetos, para fins de aprovação.

_____, em ___/___/___

Patrocinador

Manifestação da AGE/Núcleo de Projetos

Manifesto-me favoravelmente às mudanças propostas na
formatação do projeto.

AGE/Núcleo de Projetos, em ___/___/___

Assessor de Gestão Estratégica



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto) Relatório de Situação do Projeto

1. Identificação do projeto

Unidade patrocinadora	Gerente do projeto	Período do projeto
-----------------------	--------------------	--------------------

2. Objetivo geral do projeto

Objetivo geral	Percentual de execução	Situação

3. Detalhamento das entregas do projeto

Entrega / Quantidade	Data de entrega Prevista / Real	Situação	Farol
a.	P: R:	<u>Não iniciado.</u> Previsão de início: Obs.: (ex: previsão conforme original, cronograma repactuado, início com atraso de x dias, devido a ..., etc.)	
b.	P: R:	<u>Em andamento</u> , % executado. Previsão de entrega (há atraso?): Obs.: (ex: previsão conforme original, cronograma repactuado, atraso de x dias, devido a ..., etc.)	
c.	P: R:	<u>Suspensão</u> (está dependendo de outra ação, especialmente externa); Motivo: Previsão de entrega (há atraso?):	
d.	P: R:	<u>Cancelado.</u> Motivo:	
e.	P: R:	<u>Alteração de escopo</u> (pode aparecer em conjunto com as situações anteriores); Descrição (inclusão, alteração de redação, mudança de prazo, mudança de indicador, mudança de quantitativo)	
f.	P: R:	<u>Concluído.</u> Descrição: (ex: falta aceite, observações sobre o resultado, produto e/ou serviço entregue)	

4. Sugestão de ações que, atualmente, podem contribuir para garantir o êxito do projeto

Ação	Responsável
a.	
b.	

Legenda

Farol	No projeto	Na entrega
	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de algum farol vermelho nas entregas ou previsão de atraso na data final superior a 10% do prazo total do projeto, ou - risco significativo que comprometa o sucesso do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atraso superior a 15 dias, ou comprometimento de contrato em andamento ou de orçamento previsto, ou - risco significativo que comprometa a entrega do resultado, produto e/ou serviço. (ocorrência de algumas das condições anteriores)
	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de algum farol amarelo (inexistindo farol vermelho) nas entregas ou - previsão de atraso na data final inferior ou igual a 10% do prazo total do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Até 15 dias de atraso ou - existência de pendência com partes interessadas ou - existência de situação que impacta a entrega
	<ul style="list-style-type: none"> - Situação conforme previsão inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situação conforme previsão inicial ou concluído.



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

Relatório Consolidado de Situação dos Projetos

Patrocinador:

Projetos	Execução atual	Período			
		Jan-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Out-Dez
PROJETO – Projeto Gestor: _____ Período: __/__/__ a __/__/__		●	●	●	
PROJETO – Projeto Gestor: _____ Período: __/__/__ a __/__/__ (Prorrogado)		●	●	●	

Patrocinador:

Projetos	Execução atual	Período					
		Set-Out	Nov-Dez	Jan-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Out-Dez
PROJETO – Projeto Gestor: _____ Período: __/__/__ a __/__/__		●	●	●			
PROJETO – Projeto Gestor: _____ Período: __/__/__ a __/__/__ (Prorrogado)		●	●	●			

Patrocinador:

Projetos	Execução atual	Período					
		Set-Out	Nov-Dez	Jan-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Out-Dez
PROJETO – Projeto Gestor: _____ Período: __/__/__ a __/__/__ (Prorrogado)		●	●	●			
PROJETO – Projeto Gestor: _____ Período: __/__/__ a __/__/__ (Prorrogado)		●	●	●			

Legenda

●	●	●
<ul style="list-style-type: none"> - Existência de algum farol vermelho nas entregas ou - previsão de atraso na data final superior a 10% do prazo total do projeto, ou - risco significativo que comprometa o sucesso do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de algum farol amarelo (inexistindo farol vermelho) nas entregas ou - previsão de atraso na data final inferior ou igual a 10% do prazo total do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situação conforme previsão inicial ou concluído.



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE

Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto)
Relatório de Entrega

1. Identificação do projeto

Unidade patrocinadora	Gerente do projeto
-----------------------	--------------------

2. Objetivo geral do projeto

3. Prazo: proposto x cumprido

Período previsto	Período cumprido	Comentário sobre alteração em relação ao planejado
------------------	------------------	--

4. Entregas: propostas x concluídas

Entrega	Datas		Comentários (aspectos relevantes na execução ou no formato da entrega, discrepância entre as datas, alteração de escopo, inclusão de novas entregas, outros)
	Planejada	Efetiva	
a.			
b.			
c.			
d.			

5. Impactos para o Tribunal

Resultados alcançados
a.
b.
c.

Resultados a serem atingidos
a.
b.
c.

6. Incorporação das entregas do projeto às atividades do Tribunal

Rotinas a serem definidas / alteradas (se couber)	
O que	Medidas para viabilizar
a.	
b.	



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto) Relatório de Entrega

Indicadores para acompanhamento dos novos produtos, serviços ou processos de trabalho que irão incorporar as melhorias introduzidas pelo projeto

O que	Medidas para viabilizar
a. _____	
b. _____	

Sugestões e outras recomendações (se couber)

O que	Medidas para viabilizar
a. _____	
b. _____	

7. Lições aprendidas

Recomendações para outros projetos

- a. _____
- b. _____

O que não foi previsto e facilitou o andamento do projeto

- a. _____
- b. _____

O que não foi previsto e prejudicou o andamento do projeto

- a. _____
- b. _____

Facilidade ou dificuldade em conseguir a contribuição e apoio das partes envolvidas (externas ao projeto)

- a. _____
- b. _____

Utilidade do emprego das ferramentas e técnicas próprias da gestão de projetos

- a. _____
- b. _____

8. Equipe: prevista x alocada

Nome	Dedicação conforme planejada (sim ou não)	Comentário
Previsão inicial (proposta)		
a. _____		
b. _____		
Alocação posterior		
a. _____		
b. _____		



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ

(Nome do Projeto)
Relatório de Entrega

9. Custos estimados x incorridos

Custo estimado	Custo incorrido	Comentário sobre cada item divergente
a.		
b.		
c.		

10. Contrato: serviço contratado x serviço fornecido

Se não havia contratação planejada, colocar no campo Nome do fornecedor “não se aplica”
As contratações ocorridas apesar de não planejadas devem ser comentadas (porque e como foram feitas)

Nome do fornecedor

Itens fornecidos	Comentário sobre restrição ou superação das expectativas quanto à qualidade da entrega (resultado, produto e/ou serviço)
a.	
b.	

11. Finalização

Data do relatório	Assinatura do gestor do projeto
Em ___/___/___	(GESTOR) (Gestor do projeto)

Manifestação do titular da unidade patrocinadora (aceite ou restrição)

(Despacho do patrocinador)

Unidade patrocinadora, em ___/___/___

(PATROCINADOR)
(Cargo)