

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E PROJETOS DO TRIBUNAL REGIONAL DA 2ª REGIÃO

Versão 1.0

São Paulo, Julho de 2015

HISTÓRICO DE VERSÕES

DATA	VERSÃO	RESPONSÁVEL
06/07/2015	1.0	Bruno Motta de Andrade – NGEP

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO.....	4
2.	LISTA DE SIGLAS.....	4
3.	NOÇÕES BÁSICAS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	5
3.1.	O que é um projeto?	5
3.2.	O que é Guia PMBOK® e PMI?	5
3.3.	O que é gerenciamento de projetos?	5
3.4.	O que é um programa?	7
3.5.	O que é portfólio de projetos?.....	7
3.6.	O que é carteira de projetos?	7
3.7.	O que é escritório de projetos?	7
4.	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DOS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS	9
4.1.	Presidência	9
4.2.	Comitê de Planejamento e Gestão (CPG)	9
4.3.	Equipe Multidisciplinar de Objetivo Estratégico	10
4.4.	Coordenador do Portfólio de Projetos.....	10
4.5.	Núcleo de Planejamento Estratégico e Projetos (NGEP)	10
4.6.	Patrocinador	11
4.7.	Gerente de Projeto	11
4.8.	Equipe de Projeto	12
4.9.	Cliente	12
4.10.	Demandante	13
5.	PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E PROJETOS.....	14
5.1.	Fase de Planejamento Estratégico	15
5.1.1.	Fluxograma	15
5.1.2.	Passo a passo.....	16
5.2.	Fase de Formação da Carteira de Projetos	17
5.2.1.	Fluxograma	17
5.2.2.	Passo a passo.....	18
5.3.	Fase de Monitoramento da Carteira de Projetos	19
5.3.1.	Fluxograma	19
5.3.2.	Passo a passo.....	20
5.4.	Fase de Proposição de Projetos	21
5.4.1.	Fluxograma	21
5.4.2.	Passo a passo.....	22
5.5.	Fase de Iniciação em Projetos Estratégicos	23
5.5.1.	Fluxograma	23

5.5.2.	Passo a passo	24
5.6.	Fase de Planejamento em Projetos Estratégicos	25
5.6.1.	Fluxograma	25
5.6.2.	Passo a passo	26
5.7.	Fase de Execução, Monitoramento e Controle em Projetos Estratégicos	27
5.7.1.	Fluxograma	27
5.7.2.	Passo a passo	28
5.8.	Fase de Encerramento em Projetos Estratégicos	29
5.8.1.	Fluxograma	29
5.8.2.	Passo a passo	30
5.9.	Fase de Iniciação e Planejamento em Projetos Táticos e Operacionais	31
5.9.1.	Fluxograma	31
5.9.2.	Passo a passo	32
5.10.	Fase de Execução, Monitoramento e Controle em Projetos Táticos e Operacionais	33
5.10.1.	Fluxograma	33
5.10.2.	Passo a passo	34
5.11.	Fase de Encerramento em Projetos Táticos e Operacionais	35
5.11.1.	Fluxograma	35
5.11.2.	Passo a passo	36
6.	TEMPLATES	37
6.1.	Proposta de Projeto	37
6.2.	Termo de Abertura do Projeto (TAP)	39
6.3.	Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)	41
6.4.	Roteiro do Projeto	43
6.5.	Relatório de Avaliação do Projeto (RAP)	46
6.6.	Solicitação de Mudança no Projeto (SMP)	47
6.7.	Ata de Reunião	48
6.8.	Termo de Encerramento do Projeto (TEP)	49
7.	REFERÊNCIAS	50

1. INTRODUÇÃO

Este documento tem como objetivo a formalização dos procedimentos para condução dos projetos no âmbito de toda a instituição, orientando todos os envolvidos no processo, desenvolvendo competências estratégicas e contribuindo para o alcance de resultados.

Essa iniciativa se baseia na tendência de aprimoramento da gestão por parte dos órgãos públicos e é fruto de um estudo comparativo entre as metodologias e procedimentos adotados e formalizados à época pelo Tribunal Superior do Trabalho e diversos Tribunais Regionais do Trabalho. Utilizando-se a técnica de *benchmarking* para comparar variáveis e procedimentos, foi possível adaptar o conhecimento adquirido à realidade do Tribunal Regional da 2ª Região.

Para um melhor entendimento do processo, o manual contém os seguintes conteúdos na ordem apresentada:

- Lista de siglas;
- Noções básicas sobre gerenciamento de projetos;
- Papéis e responsabilidades dos principais envolvidos;
- Processo de Gerenciamento de Portfólio e Projetos;
- Templates;
- Referências.

2. LISTA DE SIGLAS

SIGLA	SIGNIFICADO
CPG	Comitê de Planejamento e Gestão
EGP	Escritório de Gestão de Projetos ou, em inglês, <i>Project Management Office</i> (PMO)
GP	Gerente de Projetos
PEI	Plano Estratégico Institucional
PGP	Plano de Gerenciamento de Projeto
PMBOK	<i>Project Management Book of Knowledge</i> , em português nomeado como Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, ou simplesmente Guia PMBOK
PMI	<i>Project Management Institute</i> ou, em português, Instituto de Gerenciamento de Projetos
PMP	<i>Project Management Professional</i> ou, em português, Profissional em Gerenciamento de Projetos
NGEP	Núcleo de Gerenciamento de Projetos (unidade do TRT 02)
TAP	Termo de Abertura de Projeto
TEP	Termo de Encerramento de Projeto
RAP	Relatório de Avaliação de Projeto

3. NOÇÕES BÁSICAS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Este capítulo pretende apresentar alguns conceitos sobre o tema de gerenciamento de projetos e portfólio de uma forma simples e prática, utilizando perguntas e respostas para melhorar e padronizar o entendimento deste material por todos na organização.

Para aqueles que se interessarem mais pelo gerenciamento de projetos, há diversos cursos disponíveis no mercado, inclusive *online*, que podem ajudar no aprofundamento, a depender do grau de detalhamento e especialização que se pretenda adquirir, desde cursos avulsos de 5 horas/aula a MBAs com mais de 400 horas/aula.

Atualmente, o Guia PMBOK® é a publicação de referência mundial, o qual desde já recomendamos a leitura. Editado pelo PMI, ele compila conceitos, boas práticas e outros conhecimentos que cercam esse tema.

3.1. O que é um projeto?

De acordo com o Guia PMBOK®, “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” As características mais marcantes de um projeto são: a) possui datas de início e término definidas; b) é executado e monitorado a partir de uma linha de base planejada e previamente definida, para permitir comparações; c) utiliza recursos limitados, previamente planejados e alocados de forma coordenada; d) tem objetivos, produtos, marcos e entregáveis bem definidos; e e) é elaborado de forma progressiva, ou seja, a cada etapa se complementa e aprofunda as informações até então disponíveis, também chamado de planejamento “em ondas”.

Um projeto pode ser considerado encerrado quando seus objetivos foram alcançados, quando eles não podem mais ser alcançados ou quando o projeto deixa de ser necessário. Nas duas últimas hipóteses há o cancelamento do projeto.

Alguns exemplos de projetos: digitalização de processos físicos em uma vara mista, desenvolvimento de um sistema ou ferramenta e mapeamento dos processos de trabalho de uma unidade.

3.2. O que é Guia PMBOK® e PMI?

PMI é a sigla em inglês para designar o Instituto de Gerenciamento de Projetos, uma organização mundial e uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. O PMI oferece certificações para atestar conhecimentos de profissionais em determinadas áreas de conhecimento, e dentre elas, a mais famosa é o PMP (*Project Management Professional*).

O Guia PMBOK® é uma publicação periodicamente revisada pelo instituto, que compila conceitos e boas práticas referentes ao gerenciamento de projetos.

3.3. O que é gerenciamento de projetos?

O Guia PMBOK® estabelece que “Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender

aos seus requisitos.” Recomenda ainda a aplicação de processos logicamente agrupados em cinco grupos, que formam o ciclo de vida de um projeto: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

O ciclo de vida do projeto é o sequenciamento das fases pelas quais o projeto passa desde o início ao término. Essas fases podem ser organizadas de acordo com os objetivos do projeto, a sequência temporal, entregas ou marcos. Esse desmembramento facilita a execução e acompanhamento das atividades.

Além dos cinco grupos de processos acima citados, o Guia PMBOK® identifica também dez áreas de conhecimento que se somam para organizar as informações do projeto. São elas:

- Gerenciamento da integração: conhecimentos e processos que permeiam todo o projeto, passando pela elaboração do termo de abertura, PGP, orientação sobre execução das atividades, monitoramento e controle do projeto e suas mudanças e encerramento de fases ou do projeto como um todo.
- Gerenciamento do escopo: compreende a definição de todo o trabalho que será contemplado pelo projeto, bem como seus requisitos e posterior controle do escopo através da validação das entregas.
- Gerenciamento do tempo: processos que permitem o estabelecimento e acompanhamento do cronograma do projeto, através da definição das atividades necessárias para a execução do projeto, seu sequenciamento e estimativas de recursos e duração.
- Gerenciamento de custos: permite o estabelecimento e acompanhamento do orçamento do projeto.
- Gerenciamento da qualidade: processos que trabalham em conjunto com o controle do escopo para a garantia da qualidade (requisitos e critérios de aceitação) dos produtos previstos no projeto.
- Gerenciamento dos recursos humanos: como são executados por pessoas, essa área de conhecimento contribui significativamente para o sucesso dos projetos, estabelecendo as pessoas e perfis necessários para a formação da equipe de projetos, distribuindo as responsabilidades e papéis, mobilizando e gerenciando cada um de forma coordenada.
- Gerenciamento das comunicações: compreende o estabelecimento e gerenciamento dos eventos de comunicação que serão necessários para que as pessoas certas recebam as informações que precisam para que o projeto continue seguindo o curso correto.
- Gerenciamento dos riscos: compreende a identificação e análise dos riscos que podem impactar positiva ou negativamente o projeto, bem como as respostas a cada um e respectivo controle.
- Gerenciamento das aquisições: processos que possibilitarão o planejamento, condução, controle e encerramento das aquisições que o projeto demandará.
- Gerenciamento de partes interessadas: assim como os recursos humanos, essa área de conhecimento é responsável por identificar as partes interessadas, também chamadas *stakeholders*, que são pessoas externas à equipe do projeto,

mas que podem exercer ou sofrer influência do mesmo, facilitando sua identificação e gerenciamento.

3.4. O que é um programa?

Programa é uma palavra utilizada em diversos contextos diferentes, com significados diferentes. Para o tema de gerenciamento de projetos, também conforme estabelecido no Guia PMBOK®, “Um programa é definido como um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.” E complementa informando que “Um projeto pode ou não ser parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.”

Um exemplo de programa é a instalação de um novo fórum, que envolve projetos separados, mas interrelacionados com diversas áreas como engenharia, contratos e aquisições, TI, judiciária, gestão de pessoas e outras.

3.5. O que é portfólio de projetos?

Mais uma vez fazendo referência ao Guia PMBOK®, que fornece conceitos e padrões para projetos e profissionais de diversas áreas de atuação, “...um portfólio se refere a uma coleção de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para o alcance de objetivos estratégicos.”

Um dos caminhos para materializar a estratégia da organização, estabelecida no PEI, é a escolha e execução dos projetos certos para que sejam alcançados os objetivos estratégicos definidos. O PEI, por ser o documento que visa guiar uma instituição em um período definido, deve também servir como critério para a priorização dos investimentos que contribuirão para o alcance das metas e visão de futuro estipuladas.

3.6. O que é carteira de projetos?

Não há conceituação específica de carteira de projetos no guia. Contudo, para facilitar o entendimento, convencionou-se que será chamada de carteira a totalidade de projetos da organização.

3.7. O que é escritório de projetos?

O EGP ou, em inglês, *Project Management Office* (PMO), é a estrutura organizacional responsável por:

- padronizar processos de governança relacionados a projetos;
- difundir na organização a metodologia, melhores práticas, ferramentas e técnicas;
- reunir informações dos projetos da organização;
- orientar os integrantes da organização que participam de projetos.

Cada instituição define o perfil que seu EGP irá assumir, sendo que os principais tipos citados no Guia PMBOK® são:

- De Suporte: PMO desempenha apenas papel consultivo nos projetos e exerce baixo nível de controle, reunindo apenas informações referentes ao andamento e *status*, além de centralizar a gestão e atualização da metodologia de gerenciamento de projetos.
- De controle: o escritório acumula as atividades anteriores com destaque para a característica de exigência da conformidade, exercendo assim um nível médio no controle dos projetos.
- Diretivo: o próprio EGP assume a gestão dos projetos, exercendo assim um alto nível de controle sobre os projetos.

A estrutura organizacional é um fator que pesa fortemente sobre o perfil do EGP e a forma como a instituição conduz seus projetos. Os principais tipos de estruturas organizacionais são:

- Funcional: tipo clássico de organização, se aplica à maioria das instituições públicas, com divisão em departamentos por especialidade de atividades desempenhadas, em que cada funcionário tem um superior bem definido.
- Projetizada: nesse tipo de estrutura, a organização não está dividida em grande quantidade de departamentos, sendo que a atividade-fim (produção) da empresa são os projetos, a exemplo de escritórios de arquitetura e engenharia.
- Matricial: essa estrutura combina características das duas anteriores, mesclando a distribuição departamental da empresa com o compartilhamento de recursos em projetos. Esse perfil de organização subdivide-se em matricial fraca, balanceada e forte, a depender do nível de poder e influência entre os gerentes funcionais e de projetos.

No estudo comparativo foi possível perceber que alguns TRTs prevêm a criação de escritórios de projetos setoriais, dos quais o principal exemplo, mas não único, está na área de Tecnologia da Informação (T.I.). Nesses casos, a metodologia adotada pelo escritório setorial deverá prever o interrelacionamento com a metodologia institucional para evitar duplicidade ou desencontro de informações, retrabalho, perda de controle e outras implicações.

4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DOS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS

Neste capítulo serão descritos os papéis dos principais atores do processo de gestão de portfólio e projetos, bem como suas responsabilidades, complementando as informações dos fluxogramas apresentados no capítulo seguinte.

4.1. Presidência

- **Papel:** autoridade máxima da instituição, envolvida nas tomadas de decisão de mais alto nível, no âmbito do processo de gerenciamento de portfólio e projetos, como aprovação, arquivamento e idealização de projetos.
- **Responsabilidades:**
 - Apontar a necessidade de análise e revisão do Planejamento Estratégico Institucional (PEI).
 - Aprovar projetos selecionados pelo CPG para compor a carteira de projetos e priorizá-los.
 - Acompanhar resultados dos portfólios.
 - Designar Coordenadores de Portfólio e unidades envolvidas nas Equipes Multidisciplinares.
 - Aprovar e arquivar propostas de projeto.
 - Designar patrocinadores em projetos estratégicos.
 - Aprovar e arquivar TAP e TEP em projetos estratégicos

4.2. Comitê de Planejamento e Gestão (CPG)

- **Papel:** órgão colegiado formado por Desembargadores e gestores de determinadas unidades, conforme instituído pelo Ato GP nº 28/2010 e alterado pelo Ato GP nº 02/2011 e Ato GP nº 27/2014.
- **Responsabilidades:**
 - Avaliar o conteúdo do Planejamento Estratégico Institucional.
 - Conduzir a análise estratégica da instituição, submetendo o PEI ao Órgão Pleno.
 - Selecionar projetos da carteira.
 - Convocar Reuniões de Análise Estratégica (RAE) para acompanhamento dos resultados, acionando quando necessário os coordenadores de portfólio, a Presidência e outras pessoas envolvidas com a consecução de projetos e ações institucionais relacionadas ao PEI.
 - Analisar propostas de projetos, confrontando-as com o PEI, podendo inclusive arquivá-las de imediato.
 - Remeter propostas de projeto para parecer da equipe multidisciplinar a que o projeto está relacionado.
 - Remeter propostas de projeto para apreciação da Presidência, manifestando-se quando achar necessário.

4.3. Equipe Multidisciplinar de Objetivo Estratégico

- **Papel:** equipe formada por magistrados e servidores de unidades e especialidades diversas para cada objetivo estratégico estabelecido no PEI com o intuito de discutir problemas e necessidades da instituição e sugerir projetos que aprimorem a gestão.
- **Responsabilidades:**
 - Levantar e discutir problemas, necessidades e demandas da instituição.
 - Redigir lista de projetos e respectivas propostas.
 - Discutir e sugerir ações para correção de desvios de projetos do portfólio.

4.4. Coordenador do Portfólio de Projetos

- **Papel:** Desembargador designado pela Presidência para coordenar discussões das Equipes Multidisciplinares.
- **Responsabilidades:**
 - Representar o portfólio de projetos perante a instituição.
 - Reunir Equipe Multidisciplinar e coordenar discussões.
 - Submeter lista de projetos a apreciação da Presidência.

4.5. Núcleo de Planejamento Estratégico e Projetos (NGEP)

- **Papel:** unidade com fim de assessorar o Tribunal nas atividades de planejamento estratégico e gestão de projetos. Assume também o papel de escritório de projetos, com perfil de PMO de Suporte, dentre aqueles dispostos no PMBOK, oferecendo assessoramento e suporte nos projetos, mas sem participar diretamente da execução deles.
- **Responsabilidades:**
 - Redigir, divulgar e manter atualizada a metodologia gerenciamento de projetos e portfólio.
 - Assessorar o CPG na condução da análise estratégica da instituição e construção do PEI.
 - Documentar RAE promovidas pelo CPG.
 - Monitorar projetos da carteira.
 - Fazer triagem e análise prévia das propostas, encaminhando-as ao CPG.
 - Manter informações referentes ao portfólio de projetos atualizadas (painel de portfólio).
 - Orientar gerentes de projetos quanto à metodologia na redação do TAP, PGP e Roteiro de Projeto.
 - Numerar projetos conforme ordem cronológica de formalização da documentação.
 - Dar ciência às partes interessadas de projeto estratégico iniciado, cujo TAP foi aprovado.
 - Dar ciência às partes interessadas de projeto estratégico finalizado, cujo TEP foi aprovado.
 - Receber Relatório de Avaliação de Projeto e dar *feedback* ao GP.

- Receber e arquivar cópias de TAP, PGP, TEP e RAP de projetos estratégicos e roteiros de projetos e TEP de projetos táticos e operacionais.

4.6. Patrocinador

- **Papel:** o PMBOK define o patrocinador como “...pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo.” É a pessoa que representa o projeto perante a instituição, na relação com as diversas áreas internas, envolvendo-se do início ao fim do processo. Muitas vezes essa figura assume o papel de demandante, ou idealizador do projeto, pois tem a visão de gestor que contribui para enxergar necessidades, demandas e oportunidades para a instituição. Normalmente esse papel será exercido por um diretor ou magistrado responsável pela área (coordenadoria, secretaria ou seção).
- **Responsabilidades:**
 - Representar o projeto no âmbito da instituição.
 - Fornecer suporte e recursos ao projeto, contribuindo para seu sucesso.
 - Intermediar conflitos, negociar soluções e resolver problemas que estejam em sua alçada, com relação ao projeto no âmbito da instituição, visando sempre o sucesso do projeto.
 - **Em projetos estratégicos:**
 - Designar gerente.
 - Acompanhar a redação do TAP e validá-lo.
 - Acompanhar redação do PGP e validá-lo, encaminhando cópia ao NGEP.
 - Designar equipe de projeto.
 - Receber RAP e dar *feedback* ao GP.
 - Avaliar solicitações de mudança.
 - Validar TEP.
 - **Em projetos táticos e operacionais:**
 - Designar GP.
 - Acompanhar a redação do Roteiro de Projeto e validá-lo.
 - Designar equipe de projeto.
 - Receber RAP e dar feedback ao GP.
 - Avaliar solicitações de mudança.
 - Validar TEP.

4.7. Gerente de Projeto

- **Papel:** pessoa alocada para liderar a equipe no alcance dos objetivos do projeto. Papel que demanda, além de conhecimentos em gerenciamento de projetos, certas habilidades pessoais como organização, bom relacionamento interpessoal, capacidade de negociação e análise, raciocínio lógico disposição, pró atividade, entre outras.
- **Responsabilidades:**
 - Liderar a equipe de projeto.

- Intermediar conflitos, negociar soluções e resolver problemas que estejam em sua alçada no âmbito do projeto, visando sempre seu sucesso.
- **Em projetos estratégicos:**
 - Elaborar TAP, PGP, RAP, SMP e TEP.
 - Convocar equipe, coordenar reunião de *kick off* e redigir respectiva ata.
 - Acompanhar atividades do projeto e executar aquelas que estejam sob sua responsabilidade.
 - Enviar RAP ao patrocinador e NGEP.
 - Avaliar necessidades de mudança, elaborar SMP ou recebê-la dos membros da equipe.
 - Submeter SMP ao patrocinador.
 - Atualizar PGP sempre que houver mudanças no projeto.
- **Em projetos táticos e operacionais:**
 - Elaborar Roteiro de Projeto, RAP, SMP e TEP.
 - Distribuir responsabilidades aos membros da equipe.
 - Acompanhar atividades do projeto e executar aquelas que estejam sob sua responsabilidade.
 - Enviar RAP ao patrocinador e NGEP.
 - Avaliar necessidades de mudança, elaborar SMP ou recebê-la dos membros da equipe.
 - Submeter SMP ao patrocinador.
 - Atualizar Roteiro de Projeto sempre que houver mudanças no projeto.
 - Enviar cópia do Roteiro de Projeto e do TEP ao NGEP.
 - Comunicar encerramento do projeto aos membros da equipe.

4.8. Equipe de Projeto

- **Papel:** o PMBOK dispõe que “A equipe do projeto inclui o gerente do projeto e o grupo de indivíduos que atua conjuntamente na execução do trabalho do projeto para alcançar os seus objetivos ... Essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou habilidades específicas para a execução do trabalho do projeto. A estrutura e características de uma equipe de projeto podem variar muito, mas uma característica constante é o papel do gerente de projetos como líder da equipe, independentemente do grau de autoridade que ele possa ter sobre os seus membros.”
- **Responsabilidades:**
 - Executar atividades do projeto conforme distribuição responsabilidades e cronograma do projeto.
 - Solicitar mudanças, redigindo SMP e submetendo-o ao GP.

4.9. Cliente

- **Papel:** pessoa responsável por formalizar o recebimento de produtos, subprodutos, marcos ou fases do projeto.

- **Responsabilidades:**
 - Avaliar a entrega, produto, marco ou fase apresentada, confrontando-a com os critérios de aceitação.
 - Formalizar o aceite da entrega.

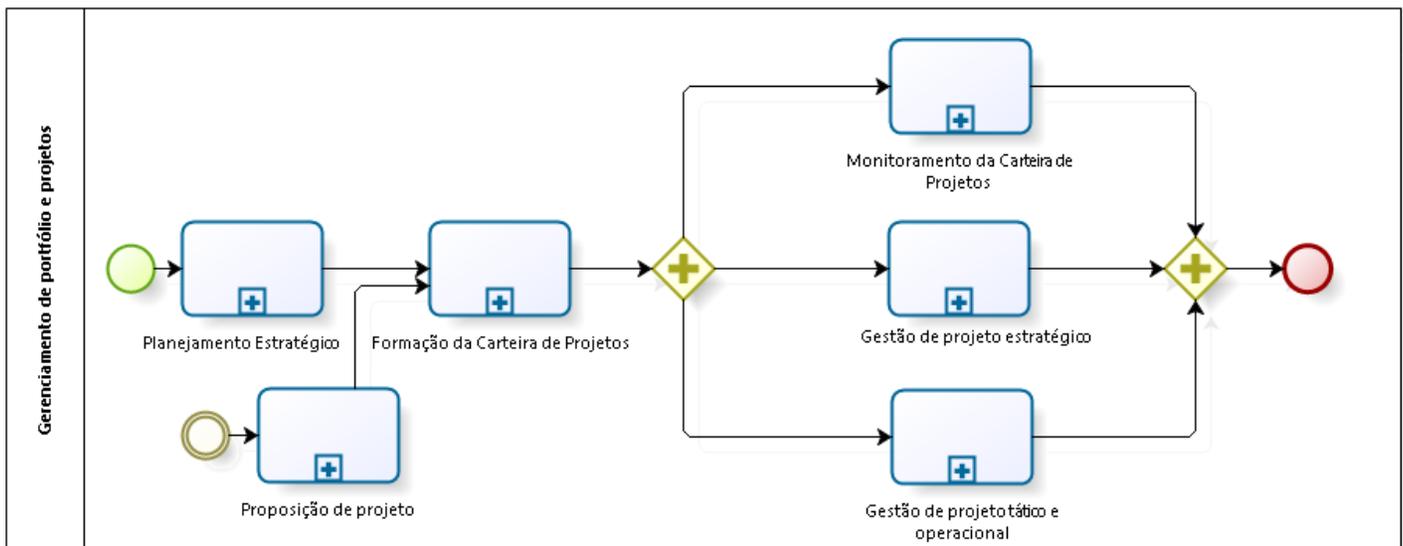
4.10. Demandante

- **Papel:** identifica necessidades, demandas e oportunidades para o aprimoramento da instituição ou de uma área específica. Normalmente esse papel será exercido por um diretor ou magistrado responsável pela área (coordenadoria, secretaria ou seção). Pode acumular características de cliente do projeto, pois o mesmo será desenvolvido para solucionar situação por ele exposta.
- **Responsabilidades:**
 - Idealizar projeto a partir de necessidades, demandas ou oportunidades identificadas.
 - Redigir Proposta de Projeto e enviá-la ao NGEP.

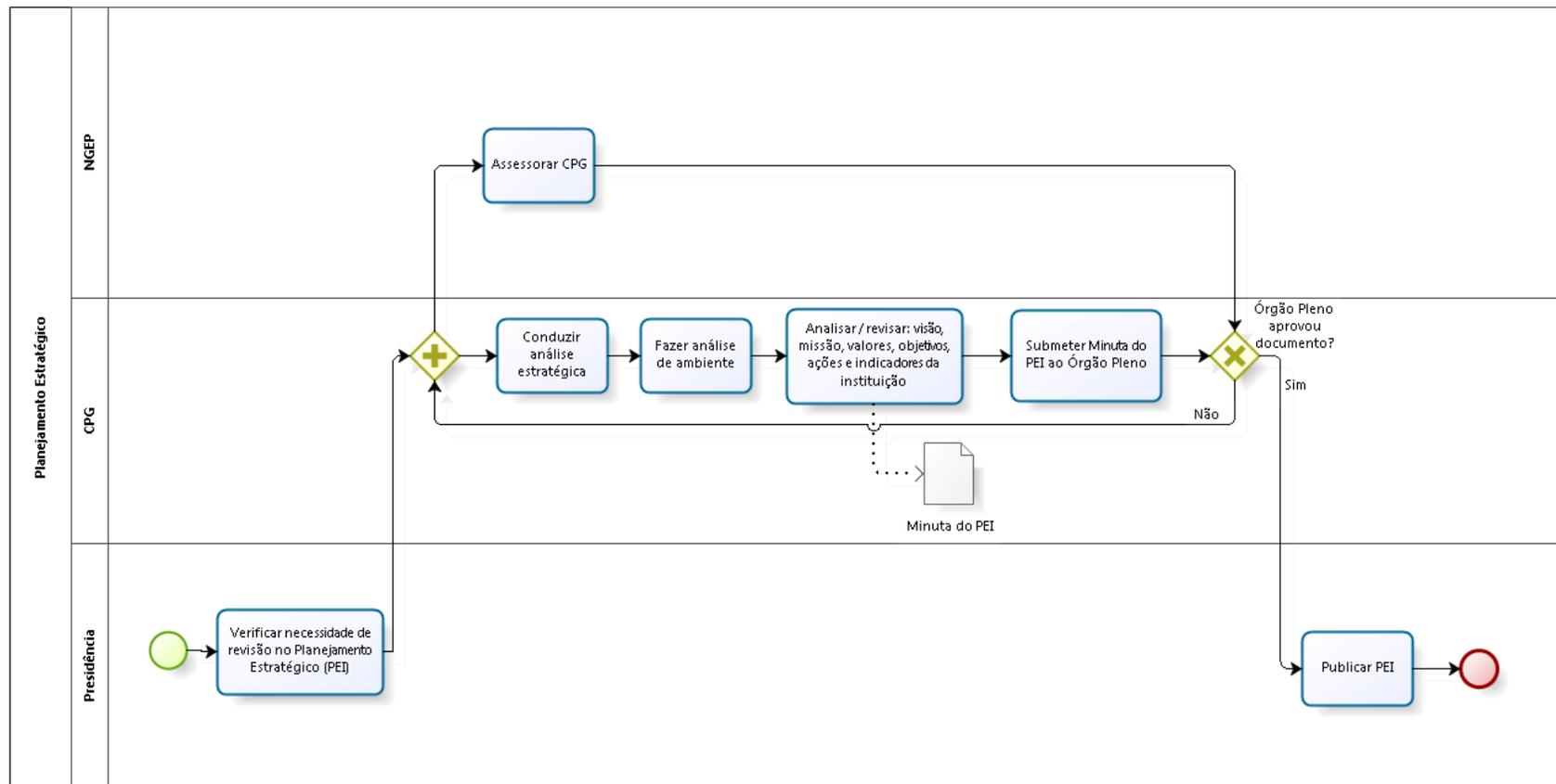
5. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E PROJETOS

Nesta seção do manual apresentaremos os fluxogramas do macroprocesso e de cada fase que compõe o gerenciamento de portfólio e projetos, acompanhados dos respectivos passo a passo. Esses desenhos não pretendem representar todos os processos nos mínimos detalhes e nuances, mas apenas demonstrar um fluxo ideal e genérico de trabalho que servirá de guia para os casos concretos dos projetos no dia a dia.

Como forma de sintetizar os fluxos das diversas fases que compõem a metodologia de gerenciamento de portfólio e projetos do Tribunal Regional da 2ª Região, apresentamos a figura abaixo, que representa o macroprocesso de gerenciamento de portfólio e projetos.



5.1. Fase de Planejamento Estratégico
5.1.1. Fluxograma

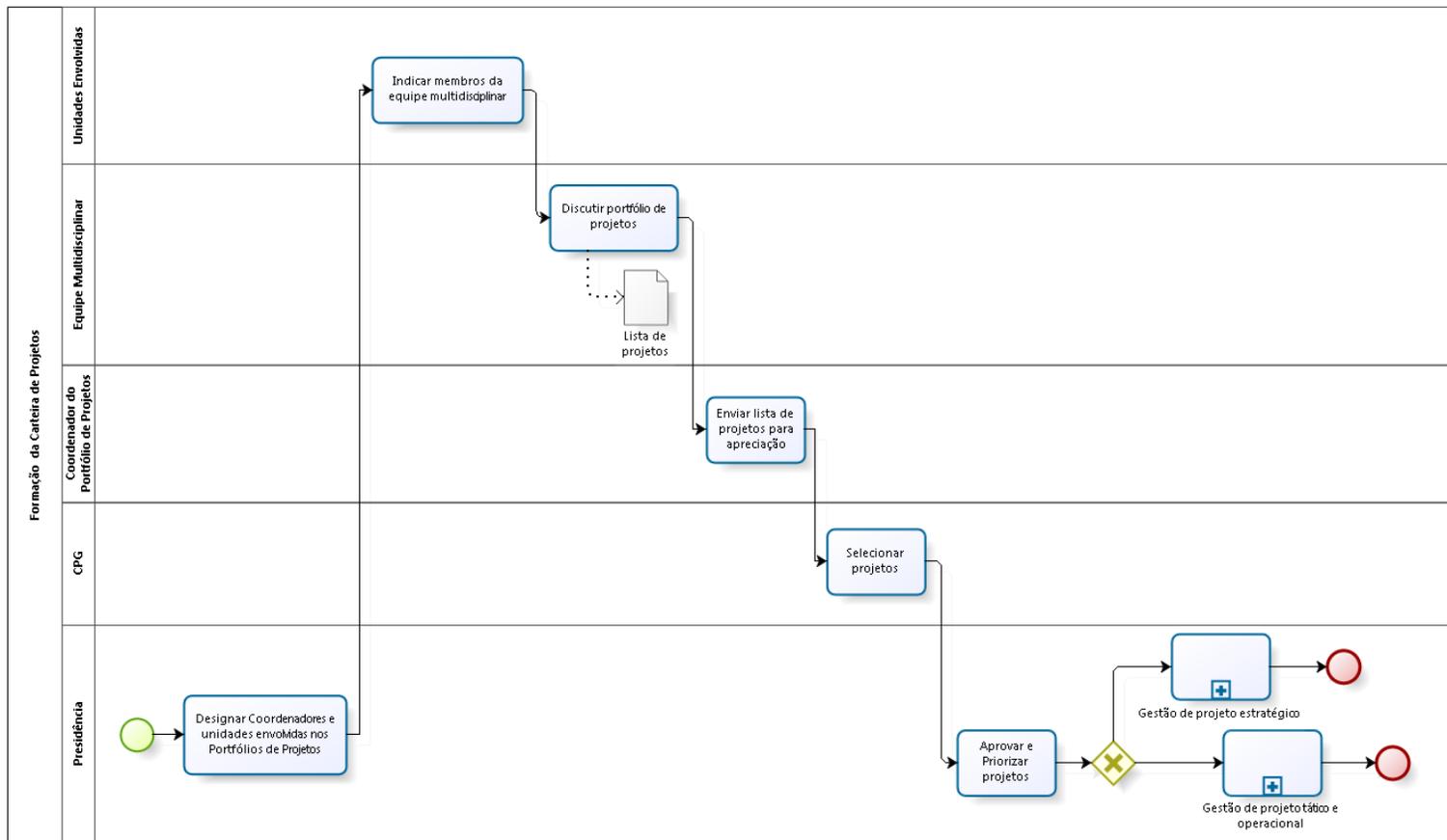


5.1.2. Passo a passo

1. O processo de gerenciamento do portfólio de projetos é decorrente do planejamento estratégico, que define os rumos da instituição, sendo que os projetos são parte do caminho para se alcançar os objetivos traçados. Essa fase foi associada à gestão do portfólio de projetos com o objetivo de contextualização, apesar de ser bem mais abrangente e não estar restrita à gestão de projetos de uma organização.
2. O processo começa com iniciativa da Presidência, que verifica a necessidade de revisão do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) existente ou da redação de um novo. Essa necessidade pode ser decorrente do ambiente externo, como por exemplo o alinhamento estratégico com órgãos superiores como TST, CSJT ou CNJ, ou do ambiente interno, por decisão da administração, para alcançar uma situação futura almejada.
3. Após a decisão da Presidência em revisar ou redigir um novo PEI, o Comitê de Planejamento e Gestão (CPG) e o Núcleo de Gestão Estratégica e Projetos (NGEP) são acionados: o primeiro para efetivamente envolver as pessoas-chave no processo e o segundo para assessorar.
4. O CPG pode selecionar e empregar técnicas para dinâmicas de grupo com o objetivo de integrar a equipe que está conduzindo a análise, de forma que o documento final represente a instituição em suas diversas facetas.
5. O CPG então inicia o planejamento a partir da análise dos ambientes interno e externo. A participação dos diversos setores permite uma visão mais ampla e profunda, contribuindo para uma percepção mais completa da instituição, além de conferir maior respaldo ao processo. Nessa etapa podem ser utilizadas técnicas clássicas como Matriz SWOT, estudo de cenários, análise dos 07 fatores HARD e SOFT, Estrutura PESTEL, Cinco Forças de Porter, Matriz BCG, identificação das competências e recursos estratégicos ou outras amplamente difundidas no mercado. O uso dessas técnicas deve ser cuidadosamente selecionado conforme as necessidades e expectativas da instituição.
6. Após a organização e análise dessas informações, o CPG passa então à revisão e análise da missão e valores da organização, estabelecendo a visão de futuro e objetivos estratégicos, bem como as ações que auxiliarão nessa caminhada e os indicadores e metas que irão monitorar os avanços. Importante ressaltar que o Tribunal Regional da 2ª Região adota a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), à semelhança das instâncias superiores.
7. Após a definição dos elementos citados, é redigida a Minuta do PEI, que é submetida a apreciação do Órgão Pleno. Caso o documento não seja aprovado, o CPG deverá retomar os trabalhos de análise relativos às ressalvas feitas pelo Órgão Pleno. Sendo aprovado o documento, a Presidência publica-o para que a administração passe à fase de execução da estratégia.

5.2. Fase de Formação da Carteira de Projetos

5.2.1. Fluxograma

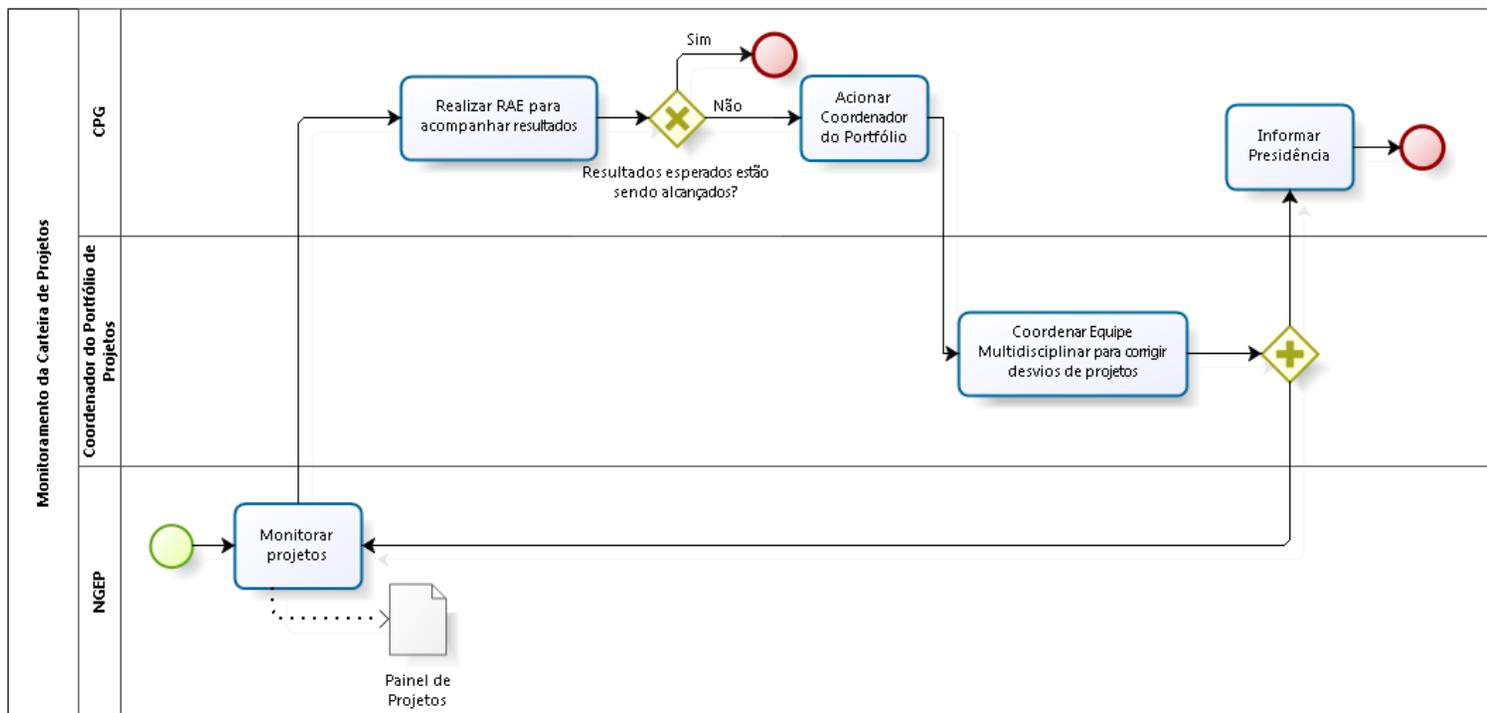


5.2.2. Passo a passo

1. Após o fechamento do documento que irá reger a atuação da organização por determinado tempo, é chegado o momento de viabilizar a execução da estratégia através dos projetos que trarão os resultados almejados. A formação da carteira de projetos se inicia com a designação do coordenador do portfólio de projetos e das unidades envolvidas que estarão representadas na equipe multidisciplinar.
2. Será tratado como portfólio o conjunto de projetos associados a um objetivo estratégico, sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais, sendo alocado um coordenador e uma equipe multidisciplinar por portfólio.
3. Após a designação das unidades que compõem a equipe multidisciplinar, os responsáveis pelas respectivas unidades indicam os membros que representarão o setor.
4. Com a definição dos membros da equipe multidisciplinar, o coordenador conduz as discussões. Baseados no objetivo estratégico e temas a ele associados, são levantados os problemas, necessidades, oportunidades e demandas da instituição, sugerindo soluções que serão viabilizadas através de projetos. Em seguida a equipe compila a discussão em uma lista de projetos, que será encaminhada ao CPG pelo coordenador acompanhada das respectivas propostas, detalhando os projetos.
5. O CPG, por sua vez, seleciona os projetos que considerar mais adequados e aderentes ao PEI para compor a carteira, confrontando-os com os objetivos estratégicos, indicadores impactados e a contribuição que ele trará para a concretização da visão de futuro. Em seguida, o CPG envia as listas de projetos dos diversos portfólios para apreciação da Presidência.
6. Com esses subsídios, a Presidência aprova os projetos que considerar adequados para a instituição, estabelecendo uma ordem de priorização, ou seja, distribuindo-os ao longo do período de vigência do PEI, levando em consideração a limitação de recursos, prioridade, criticidade e resultados para a organização.
7. Por fim, são acionados os processos de gestão de projetos estratégicos, táticos e operacionais, conforme o caso. Essa etapa representa efetivamente a execução dos projetos da carteira, não fazendo parte da fase de formação da carteira, e sim sua materialização.

5.3. Fase de Monitoramento da Carteira de Projetos

5.3.1. Fluxograma

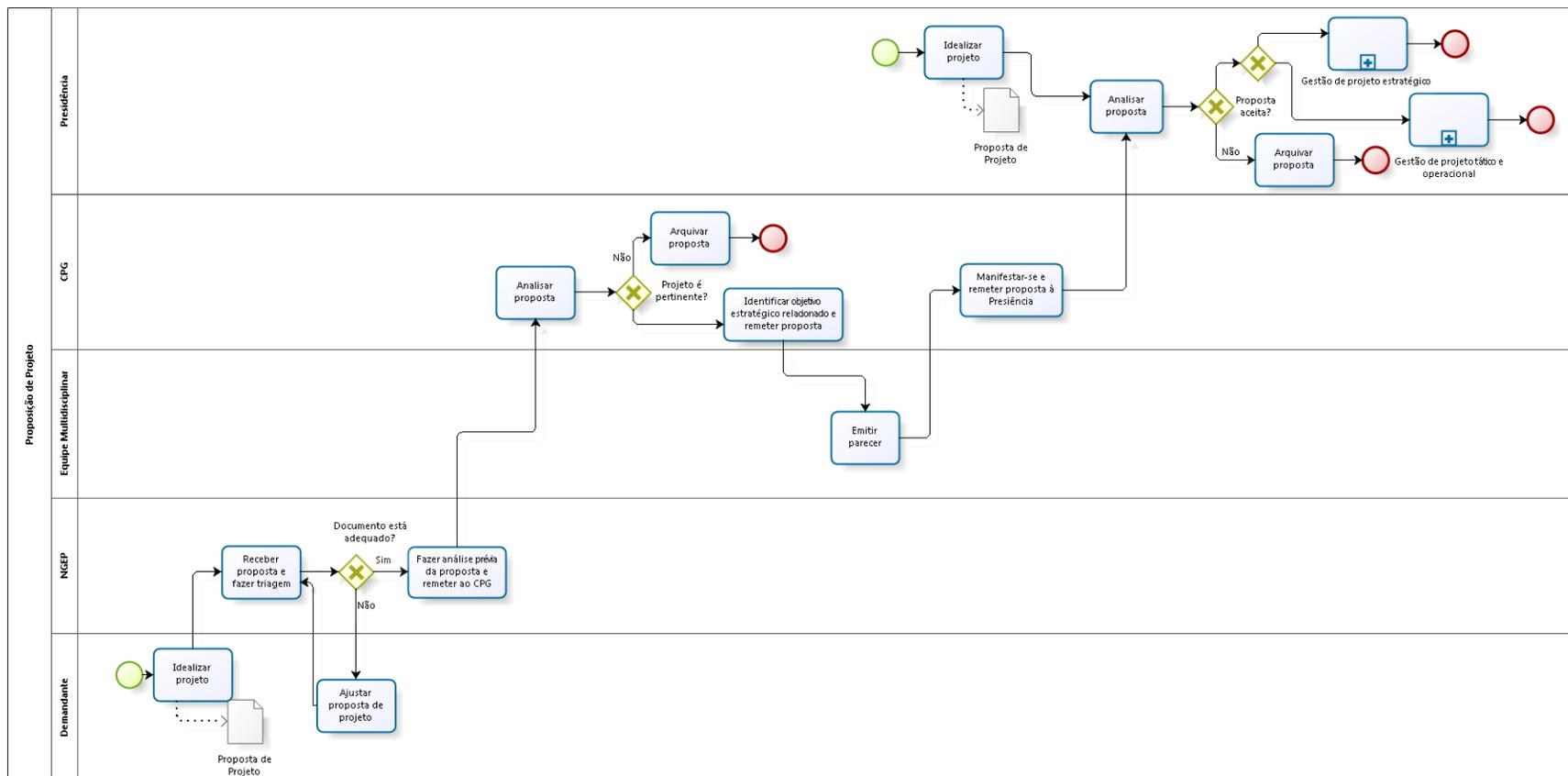


5.3.2. Passo a passo

1. Enquanto os projetos da carteira estão sendo executados, a fase de monitoramento da carteira de projetos estratégicos permanece ativa.
2. Conforme os projetos são executados, o NGEP recebe os relatórios de status e atualiza o painel de projetos. Este documento compila as informações dos projetos de cada portfólio referentes a prazo, custo e entregas.
3. O CPG monitora os resultados dos projetos e da estratégia através das Reuniões de Análise Estratégica (RAE), nas quais poderão inclusive propor ajustes na estratégia com o objetivo de melhorar o desempenho institucional. Conforme Resolução 198/2014 do CNJ, as RAE devem ser realizadas pelo menos quadrimestralmente.
4. No caso de cumprimento das metas, a instituição mantém o monitoramento dos projetos através dos relatórios, painel de projetos e RAE. Caso os resultados esperados não estejam sendo alcançados, o CPG pode então acionar os coordenadores dos portfólios cujos resultados não estejam satisfatórios.
5. O coordenador e a equipe multidisciplinar analisam os resultados e possíveis causas que possam estar impactando negativamente o portfólio ou projetos específicos. Nessa etapa, esses atores podem inclusive solicitar esclarecimentos e informações acerca dos projetos aos respectivos patrocinadores, gerentes ou membros das equipes. Após a identificação dos problemas, a equipe propõe soluções e medidas corretivas. A implementação dessas medidas e acompanhamento dos impactos deve ser intermediada pelo coordenador do portfólio, com apoio do CPG.
6. Por fim, o CPG reporta à Presidência os problemas encontrados, medidas corretivas adotadas e resultados decorrentes.

5.4. Fase de Proposição de Projetos

5.4.1. Fluxograma

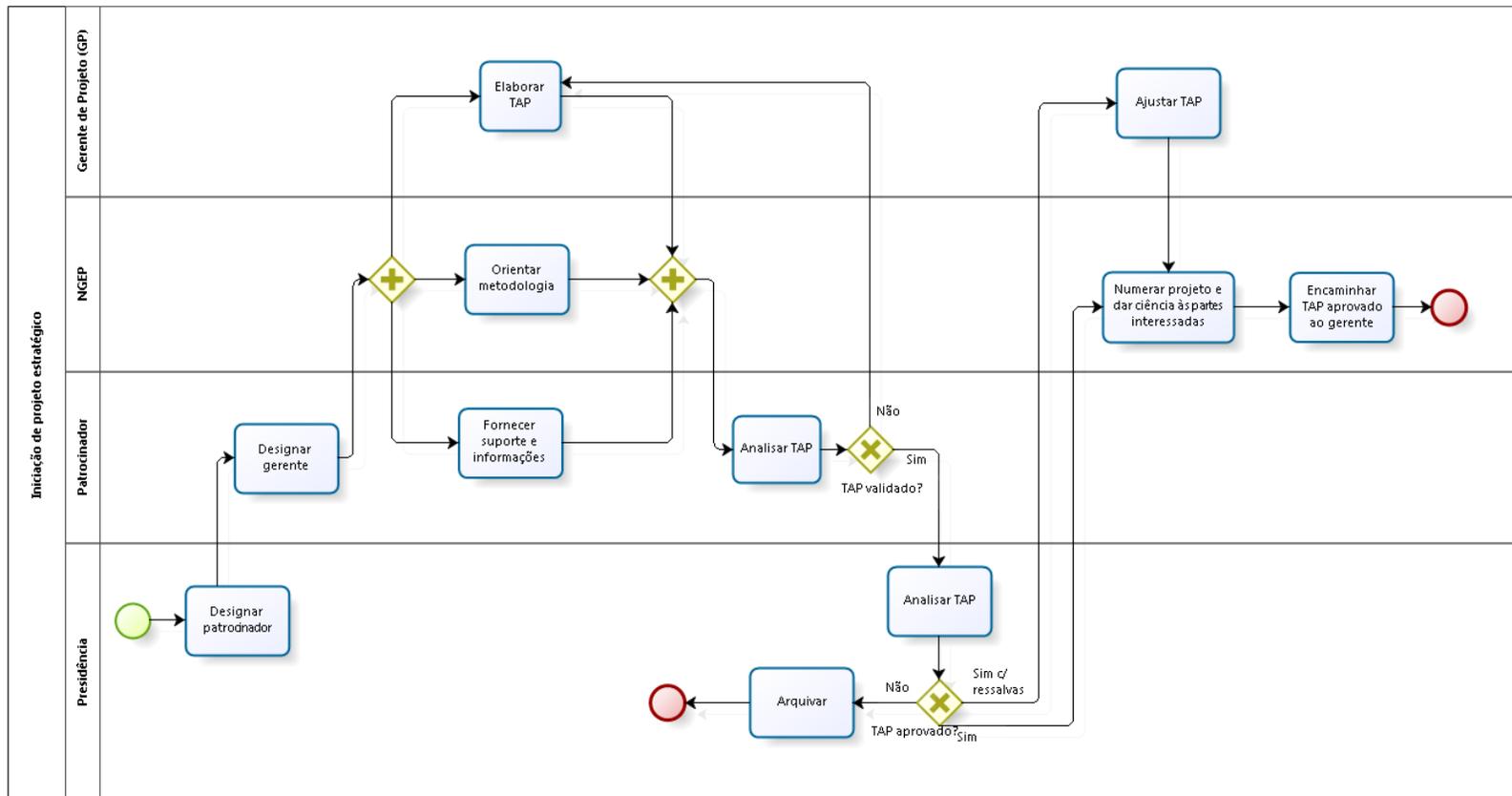


5.4.2. Passo a passo

1. O processo de gerenciamento de um projeto se inicia com a própria iniciativa do projeto. Por mais óbvio e redundante que possa parecer essa afirmação, o primeiro passo de um projeto é sua idealização, identificando no ambiente da instituição uma oportunidade, necessidade ou demanda que precisa de um esforço organizado, temporário e planejado para ser atendida. Essa etapa funciona como mais uma porta de entrada para formação da carteira de projetos, estendendo essa possibilidade a toda a instituição, não apenas aos coordenadores de portfólio e equipes multidisciplinares. Isso é materializado através da Proposta de Projeto, que é redigida pelo demandante e encaminhada ao NGEP através do email ngep@trtsp.jus.br.
2. O NGEP, em seguida, recebe a proposta e faz uma triagem, analisando se o documento contém todas as informações necessárias. Caso necessite de adequação, o NGEP deve entrar em contato com o demandante para que faça os ajustes na proposta.
3. Estando o documento adequado, o NGEP faz uma análise prévia da proposta, encaminhando-a em seguida ao CPG.
4. O CPG então analisa a proposta. Caso o projeto não seja pertinente, poderá ser imediatamente arquivado. Caso considere que é um projeto pertinente em relação ao PEI, identifica o objetivo estratégico a que está relacionado, remetendo o documento para a equipe multidisciplinar específica.
5. A equipe multidisciplinar recebe a proposta de projeto e emite seu parecer. Caso a equipe e o coordenador considerem desnecessária uma reunião para tratar do assunto, isso poderá ocorrer por email ou outros canais de comunicação.
6. Após o parecer da equipe multidisciplinar, o CPG emite sua opinião sobre o projeto, remetendo a proposta para apreciação da Presidência.
7. Finalizando esta etapa, a Presidência recebe a proposta e toma a decisão final pela aprovação ou não. Em caso de não aprovação, a proposta é arquivada. Em caso de aceite, passa-se ao processo de gerenciamento de projetos.
8. Por fim, quando um projeto é idealizado pela Presidência, todo o trâmite acima descrito pode ser abreviado, a critério da própria Presidência, passando-se diretamente da idealização para a análise final.

5.5. Fase de Iniciação em Projetos Estratégicos

5.5.1. Fluxograma

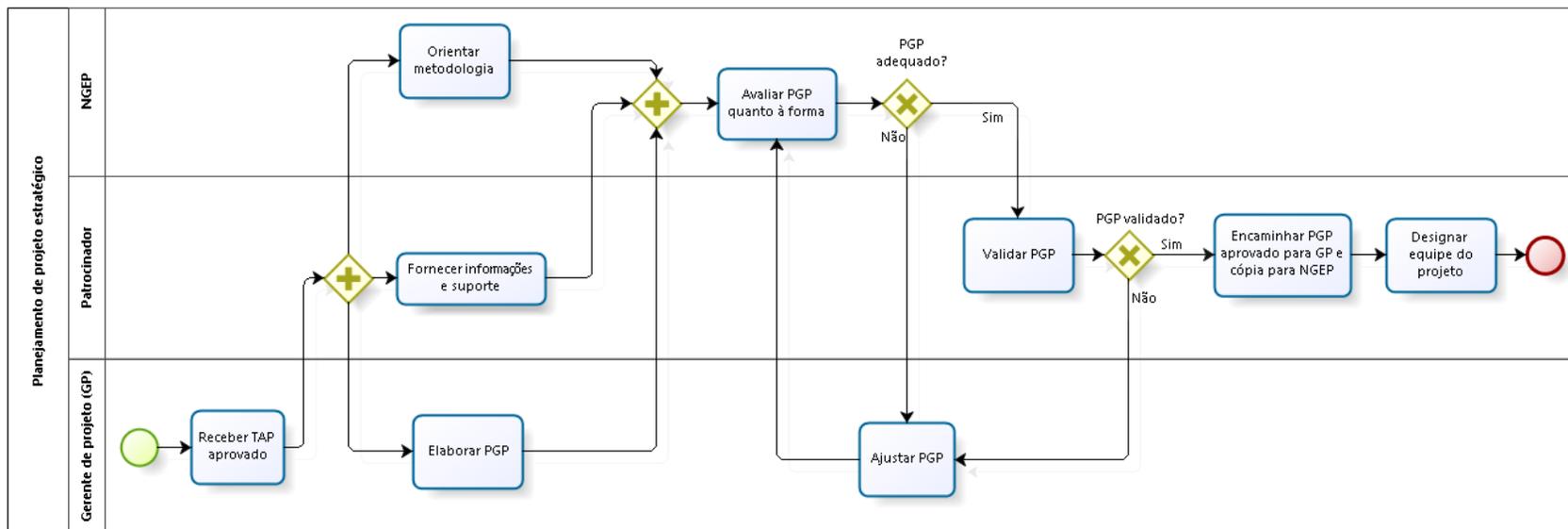


5.5.2. Passo a passo

1. Os projetos estratégicos entram na fase de iniciação em decorrência das fases de formação da carteira de projetos ou proposição de projetos.
2. O primeiro passo é a designação do patrocinador do projeto. A Presidência pode escolher o patrocinador em razão das unidades da instituição que atuarão no projeto, afinidade do perfil da pessoa com o objeto/produto do projeto ou mediante solicitação de interessados que tenham conhecimento da proposta do projeto.
3. Definido o patrocinador, este designa o gerente do projeto (GP).
4. Em seguida, o GP elabora o Termo de Abertura do Projeto (TAP) com auxílio do NGEP, que irá orientá-lo quanto à metodologia e à forma, enquanto o patrocinador acompanha a confecção do documento, fornecendo informações e suporte.
5. Após redigir o TAP, o GP submete-o a apreciação do patrocinador. Caso este último perceba alguma incoerência ou erro, o documento é devolvido ao GP para ajustes. Caso esteja correto, o patrocinador valida o documento e encaminha-o para apreciação da Presidência.
6. Ao receber o TAP, a Presidência pode tomar três decisões: a) não aprovar a abertura/início do projeto; b) aprovar o início/abertura do projeto; ou c) aprovar o TAP com ressalvas, remetendo o documento para o GP proceder aos ajustes necessários e encaminhar o documento diretamente ao NGEP.
7. O NGEP, então, recebe o TAP aprovado pela Presidência, numera o projeto de acordo com ordem cronológica de aprovação de projetos, classifica as partes interessadas e equipe de projeto. No caso de o TAP ter sido aprovado com ressalvas pela Presidência, o NGEP deverá analisar os ajustes procedidos pelo GP.
8. Por fim, o NGEP encaminha o TAP aprovado ao GP para este iniciar a fase de planejamento.

5.6. Fase de Planejamento em Projetos Estratégicos

5.6.1. Fluxograma

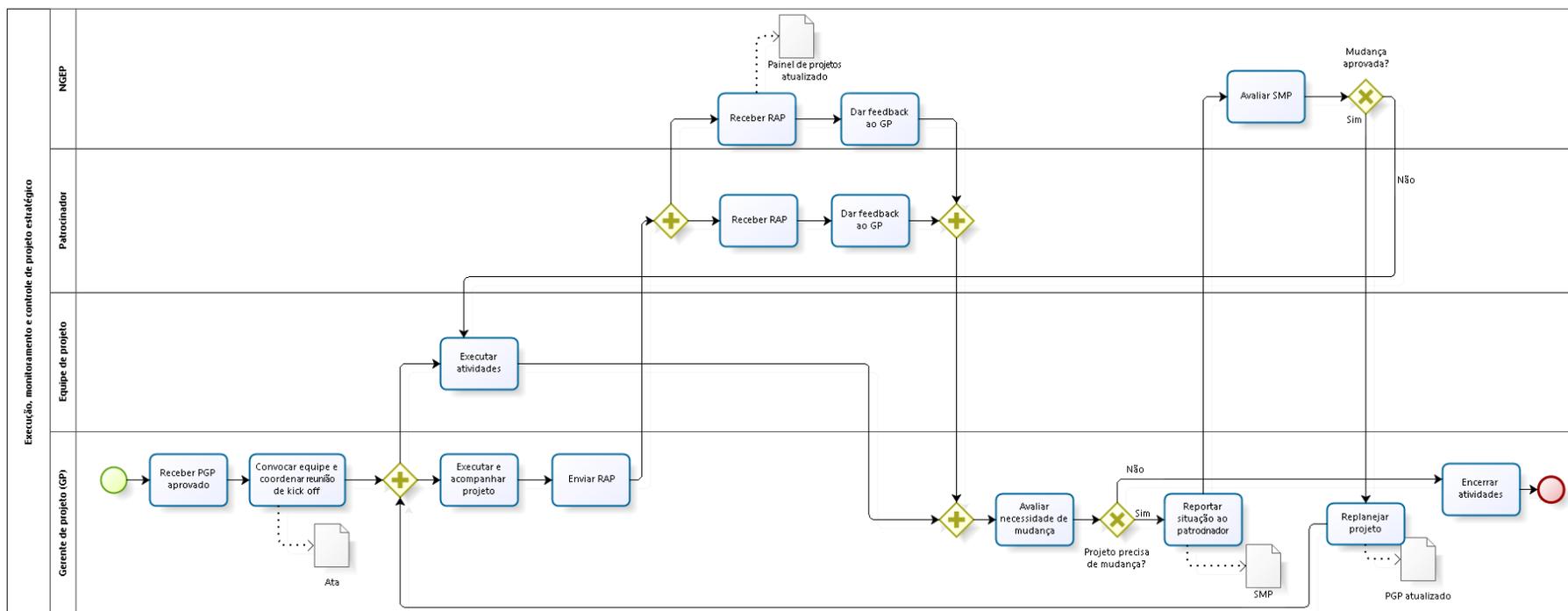


5.6.2. Passo a passo

1. Após receber o TAP, o GP elabora o Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP) com orientação do NGEF quanto à metodologia e suporte e informações do patrocinador.
2. Em seguida, o NGEF avalia o PGP quanto à forma e o encaminha ao patrocinador. Caso o documento não esteja adequado, é devolvido ao GP para ajustá-lo.
3. O patrocinador, por sua vez, analisa o PGP e valida-o se estiver conforme esperado. Caso o documento não esteja adequado, é devolvido ao GP para ajustes.
4. Após validar o PGP, o patrocinador encaminha o documento para o GP e cópia para o NGEF.
5. Por fim, o patrocinador designa a equipe do projeto. Caso haja membros externos à unidade patrocinadora ou não subordinados ao patrocinador, este deverá intermediar a negociação com o superior imediato do membro para viabilizar sua alocação.

5.7. Fase de Execução, Monitoramento e Controle em Projetos Estratégicos

5.7.1. Fluxograma

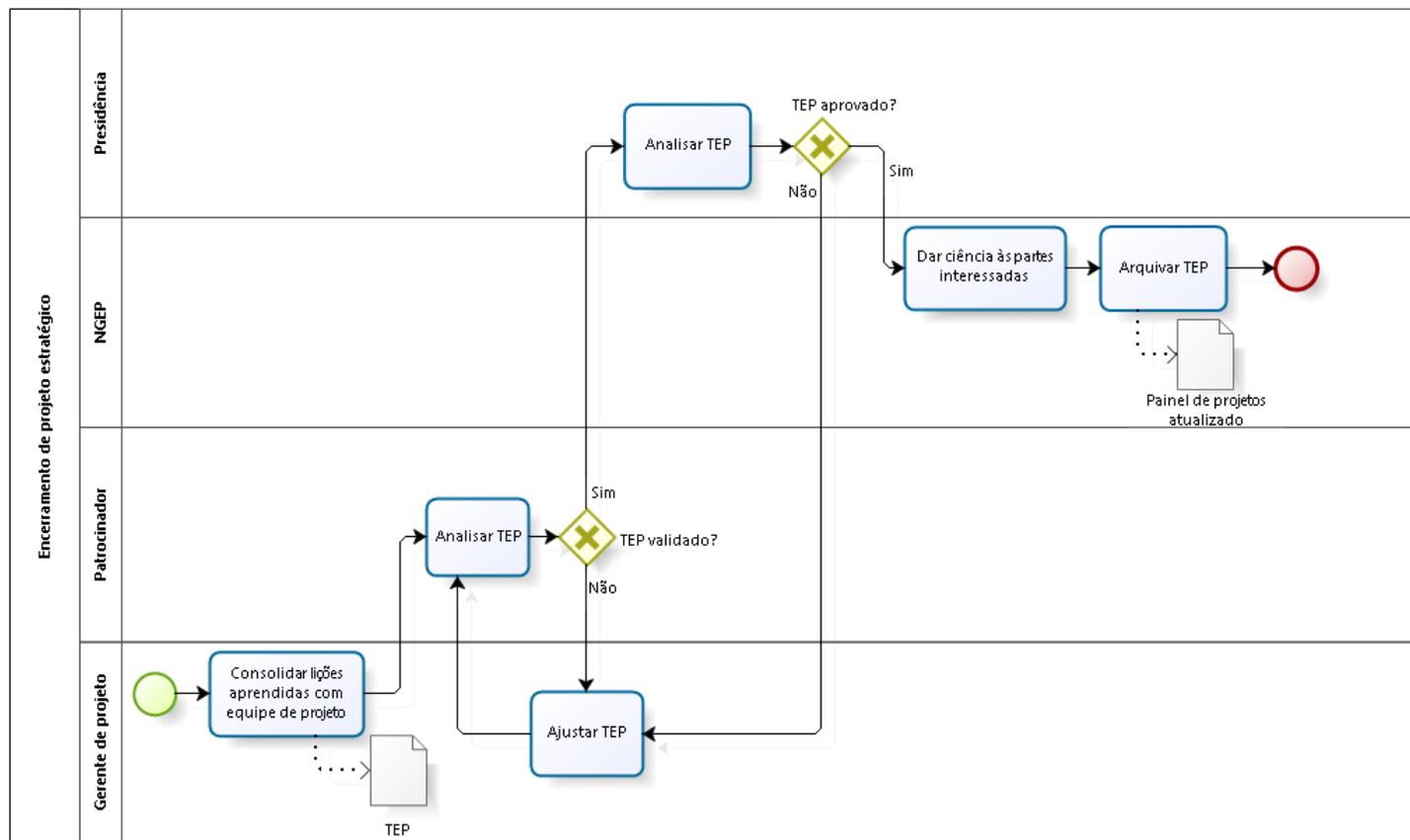


5.7.2. Passo a passo

1. Após receber o PGP, o gerente convoca a equipe para a reunião de *kick off* para formalizar o *start* do projeto. Nesta reunião são apresentadas as informações do projeto e distribuídas as responsabilidades entre os membros da equipe. Essa reunião visa conferir maior integração e harmonia à equipe para uma gestão e execução transparentes e objetivas. Ao final, o GP documenta a reunião em ata.
2. Após o passo anterior, inicia-se efetivamente a execução das atividades do projeto e seu acompanhamento pelo GP.
3. Conforme o projeto avança, o GP deve emitir o Relatório de Avaliação do Projeto (RAP), que pode ser periódico ou atrelado à conclusão de entregáveis ou atingimento de marcos, conforme for estabelecido no PGP na área específica de gestão da comunicação.
4. O RAP é enviado tanto ao patrocinador como ao NGEP. O primeiro é responsável por obter os aceites intermediários (entregas, produtos e subprodutos) e final do projeto, caso não seja ele mesmo o cliente. Se o próprio patrocinador for o cliente da entrega em questão, fará ele mesmo a análise dos critérios de aceitação para formalizá-la, fornecendo *feedback* ao GP. Já o NGEP recebe o RAP para atualizar as informações do painel de projetos e comparar a performance do projeto com o planejamento, fornecendo *feedback* ao GP.
5. Durante a execução das atividades o GP constantemente será confrontado com a necessidade de avaliar se o projeto precisa de mudanças. Isso pode partir do próprio GP ou do contato deste com os membros da equipe.
6. Verificada a necessidade de mudança no projeto, a situação deve ser reportada ao patrocinador através da Solicitação de Mudança no Projeto (SMP). Esse documento pode ser elaborado tanto pelo GP como por membro da equipe de projeto que identificou uma necessidade de mudança no projeto em atividade sob sua responsabilidade.
7. As solicitações de mudanças são submetidas à apreciação do patrocinador. No caso de não aprovação da SMP, o projeto deverá ser executado como previamente aprovado. Já quando a SMP é aprovada, o GP deverá replanejar o projeto, atualizar o PGP e comunicar aos membros da equipe cujas responsabilidades e atividades tenham sido impactadas pela mudança, executando o projeto conforme o novo cenário.
8. Toda essa dinâmica da execução, com o desenvolvimento das atividades, acompanhamento do projeto pelo gerente, monitoramento pelo patrocinador e NGEP e constante avaliação da necessidade de mudanças para garantir o sucesso do projeto se encerra com o término de todas as atividades e conclusão de todos os entregáveis (produtos e subprodutos). Após isso, encerra-se a execução e inicia-se a etapa de encerramento.

5.8. Fase de Encerramento em Projetos Estratégicos

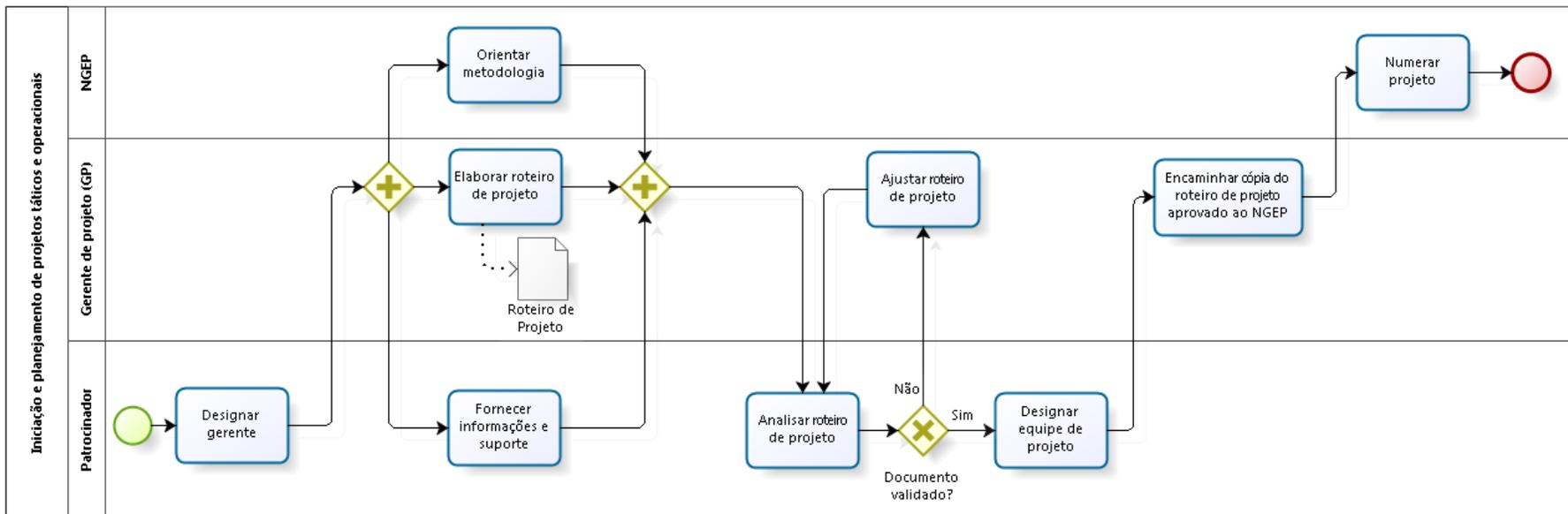
5.8.1. Fluxograma



5.8.2. Passo a passo

1. Após o término das atividades do projeto, o GP então consolida as lições aprendidas em conjunto com a equipe de projeto, elabora o Termo de Encerramento de Projeto (TEP) e submete-o a apreciação do patrocinador.
2. O patrocinador avalia o TEP, que pode ser devolvido ao GP para ajustes ou validado e encaminhado à Presidência.
3. A Presidência, por sua vez, analisa o documento, os resultados e entregas do projeto. Caso sejam necessários ajustes, o documento é devolvido ao GP para ajustes.
4. Após a aprovação do TEP pela Presidência, o NGEPE científica as partes interessadas, equipe e demais envolvidos quanto ao encerramento do projeto.
5. Por fim, o TEP é arquivado pelo NGEPE, juntamente com os demais documentos do projeto, e as informações do portfólio são atualizadas.

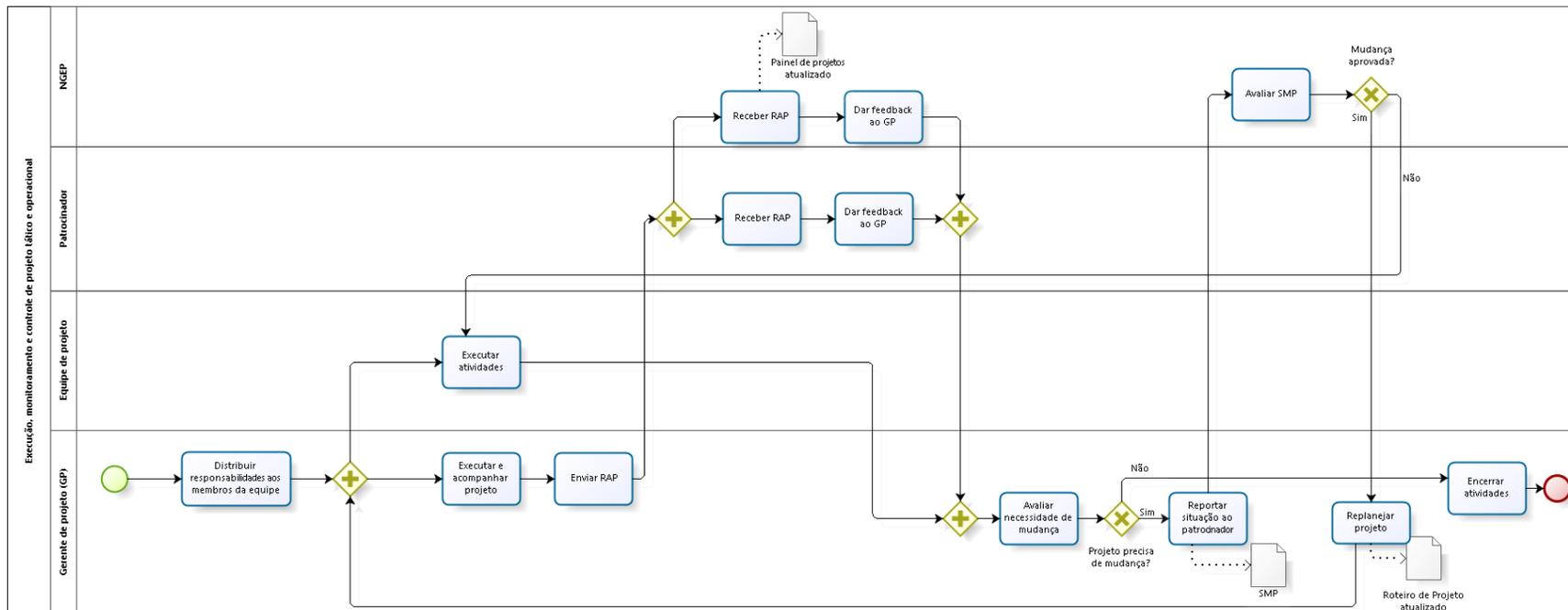
5.9. Fase de Iniciação e Planejamento em Projetos Táticos e Operacionais
5.9.1. Fluxograma



5.9.2. Passo a passo

1. Após as fases de formação da carteira ou proposição do projeto, conforme o caso, os projetos categorizados como táticos e operacionais são remetidos pelo NGEP à unidade patrocinadora constante na Proposta de Projeto. O responsável pelo setor irá indicar o patrocinador, que poderá ser ele mesmo ou pessoa por ele designada.
2. O patrocinador então recebe a proposta. E designa o gerente do projeto para que inicie os trabalhos.
3. Após ser comunicado da designação para o papel, o GP elabora o Roteiro do Projeto com orientação metodológica pelo NGEP e informações e suporte fornecidos pelo patrocinador. Elaborado o Roteiro do Projeto, o mesmo é enviado ao patrocinador para apreciação.
4. O patrocinador, então, pode devolver o Roteiro de Projeto ao GP caso precise de ajustes, ou validá-lo.
5. Após validação, o patrocinador designa a equipe de projeto. O Roteiro do Projeto pode conter os nomes dos membros ou apenas os papéis a serem desempenhados no projeto. Caso haja membros externos à unidade patrocinadora, o patrocinador deverá intermediar a negociação com o superior imediato do membro para viabilizar sua alocação.
6. O GP encaminha cópia do roteiro de projeto ao NGEP para fins de documentação e monitoramento pela instituição.
7. Por fim, o NGEP numera o projeto e informa o GP.

5.10. Fase de Execução, Monitoramento e Controle em Projetos Táticos e Operacionais
5.10.1. Fluxograma

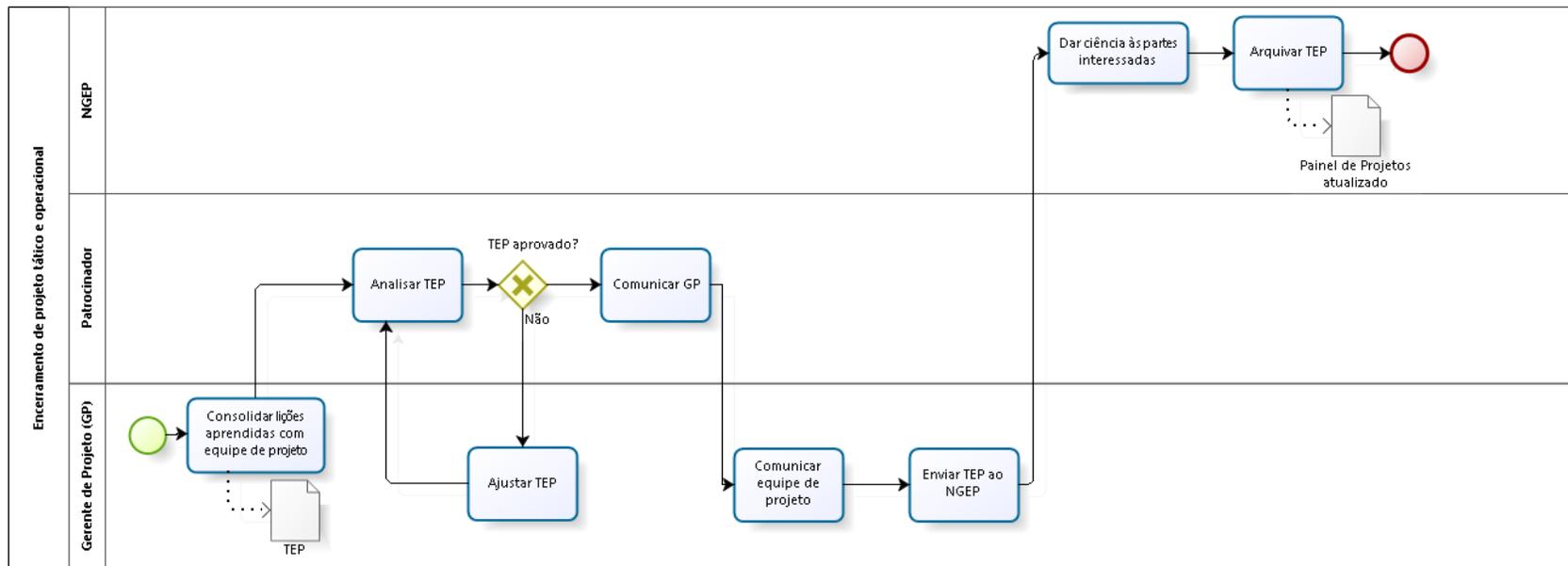


5.10.2. Passo a passo

1. Superada a fase de iniciação e planejamento, o gerente distribui as responsabilidades aos membros da equipe para formalizar o *start* do projeto, que pode ocorrer através de reunião de *kick off* ou não. São apresentadas as informações do projeto para gerar maior integração e harmonia à equipe para uma gestão e execução transparente e objetiva.
2. Após o passo anterior, inicia-se efetivamente a execução das atividades do projeto e seu acompanhamento pelo GP.
3. Conforme o projeto avança o GP deve emitir o Relatório de Avaliação do Projeto (RAP), que pode ser periódico ou atrelado à conclusão de entregáveis ou atingimento de marcos, conforme for estabelecido no Roteiro do Projeto na área específica de gestão da comunicação.
4. O RAP é enviado tanto ao patrocinador como ao NGEP. O primeiro é responsável por obter os aceites intermediários (entregas, produtos e subprodutos) e final do projeto, caso não seja ele mesmo o cliente. Se o próprio patrocinador for o cliente da entrega em questão, fará ele mesmo a análise dos critérios de aceitação para formalizá-la, fornecendo *feedback* ao GP. Já o NGEP recebe o RAP, compara a performance do projeto com o planejamento e fornece *feedback* ao GP.
5. Durante a execução das atividades o GP constantemente será confrontado com a necessidade de avaliar se o projeto precisa de mudanças. Isso pode partir do próprio GP ou do contato deste com os membros da equipe.
6. Verificada a necessidade de mudança no projeto, a situação deve ser reportada ao patrocinador através da Solicitação de Mudança no Projeto (SMP). Esse documento pode ser elaborado tanto pelo GP como por membro da equipe de projeto que identificou uma necessidade de mudança no projeto em atividade sob sua responsabilidade.
7. As solicitações de mudanças são submetidas à apreciação do patrocinador. No caso de não aprovação da SMP, o projeto deverá ser executado como previamente aprovado. Já quando a SMP é aprovada, o GP deverá replanejar o projeto, atualizar o Roteiro de Projeto e comunicar aos membros da equipe cujas responsabilidades e atividades tenham sido impactadas pela mudança, executando o projeto conforme o novo cenário.
8. Toda essa dinâmica da execução, passando pelo desenvolvimento das atividades, acompanhamento do projeto pelo gerente, monitoramento pelo patrocinador e NGEP e constante avaliação da necessidade de mudanças para garantir o sucesso do projeto se encerra com o término de todas as atividades e conclusão de todos os entregáveis (produtos e subprodutos). Após isso, encerra-se a execução e inicia-se a etapa de encerramento.

5.11. Fase de Encerramento em Projetos Táticos e Operacionais

5.11.1. Fluxograma



5.11.2. Passo a passo

1. Após o término das atividades do projeto, o GP então consolida as lições aprendidas em conjunto com a equipe de projeto, elabora o Termo de Encerramento de Projeto (TEP) e submete-o a apreciação do patrocinador.
2. O patrocinador avalia o TEP, que pode ser devolvido ao GP para ajustes ou aprovado.
3. Uma vez aprovado o TEP, o projeto está oficialmente encerrado, o que é comunicado ao GP.
4. O GP comunica a equipe de projeto quanto ao encerramento e envia cópia do TEP ao NGEP.
5. Caso haja mais pessoas envolvidas no projeto além da equipe, o NGEP identifica essas partes interessadas.
6. Por fim, o TEP é arquivado pelo NGEP, juntamente com os demais documentos do projeto, e as informações do portfólio são atualizadas.

6. TEMPLATES

Neste capítulo disponibilizaremos os modelos dos documentos cuja utilização está prevista no processo ora apresentado.

6.1. Proposta de Projeto

PROPOSTA DE PROJETO	
Demandante: (nome de quem está submetendo a proposta de projeto)	Para preenchimento do NGEP
Área: (área de lotação do demandante)	
Telefone:	
Email:	
	Data de recebimento:
	Número da proposta:
1. INFORMAÇÕES GERAIS	
Nome do projeto: deverá estar relacionado aos resultados almejados ou produtos que serão entregues	
Unidade(s) patrocinadora(s): normalmente será a principal unidade responsável pela execução ou alocação de pessoas no projeto	
Classificação do projeto: quanto ao grau de abrangência na instituição, se estratégico, tático ou operacional	
Duração estimada: tempo estimado para a execução do projeto em dias ou meses	
Período: datas aproximadas de início e término do projeto	
2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	
Indicar de que forma o projeto se encaixa no Planejamento Estratégico Institucional em relação aos objetivos estratégicos, ações e impacto em indicadores, relacionando-os.	
3. OBJETIVO E RESULTADOS ESPERADOS	
Breve descrição dos resultados que o projeto trará para o TRT 2ª Região como um todo ou áreas específicas, mencionando o produto principal ou serviço que será produzido ou resultará do projeto.	
4. JUSTIFICATIVA	
Breve descrição dos motivos pelos quais o projeto deve ser realizado, como por exemplo o relato de algum problema que existe na instituição ou em área específica, lei ou norma que impõe tal condição ou outro fator.	
5. PARTES INTERESSADAS	
Principais <i>stakeholders</i> que serão envolvidos no projeto, seja na execução em si, viabilização ou suporte do mesmo. Podem ser por exemplo principais áreas envolvidas (ou respectivos diretores), outras organizações (civis ou governamentais).	
6. ESCOPO RESUMIDO	
Principais entregáveis (subprodutos que compõem o projeto) e atividades envolvidas no projeto. Importante destacar também o não-escopo, ou seja, aquilo que o projeto não contempla.	
7. RESTRIÇÕES	
Características que impõem limitações de prazo, custo, escopo, qualidade ou medidas legais que reforcem ou restrinjam a execução do projeto.	

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO
NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PROJETOS – NGE

8. RECURSOS NECESSÁRIOS				
Orçamento estimado do projeto, itens que demandarão aquisição ou contratação, recursos internos da organização como pessoas e equipamentos.				
9. RISCOS				
Resumo dos principais riscos e oportunidades que podem impactar o projeto.				
10. PARECER DA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR DO OBJETIVO ESTRATÉGICO				
Parecer da Equipe Multidisciplinar do Objetivo Estratégico relacionado ao projeto, indicando sua posição pela aprovação ou não do projeto.				
11. MANIFESTAÇÃO DO CPG				
Espaço para manifestação do CPG, no caso de arquivamento de projetos não pertinentes, previamente ao envio da proposta à equipe multidisciplinar ou caso queira abordar algum quesito que não foi mencionado pela equipe em sua análise, previamente ao envio à Presidência.				
Classificação do projeto: espaço para que o CPG indicar se ratifica ou discorda da classificação feita pelo demandante				
Atas de reuniões que o projeto foi discutido:				
Projeto precisa ser encaminhado para outro comitê? Qual?				
12. APROVAÇÃO DA PRESIDÊNCIA				
Projeto aceito? Sim () Sim c/ ressalvas () Não ()				
Comentários:				
Priorização: espaço para que seja indicado o grau de prioridade, criticidade e urgência, sugestão de exercício em que será executado.				
Data da decisão:				
<table border="1"><thead><tr><th>Nome</th><th>Assinatura</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>	Nome	Assinatura	 	
Nome	Assinatura			

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO
NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PROJETOS – NGEP

6.2. Termo de Abertura do Projeto (TAP)

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)				
Nome do projeto:			Para preenchimento do NGEP	
Número da proposta:				
Demandante:			Nº do projeto:	
Área do demandante:			Data de recebimento:	
Patrocinador:		Email:		Tel:
Gerente:		Email:		Tel:
Classificação do projeto: abrangência estratégica, tática ou operacional				
Duração estimada:			Período:	
1. DESCRIÇÃO				
Resumo do objetivo do projeto, resultados e justificativa				
2. DETALHAMENTO DO ESCOPO				
Informações mais aprofundadas em relação ao escopo resumido,				
3. DETALHAMENTO DO CRONOGRAMA				
Marcos do projeto		Duração	Início previsto	Término previsto
Principais entregas				
4. DETALHAMENTO DOS RECURSOS				
Recursos externos		Valor estimado	Forma de aquisição	
Recursos internos		Unidade fornecedora	Período previsto de alocação	
5. DETALHAMENTO DOS RISCOS				
Riscos e oportunidades identificadas			Ações a serem tomadas	
6. EQUIPE DO PROJETO				
Nome	Lotação	Email	Telefone	
7. PARTES INTERESSADAS				
Nome	Unidade	Papel no projeto	Telefone	Email

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO
NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PROJETOS – NGEP

8. PREMISSAS
Conjunto de fatos e informações assumidos como verdadeiros (mas que podem se concretizar ou não, podendo gerar riscos e incertezas para o projeto)
9. RESTRIÇÕES
Características que impõem limitações de prazo, custo, escopo, qualidade ou medidas legais que reforcem ou restrinjam a execução do projeto.
10. VALIDAÇÃO PELO PATROCINADOR
TAP validado? Sim () Não ()
Comentários:
11. APROVAÇÃO DA PRESIDÊNCIA
TAP aceito? Sim () Sim c/ ressalvas () Não ()
Justificativa:
Data da decisão:
_____ Nome do(a) Presidente

6.3. Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)

PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETOS (PGP)															
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO															
Nome do projeto:					Nº do projeto:										
Patrocinador:			Email:		Tel:										
Gerente:			Email:		Tel:										
2. CONTROLE DE VERSÕES															
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Versão</th> <th style="width: 55%;">Autor</th> <th style="width: 30%;">Data</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>							Versão	Autor	Data						
Versão	Autor	Data													
3. MARCOS E ENTREGAS DO PROJETO															
3.1. ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO (EAP)															
Item	Estrutura Analítica de Projeto (EAP)	Cronograma		Responsável											
		Início	Término												
1.	Marco (ou Entrega ou Fase)														
1.1	Subproduto (ou Pacote de trabalho)														
1.1.1	Atividade														
1.1.2	Atividade														
1.2	Subproduto (ou Pacote de trabalho)														
1.2.1	Atividade														
1.2.2	Atividade														
2.	Marco (ou Entrega ou Fase)														
2.1	Subproduto (ou Pacote de trabalho)														
2.1.1	Atividade														
2.1.2	Atividade														
2.2	Subproduto (ou Pacote de trabalho)														
2.2.1	Atividade														
2.2.2	Atividade														
3.2. DICIONÁRIO DA EAP															
Item	Descrição	Critérios de aceitação													
4. GESTÃO DE CUSTOS															
Item	Escopo associado	Responsável	Forma de aquisição	Data limite	Exercício financeiro	Custo estimado									
5. GESTÃO DE PESSOAS - MATRIZ DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES															
Entrega		Membro 01	Membro 02	Membro 03	Membro 04	Membro 05									
R = Responsável pela execução C = Consultado P = Participa A = Aprovador I = Informado															

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO
NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PROJETOS – NGEP

6. GESTÃO DE RISCOS				
6.1. IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS				
Risco	Consequência		Impacto	Probabilidade
6.2. GERENCIAMENTO DE RISCOS				
Risco em análise	Ações de resposta	Responsável pelo monitoramento e ação	Quando agir?	Recursos
7. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO				
Conteúdo	Emissor (Responsável)	Receptor (Público-alvo)	Canal (Meio)	Quando?
8. GESTÃO DE MUDANÇAS				
Controle de SMP	Autor	Status	Resultados / Impactos	
9. INDICADORES DO PROJETO (os indicadores abaixo são apenas exemplificativos, e devem estar adequados ao projeto)				
9.1. INDICADOR DE EXECUÇÃO DO PROJETO				
Item EAP	Peso no projeto	Meta	Faixas	
			Acima de 1,0	
			Entre 1,0 e 0,8	
			Entre 0,8 e 0,7	
			Abaixo de 0,7	
9.2. INDICADOR DE UTILIZAÇÃO DE RECURSOS				
Recursos previstos	Recursos utilizados	Meta	Faixas	
			Acima de 1,0	
			Entre 1,0 e 0,8	
			Entre 0,8 e 0,7	
			Abaixo de 0,7	
10. VALIDAÇÃO PELO PATROCINADOR				
PGP aceito?	Sim ()	Sim c/ ressalvas ()	Não ()	
Justificativa:				
Data da decisão:				
_____ Nome do(a) Patrocinador				

6.4. Roteiro do Projeto

ROTEIRO DO PROJETO													
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO													
Nome do projeto:			Para preenchimento do NGEP										
Número da proposta:													
Demandante:													
Área do demandante:													
Patrocinador:		Email:	Tel:										
Gerente:		Email:	Tel:										
Classificação do projeto: <i>tático ou operacional</i>			Duração:	Período:									
2. CONTROLE DE VERSÕES													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Versão</th> <th>Autor</th> <th>Data</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>					Versão	Autor	Data						
Versão	Autor	Data											
3. PREMISSAS													
Conjunto de fatos e informações assumidos como verdadeiros (mas que podem se concretizar ou não, podendo gerar riscos e incertezas para o projeto)													
4. RESTRIÇÕES													
Características que impõem limitações de prazo, custo, escopo, qualidade ou medidas legais que reforcem ou restrinjam a execução do projeto.													
5. GESTÃO DE ESCOPO													
5.1. DETALHAMENTO DO ESCOPO													
Informações mais aprofundadas em relação ao escopo resumido, inclusive não-escopo, ou seja, o que não será contemplado pelo projeto													
5.2. ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO (EAP)													
Item	Estrutura Analítica de Projeto (EAP)	Cronograma		Responsável									
		Início	Término										
1.	Marco (ou Entrega ou Fase)												
1.1	Subproduto (ou Pacote de trabalho)												
1.1.1	Atividade												
1.1.2	Atividade												
1.2	Subproduto (ou Pacote de trabalho)												
1.2.1	Atividade												
1.2.2	Atividade												
2.	Marco (ou Entrega ou Fase)												
2.1	Subproduto (ou Pacote de trabalho)												
2.1.1	Atividade												
2.1.2	Atividade												
2.2	Subproduto (ou Pacote de trabalho)												
2.2.1	Atividade												

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO
NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PROJETOS – NGEP

5.3. DICIONÁRIO DA EAP						
Item	Descrição		Critérios de aceitação			
6. GESTÃO DE RECURSOS						
6.1. RECURSOS EXTERNOS						
Item	Escopo associado	Responsável	Forma de aquisição	Data limite	Exercício financeiro	Custo estimado
6.2. RECURSOS INTERNOS						
Recursos internos		Unidade fornecedora	Período previsto de alocação			
7. GESTÃO DE PESSOAS						
7.1. EQUIPE DO PROJETO						
Nome	Lotação		Email	Telefone		
7.2. MATRIZ DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES						
Entrega		Membro 01	Membro 02	Membro 03	Membro 04	Membro 05
R = Responsável pela execução C = Consultado P = Participa A = Aprovador I = Informado						
8. PARTES INTERESSADAS						
Nome	Unidade	Papel no projeto	Telefone	Email		
9. GESTÃO DE RISCOS						
9.1. IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS						
Risco	Consequência		Impacto	Probabilidade		
9.2. GERENCIAMENTO DE RISCOS						
Risco em análise	Ações de resposta	Responsável pelo monitoramento e ação	Quando agir?	Recursos		

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO
NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PROJETOS – NGEP

10. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO				
Conteúdo	Emissor (Responsável)	Receptor (Público-alvo)	Canal (Meio)	Quando?
11. INDICADORES DO PROJETO (os indicadores abaixo são apenas exemplificativos, e devem estar adequados ao projeto)				
11.1. INDICADOR DE EXECUÇÃO DO PROJETO				
Item EAP	Peso no projeto	Meta	Faixas	
			Acima de 1,0	
			Entre 1,0 e 0,8	
			Entre 0,8 e 0,7	
			Abaixo de 0,7	
11.2. INDICADOR DE UTILIZAÇÃO DE RECURSOS				
Recursos previstos	Recursos utilizados	Meta	Faixas	
			Acima de 1,0	
			Entre 1,0 e 0,8	
			Entre 0,8 e 0,7	
			Abaixo de 0,7	
12. GESTÃO DE MUDANÇAS				
Controle de SMP	Autor	Status	Resultados / Impactos	
13. VALIDAÇÃO PELO PATROCINADOR				
Roteiro do Projeto aceito?	Sim ()	Sim c/ ressalvas ()	Não ()	
Justificativa:				
Data da decisão:				
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> Nome do(a) Patrocinador				

6.5. Relatório de Avaliação do Projeto (RAP)

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO (RAP)					
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO					
Nome do projeto:				Nº do projeto:	
Patrocinador:		Email:		Tel:	
Gerente:		Email:		Tel:	
2. STATUS DO PROJETO					
Data do relatório: <i>data de emissão do relatório</i>					
Fase do projeto: <i>descrever o momento atual do projeto, por exemplo, item xx em execução ou concluído</i>					
Estado do projeto: <i>comentários do GP, indicando se o projeto está conforme previsto, em atraso ou adiantado</i>					
IEP: <i>resultado do indicador, com cor da fonte representando a faixa referente no PGP</i>					
IUR: <i>resultado do indicador, com cor da fonte representando a faixa referente no PGP</i>					
3. ENTREGAS					
Entrega	Data planejada	Data realizada	Situação	Cliente	Assinatura
4. PROBLEMAS ENCONTRADOS E PENDÊNCIAS					
Descrição do problema, pendência ou dificuldades	Impacto	Ação	Responsável	Data	
5. RISCOS COM CHANCE DE OCORRÊNCIA					
Risco	Ação adotada	Data	Responsável	Probabilidade	Impacto

6.6. Solicitação de Mudança no Projeto (SMP)

SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO (SMP)		
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO		
Nome do projeto:		Nº do projeto:
Patrocinador:	Email:	Tel:
Gerente:	Email:	Tel:
2. IDENTIFICAÇÃO DA MUDANÇA		
Nome do Solicitante:		Data:
Descrição:		
3. BENEFÍCIOS		
4. IMPACTOS SE NÃO IMPLEMENTADA		
4. ANÁLISE DOS IMPACTOS		
No Prazo: Haverá alterações no cronograma do projeto?		
No Escopo: Haverá alterações no escopo do projeto?		
No Custo: Haverá alterações no custo do projeto?		
No alinhamento estratégico: Haverá alterações no alinhamento estratégico?		
Na qualidade: Haverá alterações na qualidade do projeto?		
Riscos decorrentes: Descrever os riscos decorrentes da implantação da mudança.		
Outros: Descrever se haverá outros tipos de impactos como, por exemplo, projetos interrelacionados.		
5. DECISÃO		
Decisão:	Aprovada ()	Aprovada parcialmente ()
		Rejeitada ()
Comentários: descrever os motivos que levaram à aprovação/não aprovação da mudança, bem como os termos da aprovação parcial		
10. VALIDAÇÃO PELO PATROCINADOR		
Data da decisão:		
_____ Nome do(a) Patrocinador		

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO
NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PROJETOS – NGEP

6.7. Ata de Reunião

ATA DE REUNIÃO															
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO															
Nome do projeto:		Nº do projeto:													
Patrocinador:	Email:	Tel:													
Gerente:	Email:	Tel:													
2. INFORMAÇÕES DA REUNIÃO															
Data:	Hora:	Local:													
Tipo de reunião: <i>identificar se é uma reunião de kick off, ordinária (prevista no projeto) emergencial, etc</i>															
Objetivo: <i>descrever o objetivo da reunião</i>															
3. PARTICIPANTES															
Nome	Lotação	Email	Telefone												
4. PAUTA															
Assuntos a serem discutidos na reunião.															
5. DISCUSSÕES E DECISÕES															
Decisões tomadas na reunião															
6. ENCAMINHAMENTOS															
Ação/medida a ser tomada	Responsável	Data													
7. FECHAMENTO															
Data, hora e local da próxima reunião:															
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Nome</th> <th style="width: 50%;">Assinatura</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Nome	Assinatura										
Nome	Assinatura														

6.8. Termo de Encerramento do Projeto (TEP)

TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO (TEP)					
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO					
Nome do projeto:				Nº do projeto:	
Patrocinador:		Email:		Tel:	
Gerente:		Email:		Tel:	
Data de início:		Data de término:			
2. MOTIVO DO ENCERRAMENTO					
Resumo do encerramento, justificativa					
3. ENTREGAS					
Entrega	Data planejada	Data realizada	Situação	Cliente	Observações
4. PROBLEMAS ENCONTRADOS E PENDÊNCIAS					
Problemas que foram encontrados no projeto e as pendências a serem resolvidas					
5. SUGESTÕES					
Metodologia aplicada, cronograma, recursos					
6. INCORPORAÇÕES DAS ENTREGAS DO PROJETO ÀS ATIVIDADES DO TRIBUNAL					
Rotinas e áreas que sofrerão mudanças, se for o caso					
7. LIÇÕES APRENDIDAS					
Recomendações, problemas enfrentados					
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS					
Espaço para avaliação do projeto pelo gerente quanto a seu sucesso em relação aos objetivos, escopo, prazo, recursos e ponderações gerais sobre erros e acertos.					
11. APROVAÇÃO DA PRESIDÊNCIA					
TEP aceito? Sim ()		Sim c/ ressalvas ()		Não ()	
Justificativa:					
Data da decisão:					
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> Nome do(a) Presidente					

7. REFERÊNCIAS

- Project Management Institute (PMI). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). Quinta edição. 2013.
- Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Manual de Gestão de Projetos, versão 1 de dezembro de 2008. Brasília/DF
- Tribunal Superior do Trabalho (TST). Ato nº 780/TST.GP e outros materiais relacionados disponíveis no link <http://www.tst.jus.br/web/gestaoestrategica/projetos> acessado em 23/03/2015.
- Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Resolução nº 01/2013, de 07 de março de 2013 e Manual de Gerenciamento de Projetos, disponíveis no link http://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/download/Resolucao_01_Manual_Gerenciamento_Projetos.pdf, acessado em 23/03/2015.
- Tribunal Regional da 4ª Região. Portaria nº 2218/2013 e Manual de Gerenciamento de Projetos, anexo à portaria, disponíveis no link <http://www.trt4.jus.br/portal/portal/gestao>, acessado em 26/03/2015.
- Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região. Manual de Gestão de Projetos, disponível no link <http://www.trt6.jus.br/portal/planejamento-estrategico>, acessado em 16/06/2015.
- Tribunal Regional da 8ª Região. Manual de Gestão de Projetos, Anexo II da Portaria GP nº 1.1226/2011, disponível no link http://www.trt8.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1773&Itemid=577, acessado em 26/03/2015.
- Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. Metodologia de Projetos e Programas da JT-SC, cujos materiais estão disponíveis no link <http://www.trt12.jus.br/portal/areas/seplan/extranet/epe/metodologia.jsp>, acessado em 27/03/2015.
- Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. Manual de Gestão de Projetos, versão 1 de novembro de 2011, disponível no link <http://www.trt13.jus.br/age/projetos>, acessado em 27/03/2015.
- Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região. Manual de Gestão de Projetos, versão 2 de 24 de setembro de 2013, disponível no link <http://www.trt14.jus.br/escritorio-de-projetos>, acessado em 30/03/2015.
- Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região. Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Programas, versão 4 de julho de 2014, disponível no link <http://www.trt18.jus.br/portal/gestao/projetos-e-programas-estrategicos/metodologia-de-gerenciamento-de-projetos-e-programasdo-trt18/>, acessado em 30/03/2015.
- Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região. Manual de Gerenciamento de Projetos disponível no link <http://www.trt22.jus.br/portal/institucional/gestao-estrategica/escritorio-de-projetos/>, acessado em 31/03/2015.