



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

# Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TIC

Versão 1.0





TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## Índice

<b>HISTÓRICO DE VERSÕES.....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.1 Referências.....	6
1.2 Siglas e Acrônimos.....	6
<b>2 NOÇÕES BÁSICAS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....</b>	<b>7</b>
2.1 Projeto, Programa, Portfólio e Demandas.....	7
2.2 Principais Restrições dos Projetos.....	7
2.3 Gerenciamento de Projetos.....	8
2.4 Partes Interessadas.....	8
2.4.1 Gerente do Projeto.....	8
2.4.2 Patrocinador.....	9
2.4.3 Equipe do Projeto.....	9
2.4.4 Demandante.....	10
2.4.5 Escritório de Gestão de Projetos de TIC.....	10
2.4.6 Comitês.....	10
2.5 Metodologia de Gerenciamento de Projetos.....	11
2.6 Ciclo de Vida dos Projetos.....	11
<b>3 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS DE TIC.....</b>	<b>11</b>
3.1 Propósito.....	11
3.2 Escopo e Abrangência.....	12
3.3 Atribuições.....	12
3.4 Posicionamento Organizacional do EGPTIC.....	12
3.5 Papéis e Responsabilidades.....	13
3.6 Interface com Demais Áreas de TIC.....	13
<b>4 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS DE TIC.....</b>	<b>14</b>
4.1 Aplicação da Metodologia.....	16
<b>5 FASE DE INICIAÇÃO.....</b>	<b>19</b>
5.1 Solicitar Execução do Projeto.....	21
5.2 Verificar a Autorização do Projeto.....	21
5.3 Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP).....	21
5.4 Avaliar o TAP.....	22
5.5 Obter a Aprovação do TAP.....	22
5.6 Aprovar o TAP.....	23
5.7 Arquivar o TAP.....	23
5.8 Distribuir Informações.....	24
<b>6 FASE DE PLANEJAMENTO.....</b>	<b>24</b>
6.1 Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto.....	27
6.1.1 Definir o Escopo.....	29
6.1.2 Planejar os Recursos Humanos.....	32



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

6.1.3	Planejar o Cronograma.....	33
6.1.4	Planejar os Custos.....	35
6.1.5	Identificar as Partes Interessadas.....	35
6.1.6	Planejar as Comunicações.....	35
6.1.7	Identificar os Riscos.....	36
6.1.8	Planejar a Qualidade.....	38
6.1.9	Revisar o PGP.....	38
6.2	Avaliar o PGP.....	39
6.3	Obter a Aprovação do PGP.....	39
6.4	Aprovar o PGP.....	39
6.5	Indicar Pessoas.....	40
6.6	Associar Pessoas às Atividades.....	40
6.7	Realizar Reunião de <i>Kick-off</i> .....	41
<b>7</b>	<b>FASE DE EXECUÇÃO.....</b>	<b>42</b>
7.1	Gerenciar a Execução das Atividades.....	43
7.2	Executar as Atividades.....	44
<b>8</b>	<b>FASE DE MONITORAMENTO E CONTROLE.....</b>	<b>45</b>
8.1	Monitorar a Execução do Trabalho.....	46
8.1.1	Indicador de Desempenho de Entrega.....	47
8.1.2	Indicador de Execução do Projeto.....	48
8.1.3	Indicador de Utilização de Recursos.....	48
8.1.4	Indicador de Aderência a Metodologia.....	49
8.2	Gestão de Mudanças.....	50
8.2.1	Analisar a Solicitação de Mudança.....	52
8.2.2	Obter a Aprovação da Solicitação de Mudança.....	52
8.2.3	Aprovar a Solicitação de Mudança.....	53
8.2.4	Arquivar a Solicitação de Mudança.....	53
8.2.5	Atualizar o PGP.....	54
8.3	Validar as Entregas.....	54
8.4	Obter o Aceite das Entregas.....	54
8.5	Realizar Reunião de Controle.....	55
<b>9</b>	<b>FASE DE ENCERRAMENTO.....</b>	<b>56</b>
9.1	Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto.....	58
9.2	Consolidar as Lições Aprendidas.....	60
9.3	Realizar Reunião de Encerramento do Projeto.....	61
9.4	Aprovar o Termo de Encerramento do Projeto.....	61
9.5	Realizar Reunião de Repasse para a Operação.....	62
<b>10</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
<b>11</b>	<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>63</b>
<b>12</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>66</b>
	<b>TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....</b>	<b>67</b>
	<b>PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.....</b>	<b>71</b>



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

<b>DOCUMENTO DE DESIGNAÇÃO.....</b>	<b>80</b>
<b>ATA DE REUNIÃO.....</b>	<b>81</b>
<b>SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA.....</b>	<b>82</b>
<b>RELATÓRIO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>84</b>
<b>TERMO DE ACEITE.....</b>	<b>86</b>
<b>TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO.....</b>	<b>87</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Posicionamento Organizacional do EGPTIC.....	13
Figura 2: Ciclo de Vida do Gerenciamento de Projetos de TIC.....	14
Figura 3: Macrofluxo do Gerenciamento de Projetos de TIC do TRT2.....	16
Figura 4: Fluxo de Processos da Fase de Iniciação.....	20
Figura 5: Fluxo de Processos da Fase de Planejamento.....	26
Figura 6: Fluxo do Processo Elaborar PGP.....	28
Figura 7: Estrutura Analítica do Projeto - EAP.....	31
Figura 8: EAP Organizada por Área Funcional.....	32
Figura 9: Fluxo de Processos da Fase de Execução.....	43
Figura 10: Fluxo de Processos da Fase de Monitoramento e Controle.....	46
Figura 11: Fluxo do Processo de Gestão de Mudanças.....	51
Figura 12: Fluxo de Processos da Fase de Encerramento.....	58



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**HISTÓRICO DE VERSÕES**

<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Histórico</b>	<b>Responsável</b>
13/02/2015	0.1	Criação do documento	Gustavo Tavares
02/08/2015	0.2	Alteração do <i>template</i> do documento Termo de Abertura do Projeto, conforme solicitado pelo Rodrigo Folegatti	Cintia Aldrighi
10/09/2015	0.3	Inclusão de comentários e exemplos nos <i>templates</i> do Termo de Abertura e do Plano de Gerenciamento de Projetos	Cintia Aldrighi
30/08/2017	1.0	Atualização do documento	Lucileide Caiana Leite e Fabiano dos Santos



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 1 INTRODUÇÃO

Este documento visa formalizar a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação do TRT2 (MGPTIC-TRT2) e orientar os envolvidos no gerenciamento de projetos no âmbito do Tribunal.

#### 1.1 Referências

REFERÊNCIA	DESCRIÇÃO
PMBOK 5ª. Edição	Publicação de melhores práticas de Gerência de Projeto, do Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI)
Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP - Versão 1.0	Publicação elaborada com o objetivo de ser um instrumento de auxílio para os gestores públicos planejarem a administração dos recursos de TI.

Quadro 1 – Referências

#### 1.2 Siglas e Acrônimos

SIGLA/ACRÔNIMO	SIGNIFICADO
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
CTI	Comitê de Tecnologia da Informação
CSIC	Comitê de Segurança da Informação e Comunicações
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
EGPTIC	Escritório de Gestão de Projetos de TIC
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PGP	Plano de Gerenciamento de Projetos
POC	Proof of Concept
SETIC	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações
TAP	Termo de Abertura do Projeto



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

SIGLA/ACRÔNIMO	SIGNIFICADO
TEP	Termo de Encerramento do Projeto
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

Quadro 2 – Siglas e Acrônimos

## 2 NOÇÕES BÁSICAS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

### 2.1 Projeto, Programa, Portfólio e Demandas

Segundo o PMBOK, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Baseado nesta definição, as principais características de um projeto são: possui datas de início e término definidas, é executado por meio de atividades sequenciadas e inter-relacionadas, planejadas e monitoradas, utilizando recursos pessoais e materiais limitados e que requerem a coordenação centralizada de um gerente de projetos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.

Um programa é um conjunto de projetos, programas e demandas gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

O Portfólio ou Carteira de Projetos é um agrupamento de projetos, programas e demandas gerenciados como um grupo para atender aos objetivos estratégicos da organização. Há uma relação entre o gerenciamento de projetos e o gerenciamento de portfólios, pois ambos devem estar alinhados às estratégias organizacionais. O gerenciamento de portfólio se alinha ao Planejamento Estratégico da organização selecionando os projetos certos para alcançar as metas estratégicas.

Diferentemente dos projetos, as operações ou demandas são esforços contínuos que geram saídas repetitivas, com recursos designados para realizar tarefas conhecidas, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida do produto.

### 2.2 Principais Restrições dos Projetos

As restrições são fatores que impactam diretamente a maneira como as atividades do projeto serão executadas, e por consequência, o resultado do projeto. O conhecimento e o balanceamento destas restrições é fator preponderante para o sucesso dos projetos. Os



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

principais fatores de restrições nos projetos são: prazo, custo, escopo, qualidade, benefícios e riscos.

### 2.3 Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. É realizado através da aplicação e integração apropriadas de processos de gerenciamento de projetos, segundo a necessidade do projeto e da organização.

### 2.4 Partes Interessadas

Uma parte interessada é qualquer indivíduo, grupo ou organização, que pode:

- Afetar ou ser afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto;
- Estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser positiva ou negativamente afetados pelo desempenho ou término do projeto;
- Ter expectativas antagônicas que podem criar conflitos no âmbito do projeto;
- Exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre a equipe do projeto.

As partes interessadas mais relevantes e com papéis definidos nesta metodologia serão detalhadas a seguir. Outras partes interessadas podem existir no contexto de cada projeto em específico e devem ser tratados de acordo nos planos de projeto.

#### 2.4.1 Gerente do Projeto

Servidor designado para gerenciar a realização de um projeto de forma a alcançar os objetivos almejados. O exercício dessa função requer flexibilidade, bom senso, liderança e habilidades de negociação, além de conhecimentos das práticas de gerenciamento de projetos. Cabe ao gerente do projeto:

- Ser o contato principal do projeto com as partes interessadas e com as áreas envolvidas;
- Convidar as partes envolvidas a participarem da reunião inicial do projeto e conduzir a reunião;
- Convocar e presidir a reunião de controle do projeto;
- Obedecer ao uso da metodologia e dos padrões e métricas definidas pelo TRT2, ou pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT -, quando se tratar de Projetos Nacionais;





## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- Negociar a cessão de servidores para compor a equipe do projeto, mesmo que de outras áreas ou serviços (especificando quais), e comunicar ao EGPTIC sempre que houver qualquer alteração (aposentadorias, exonerações, etc.).
- Gerenciar a equipe de projeto, recursos materiais e humanos e as contratações necessárias para realização do projeto.
- Demandar, junto aos setores competentes do Tribunal, as providências e os materiais necessários para a realização dos trabalhos de acordo com as negociações e as especificações firmadas na etapa de planejamento, observando o trâmite administrativo.
- Zelar pela documentação dos projetos;
- Dirigir e controlar as atividades e o desempenho dos integrantes da equipe do projeto.
- Monitorar as atividades relativas à execução do projeto, de forma a garantir o cumprimento do escopo, controle orçamentário, o cronograma e a identificação de problemas e consequente adoção de providências corretivas caso seja necessário, ajustando o plano do projeto, informando ao EGPTIC e negociando com as partes interessadas.
- Registrar e manter atualizadas as informações constantes na ferramenta de Gerenciamento de Projetos adotada pelo TRT2.

### **2.4.2 Patrocinador**

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

### **2.4.3 Equipe do Projeto**

Grupo de pessoas que colaboram diretamente para a execução das atividades do projeto ou para o gerenciamento até sua conclusão, podendo pertencer a unidades organizacionais distintas, com dedicação integral ou parcial ao projeto. As principais atribuições da equipe do projeto são:

- Executar as atividades designadas pelo gerente do projeto, no tempo e com a qualidade esperada;
- Informar a situação das atividades sob sua responsabilidade, conforme periodicidade estabelecida pelo gerente do projeto;
- Informar imediatamente o gerente do projeto da impossibilidade de executar as atividades designadas ou de problemas vislumbrados para a execução do projeto;



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- Participar de reuniões, quando solicitado pelo gerente do projeto.

### **2.4.4 Demandante**

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

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

### **2.4.5 Escritório de Gestão de Projetos de TIC**

Segundo o PMBOK, o Escritório de Gestão de Projetos é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas. As responsabilidades do escritório podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos. Os detalhes relacionados ao Escritório de Gestão de Projetos de TIC do TRT2 serão tratados no próximo capítulo deste documento.

### **2.4.6 Comitês**

Os seguintes Comitês, formalmente estabelecidos, são partes interessadas no gerenciamento dos projetos de TIC:

- Comitê de Tecnologia da Informação (CTI), tem por competência aprovar e priorizar as proposições de projetos elaboradas pela SETIC.
- Comitê de Segurança da Informação e Comunicações (CSIC), tem por competência aprovar a implementação das ações de segurança da informação e comunicação no âmbito do TRT2.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 2.5 Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Uma metodologia de gerenciamento de projetos pode ser entendida como um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usados para elevar a efetividade da atividade de gerenciamento de projetos.

A metodologia descrita neste documento está customizada, com base nas necessidades do Tribunal, de forma clara e objetiva, integrando-se aos modelos e processos existentes e utilizados e mantendo alinhamento às referências relacionadas anteriormente.

Ela estabelece os principais papéis e responsabilidades e os processos de gerenciamento ao longo de um ciclo de vida do projeto. Para cada fase do ciclo de vida do projeto foi estabelecido um fluxo macro dos processos, com as saídas, entradas e técnicas e ferramentas detalhadas na sequência.

Todos os projetos executados pela SETIC devem se guiar pelas prescrições desta metodologia que foi desenvolvida considerando as particularidades dos ambientes da TIC, entre eles, Infraestrutura de TI, Desenvolvimento de Sistemas, Atendimento aos Usuários e Governança de TI. O nível em que as prescrições devem ser obedecidas vai depender de fatores detalhados a seguir neste documento.

### 2.6 Ciclo de Vida dos Projetos

O ciclo de vida dos projetos é determinado pelo conjunto de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. Ele permite que o projeto seja segmentado em subconjuntos lógicos para facilitar o gerenciamento, o planejamento e o controle. O encerramento de uma fase ocorre com alguma forma de transferência ou entrega do produto do trabalho realizado.

## 3 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS DE TIC

### 3.1 Propósito

O Escritório de Gestão de Projetos de TIC - EGPTIC - têm a função de: fomentar e apoiar o gerenciamento de projetos nas unidades da SETIC, realizar controle periódico de projetos, fornecer visibilidade sobre o andamento dos projetos e prestar o suporte necessário no que tange à metodologia, técnicas e ferramentas adotadas no gerenciamento de projetos de TIC.

No TRT2, o papel do EGPTIC é exercido pela Seção de Gestão de Projetos de TIC.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 3.2 Escopo e Abrangência

O escopo do EGPTIC abrange todos os projetos de TIC gerenciados no âmbito da SETIC.

### 3.3 Atribuições

As atribuições do EGPTIC são:

- Participar, junto com as equipes de gestão de projetos, da elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto, levantando informações que auxiliem na priorização do projeto dentro da TIC;
- Auxiliar as equipes de gestão do projetos na elaboração dos artefatos previstos na Metodologia de Gerenciamento de Projetos;
- Avaliar os artefatos de projeto;
- Submeter os artefatos de projeto à apreciação do CTI, quando aplicável;
- Notificar o gerente do projeto e as partes interessadas sobre as deliberações do CTI a respeito do projeto;
- Revisar e consolidar as lições aprendidas dos projetos;
- Emitir parecer sobre o encerramento do projeto, submetendo o TEP à apreciação do CTI;
- Acompanhar o andamento dos projetos elencados no PDTIC;
- Gerenciar e atualizar a metodologia de gerenciamento de projetos;
- Assessorar a SETIC em relação ao gerenciamento de projetos;
- Gerenciar a carteira de projetos de TIC;
- Prestar consultoria interna na área de gerenciamento de projetos;
- Zelar pela padronização e pela regulamentação do gerenciamento de projetos;
- Promover a melhoria contínua do gerenciamento de projetos;
- Prover treinamento em gerenciamento de projetos;
- Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos.

### 3.4 Posicionamento Organizacional do EGPTIC

O organograma abaixo apresenta o posicionamento organizacional do Escritório de Gestão de Projetos de TIC em relação à Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

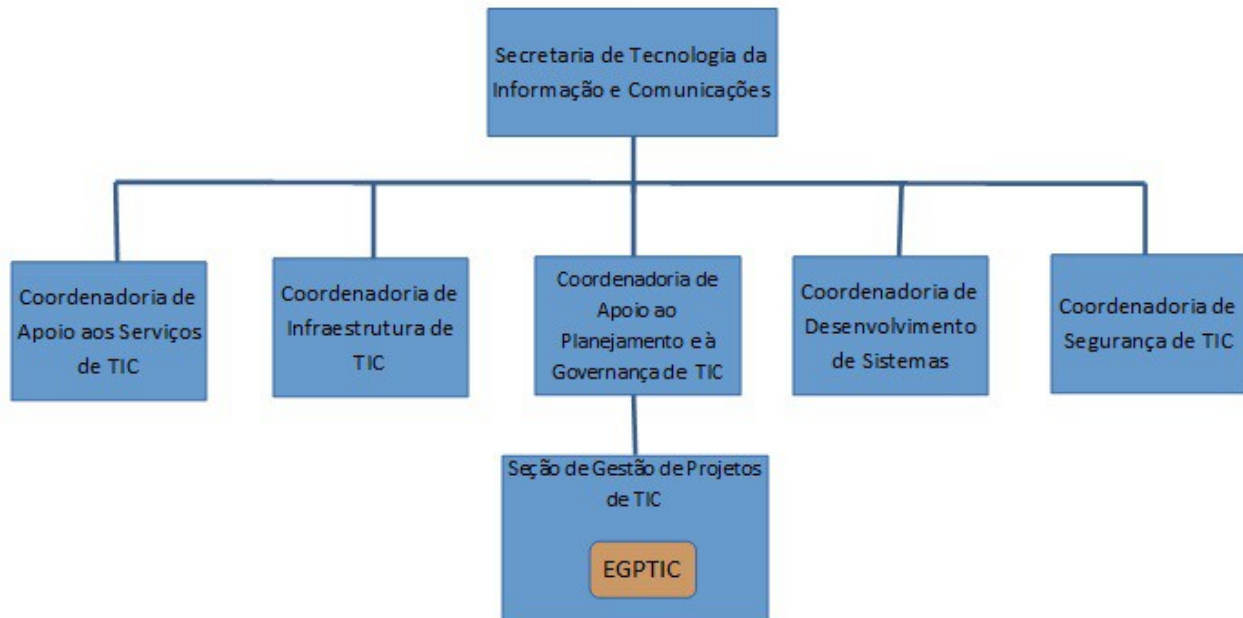


Figura 1: Posicionamento Organizacional do EGPTIC

### 3.5 Papéis e Responsabilidades

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

PAPEL	RESPONSABILIDADES
Coordenador do EGPTIC	Planejamento e coordenação das ações e recursos do EGPTIC.
Especialista em Padrões e Metodologia	Manutenção e melhoria dos padrões, processos e instrumentos de gerenciamento de projetos.
Consultor Gerenciamento Projetos em de	Monitoramento e controle, <i>mentoring</i> e suporte técnico a projetos específicos.
Especialista Ferramentas em	Prospecção, especificação, homologação, gestão e disseminação das ferramentas de gerenciamento de projetos.

Quadro 3 – Papéis e Responsabilidades do EGPTIC

### 3.6 Interface com Demais Áreas de TIC

O EGPTIC do TRT2 se relacionam com as demais áreas de TIC provendo:



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- Suporte metodológico aos gerentes de projetos;
- Envolvimento das partes interessadas no projeto;
- Apoio na gestão de riscos e resolução de problemas;
- Orientação na gestão de mudanças;
- Avaliação dos projetos quanto ao alinhamento estratégico e aderência metodológica;
- Acompanhamento e divulgação das informações dos projetos de TIC.

Não é escopo de atuação do EGPTIC:

- Definição ou levantamento de conteúdos técnicos dos projetos de TIC;
- Acompanhamento dos projetos institucionais ou nacionais cujo responsável pela execução não seja a SETIC;
- Gerenciamento dos projetos de TIC, com exceção dos projetos do PDTIC e dos projetos internos do EGPTIC.

### 4 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS DE TIC

A figura abaixo apresenta o ciclo de vida do gerenciamento de projetos definido nesta metodologia para os projetos de TIC.

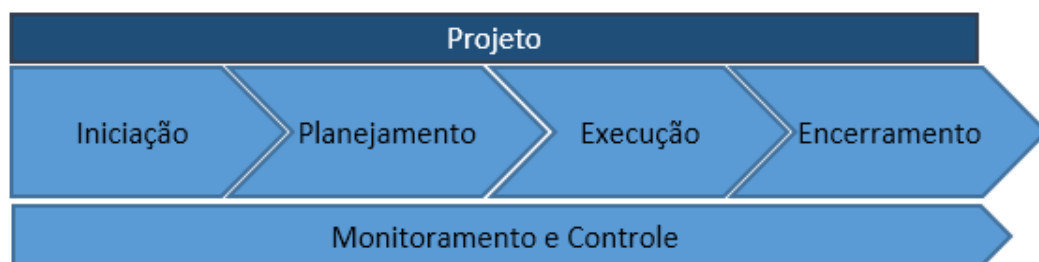


Figura 2: Ciclo de Vida do Gerenciamento de Projetos de TIC

A passagem de fase de um projeto durante o ciclo de vida, será caracterizada pelo estado em que o projeto se encontra. A mudança para alguns estados dependerá da autorização do CTI ou do diretor da área que está executando o projeto. A tabela a seguir apresenta os estados dos projetos de TIC.

Estado	Descrição	Formalização
Não iniciado	Fase em que o projeto ainda não teve início	



**TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

<b>Estado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Formalização</b>
	autorizado.	
Em iniciação	Fase que formaliza, nomeia o gerente do projeto e dá visibilidade ao início do projeto.	Termo de Abertura
Em planejamento	O projeto assume este estado quando o Termo de Abertura é aprovado e o projeto é priorizado.	Plano de Gerenciamento do Projeto
Em execução	Após o planejamento ser aprovado, tem início a execução das atividades do projeto.	Relatório de Desempenho
Concluído	Projeto cuja execução tenha terminado e que os produtos e serviços foram entregues.	Termo de Encerramento do Projeto e Lições Aprendidas
Cancelado	Projeto cuja execução não será mais realizada.	Termo de Encerramento do Projeto e Lições Aprendidas
Suspenso	Projeto suspenso em função de mudanças de prioridades.	Relatório de Desempenho Solicitação de Mudança

Quadro 4 – Estados do Projeto

As fases mencionadas estão representadas no macrofluxo abaixo em notação BPMN e serão detalhadas nos capítulos seguintes.



**TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

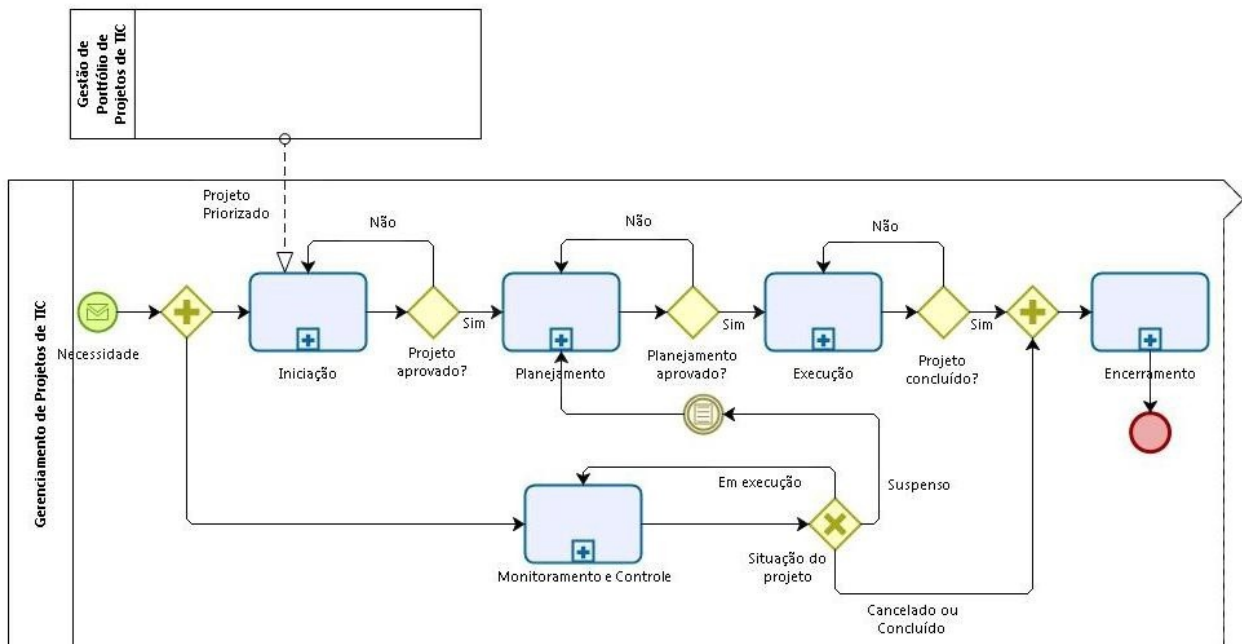


Figura 3: Macrofluxo do Gerenciamento de Projetos de TIC do TRT2

### 4.1 Aplicação da Metodologia

A aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos visa a sinergia entre processos, fases, atividades, documentos, entregas e envolvidos no projeto. Para que não seja burocrática, ela deverá ser aplicada de forma flexível e customizada, levando-se em consideração a classificação de projeto para definição do conjunto mínimo de atividades e documentos exigidos para o projeto.

A classificação de projeto é realizada conforme os critérios definidos na tabela abaixo.

CRITÉRIOS	VALORES			
	5	3	1	0
<b>Prazo</b>	Acima de 18 meses	Entre 13 e 18 meses	Entre 06 e 12 meses	Abaixo de 06 meses
<b>Custo</b>	Acima de R\$ 1 milhão	Entre R\$ 500 e 1 milhão	A Entre R\$ 50 mil e R\$ 500 mil	Apenas custos internos ou abaixo de R\$ 50 mil
<b>Unidades Envolvidas</b>	Uma ou mais áreas de nível hierárquico superior e de outra Secretaria, além da executora.	Uma área de mesmo nível hierárquico de outra Secretaria, além da executora.	Outra coordenadoria, além da executora.	Apenas a coordenadoria que está executando





TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

CRITÉRIOS	VALORES			
	5	3	1	0
<b>Aspectos Técnicos</b>	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem pouca ou nenhuma experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado, mas a equipe não tem experiência no assunto	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem experiência no assunto.	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado e a equipe já possui experiência no assunto
<b>Projetos de Infraestrutura</b>	Aquisição e Implantação/manutenção	Aquisição de um produto ou serviço	Implantação de novo produto ou serviço	Apenas Manutenção
<b>Projetos de Treinamento/Capacitação</b>	Acima de 100 pessoas a serem capacitadas	Entre 100 e 50 pessoas a serem capacitadas	Entre 50 e 20 pessoas a serem capacitadas	Abaixo de 20 pessoas a serem capacitadas
<b>Projetos de Governança</b>	Envolve diretamente todas as secretarias do TRT2	Envolve diretamente mais de uma secretaria do TRT2	Envolve apenas uma secretaria do TRT2	Envolve apenas um grupo específico dentro de uma secretaria do TRT2
<b>Projetos de Contratação</b>	Acima de R\$ 100 mil de custos	Custos entre R\$ 100 e 50 mil	Custos entre R\$ 50 mil e R\$ 10 mil	Apenas custos internos ou abaixo de R\$ 10 mil

Quadro 5 – Critérios para utilização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Os critérios dos tipos de projetos (Projetos de Desenvolvimento de Sistemas, Projetos de Infraestrutura, Projetos de Treinamento/Capacitação, Projetos de Governança e Projetos de Contratação) são mutuamente exclusivos. Para cada projeto deverá ser calculado o índice de obrigatoriedade da metodologia a partir da soma da pontuação de cada um dos cinco critérios acima.

CLASSIFICAÇÃO	PONTUAÇÃO
GRANDE	Acima de 15 pontos
MÉDIO	Entre 3 e 15 pontos
PEQUENO	Até 3 pontos

Com base na classificação obtida, esta metodologia estabelece um conjunto de documentos obrigatórios para os projetos.



**TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

FASE	DOCUMENTO	OBRIGATORIEDADE		
		GRANDE	MÉDIO	PEQUENO
<b>Iniciação</b>	Termo de Abertura de Projeto (TAP)	X	X	X
	Aprovação do Patrocinador, Demandante e Coordenador	X	X	X
	Aprovação do CTI ou CSIC	X	X	
<b>Planejamento</b>	Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)			
	Informações Básicas	X	X	X
	Controle de Revisões	X	X	X
	Objetivo	X	X	X
	Justificativa	X	X	X
	Aspectos Estratégicos	X	X	X
	Premissas	X	X	X
	Restrições	X	X	X
	Descrição do Escopo	X	X	X
	Critérios de Aceitação	X	X	
	Exclusão de Escopo	X	X	
	EAP	X	X	X
	Dicionário da EAP	X		
	Estrutura Organizacional do Projeto	X		
	Matriz de Responsabilidades	X	X	X
	Cronograma	X	X	X
	Matriz de Alocação da Equipe do Projeto	X	X	X
	Estimativas de Custos	X	X	
Mapa das Partes Interessadas	X	X	X	



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

FASE	DOCUMENTO	OBRIGATORIEDADE		
		GRANDE	MÉDIO	PEQUENO
	Mapa das Comunicações	X	X	
	Riscos	X	X	X
	Ata da Reunião de Kick-off	X		
	Relatório de Desempenho	semanal ou quinzenal		semanal
<b>Monitoramento</b>	Solicitação de Mudança	X	X	X
	Termo de Aceite	X	X	X
	Ata da Reunião de Controle	mensal		
<b>Encerramento</b>	Termo de Encerramento do Projeto	X	X	X
	Ata da Reunião de Encerramento	X	X	
	Ata da Reunião de Repasse para a Operação	X		

Quadro 6 – Obrigatoriedade de documentos dos projetos

Após a aplicação dos critérios objetivos, se o gerente do projeto julgar que a classificação não está apropriada, poderá encaminhar uma justificativa para análise do EGPTIC que deliberará sobre a possibilidade de o projeto adotar outra classificação.

## 5 FASE DE INICIAÇÃO

O surgimento de novos projetos apresenta as mais diversas motivações, desde necessidades ou problemas que precisam de um serviço ou produto para atendê-los, alinhamento com o Plano Diretor de TIC e demandas mandatórias. Os projetos têm início a partir de uma solicitação formal (e-mail, documentos) ou informal (reuniões, telefonemas, mensagens instantâneas) feitas normalmente à SETIC.

A Iniciação é a fase que estabelece a formalização do projeto priorizado, por meio do Termo de Abertura do Projeto. Nesta fase, o gerente do projeto é oficialmente nomeado e as informações



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

gerais do projeto, necessárias para a sua autorização, são conhecidas. Essas informações servirão de base para o detalhamento do projeto durante a Fase de Planejamento.

A escolha do gerente do projeto deve levar em consideração vários fatores: tipo do projeto, especificidades técnicas, etc. O número de projetos que um gerente poderá gerenciar vai depender de uma análise que envolve a classificação do projeto, experiência do gerente e as demais atividades que possui.

A seguir apresentamos o fluxo de processo da fase de Iniciação, seguido do detalhamento de cada processo.

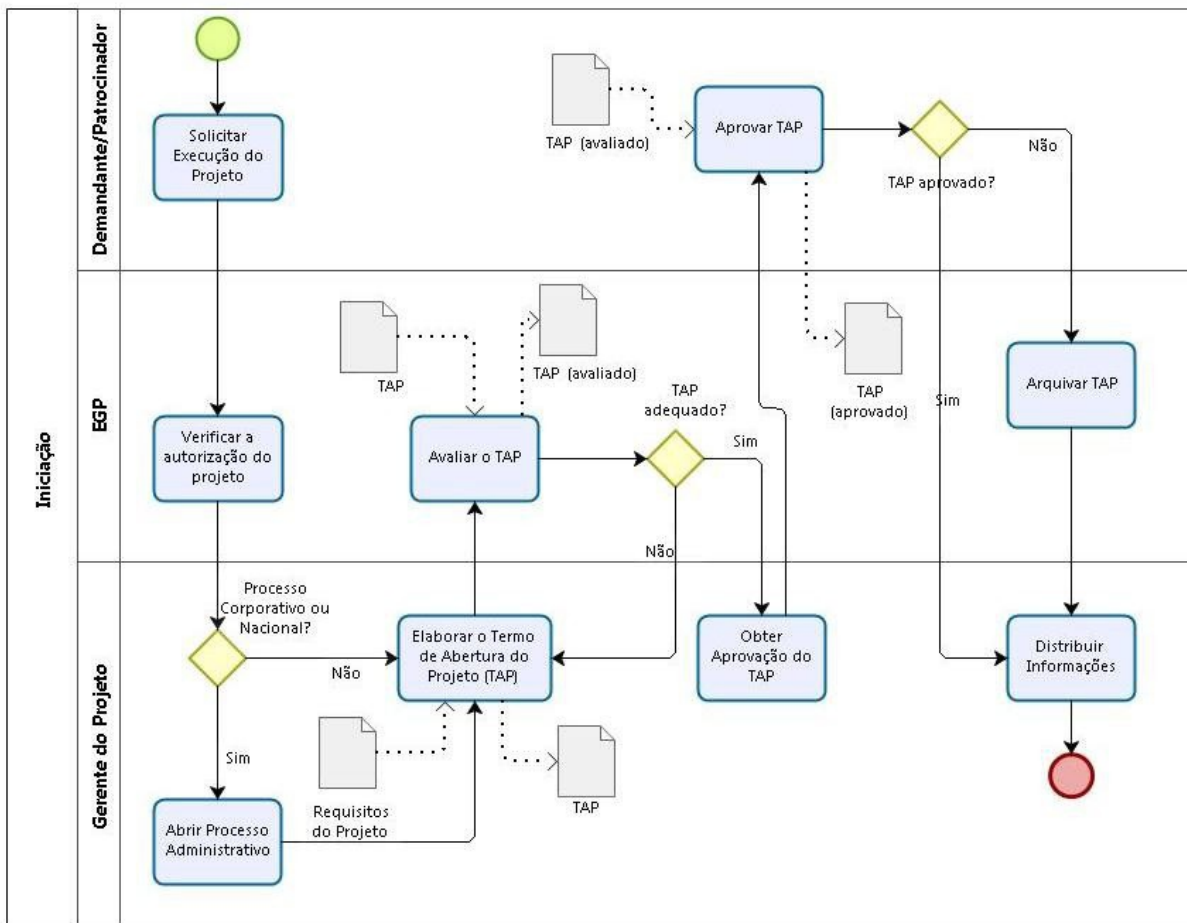


Figura 4: Fluxo de Processos da Fase de Iniciação



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 5.1 Solicitar Execução do Projeto

Nesta atividade o demandante comunica ao EGPTIC a necessidade de execução de um projeto. Esta comunicação pode contemplar as informações necessárias para o planejamento e a execução do projeto ou apenas indicar a necessidade de sua execução.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Demandante	
Participantes	EGPTIC	
Modelos de documentos	N/A	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
	- Comunicar Necessidade	- Comunicado Formal; - Proposta de Projeto.

### 5.2 Verificar a Autorização do Projeto

Nesta atividade o EGPTIC verifica a autorização para início do projeto priorizado e outras informações relevantes como: classificação e alinhamento estratégico do projeto. Estas informações direcionarão o gerenciamento do projeto.

### 5.3 Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP)

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é o documento que formalmente autoriza um projeto e contém os requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades e expectativas das partes interessadas. As orientações e informações para elaboração do TAP estão detalhados nos anexos deste documento.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do projeto	
Participantes	Demandante, EGPTIC	
Modelos de documentos	<i>Template</i> do Termo de Abertura do Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Proposta de Projeto Priorizada - Informações Estratégicas	- Levantar informações com demandante	- Termo de Abertura do Projeto



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

do Projeto  - Processo Administrativo criado com carga para a SETIC	- Opinião especializada	
---	-------------------------	--

A opinião especializada é frequentemente utilizada para avaliar as entradas usadas fornecendo detalhes técnicos para desenvolver o Termo de Abertura do Projeto. Pode ser fornecida por qualquer grupo ou pessoa com conhecimento ou treinamento especializado.

### 5.4 Avaliar o TAP

Nesta atividade o EGPTIC avaliará o TAP quanto à coerência e aderência metodológica, visando garantir qualidade à aprovação do documento. O EGPTIC poderá devolver o TAP para o gerente do projeto promover ajustes e complementações.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	EGPTIC	
<b>Participantes</b>	Gerente do projeto (opcional)	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> do Termo de Abertura do Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Abertura do Projeto	- Avaliar o TAP segundo as boas práticas de gerenciamento de projetos	- Termo de Abertura do Projeto avaliado

### 5.5 Obter a Aprovação do TAP

Obter a aprovação do TAP envolve apresentá-lo aos representantes de todas as instâncias de aprovação necessárias, buscando o entendimento e comprometimento. A apresentação pode ser realizada por meio de uma reunião, ou por e-mail e encontros individuais.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	Diretores de coordenadorias, demandante, patrocinador, diretor da SETIC, CTI e/ou CSIC	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> do Termo de Abertura do Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- Termo de Abertura do Projeto avaliado	- Encaminhar o TAP aos aprovadores	- Termo de Abertura do Projeto avaliado

### 5.6 Aprovar o TAP

A aprovação do TAP estabelece o comprometimento e acordo das áreas envolvidas quanto as necessidades do negócio, o produto/serviço a ser desenvolvido e a viabilidade de execução do novo produto, serviço ou resultado que pretende satisfazer tais necessidades.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	Diretores de coordenadorias, demandante, patrocinador, diretor da SETIC, CTI e/ou CSIC	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> do Termo de Abertura do Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Abertura do Projeto avaliado	- Apresentar o TAP aos aprovadores buscando envolvimento e comprometimento	- Termo de Abertura do Projeto aprovado

### 5.7 Arquivar o TAP

Nos casos em que a execução do projeto não tenha sido aprovada pelos órgãos competentes, o TAP deverá ser arquivado e as justificativas informadas para os envolvidos.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	EGPTIC	
<b>Participantes</b>	Demandante e Patrocinador	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> do Termo de Abertura do Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Abertura do Projeto não aprovado	- Arquivamento.	- Termo de Abertura do Projeto não aprovado; - Processo Administrativo



**TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

		arquivado
--	--	-----------

### 5.8 Distribuir Informações

Nesta atividade, o gerente do projeto distribuirá as informações do Termo de Abertura aprovado, principalmente para os diretores de coordenadorias e EGPTIC. Após esta atividade, o gerente do projeto dará início nas atividades da fase de planejamento do projeto.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	Diretor de coordenadoria, EGPTIC	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> do Termo de Abertura do Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Abertura do Projeto aprovado	- Distribuir as principais informações do Termo de Abertura aprovado.	- Termo de Abertura do Projeto aprovado

## 6 FASE DE PLANEJAMENTO

O encerramento da fase de Iniciação com a aprovação do TAP autoriza o início da fase de planejamento do projeto. Este macroprocesso se baseia principalmente:

- Na abordagem holística do projeto;
- No entendimento do que é importante para o sucesso do projeto;
- No entendimento da dinâmica do projeto e de suas principais diretrizes;
- Na obtenção e manutenção do alinhamento com as principais partes interessadas;
- Na efetiva realização do planejamento e de seus controles.

A Fase de Planejamento tem como objetivo definir, preparar e coordenar todos os planos auxiliares e consolidá-los num plano de projeto integrado e abrangente. O Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) deve refletir a situação real do projeto, por este motivo, é um documento elaborado progressivamente e deverá ser revisado sempre que necessário, por meio de atualizações, controladas e aprovadas.





## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

A seguir apresentamos o fluxo do processo da fase de planejamento, seguido do detalhamento de cada processo.



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

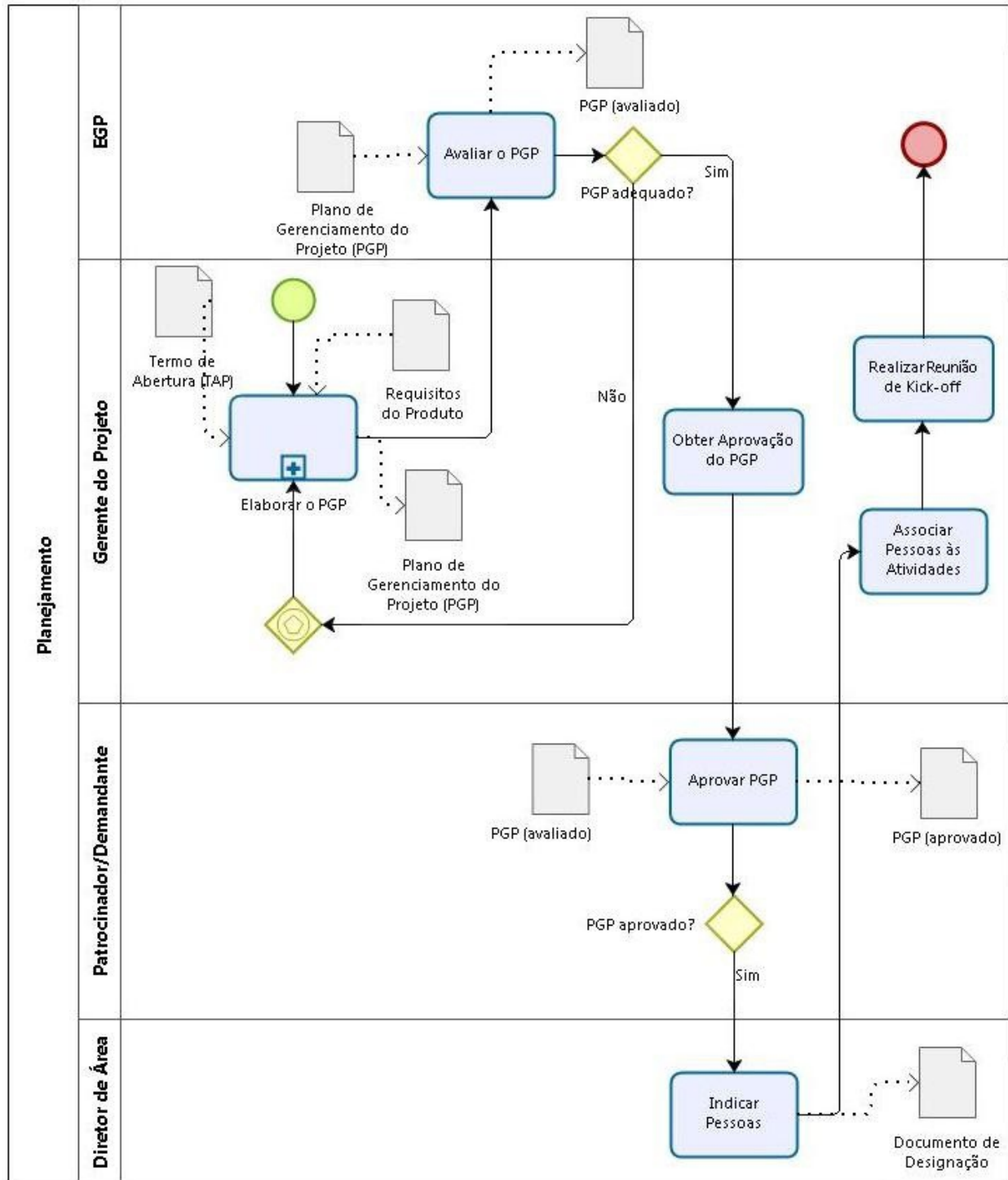


Figura 5: Fluxo de Processos da Fase de Planejamento



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 6.1 Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto

O gerente do projeto, responsável pela elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), deverá obter as informações necessárias, e no nível de detalhamento suficiente, para a elaboração do documento. Na maioria das vezes, estas informações estão distribuídas entre as diversas partes interessadas.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	Partes Interessadas	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> do Plano de Gerenciamento do Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Abertura do Projeto aprovado - Requisitos do Produto	- Obter informações com as partes interessadas	- Plano de Gerenciamento do Projeto consolidado

A seguir apresentamos o fluxo detalhado da elaboração do PGP, particularizando as técnicas e atividades para cada área de conhecimento envolvida.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

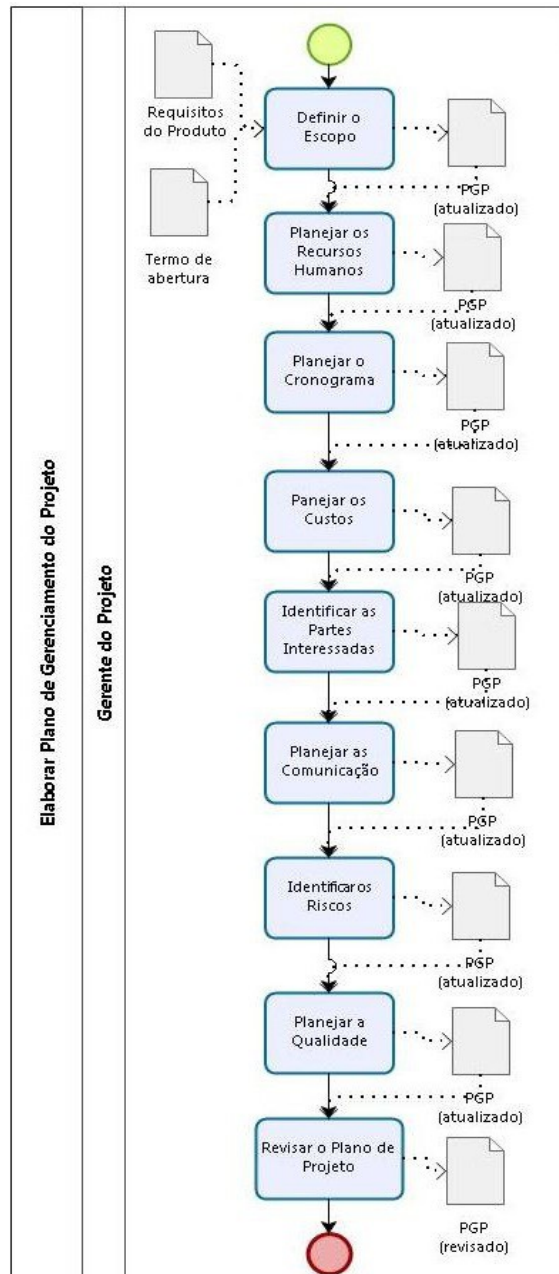


Figura 6: Fluxo do Processo Elaborar PGP



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 6.1.1 Definir o Escopo

Essa atividade tem como objetivo descrever as entregas do projeto e o trabalho necessário para atingi-las. Ela identifica, claramente, o que está inserido no projeto e o que está além dos limites das atividades e entregas definidas.

Neste contexto, o termo escopo pode se referir ao:

- Escopo do produto: características e funções que caracterizam um produto, serviço ou resultado; e/ou
- Escopo do projeto: todo trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

Os seguintes elementos fazem parte da definição do escopo:

- Descrição do escopo: definição detalhada das características do produto, serviço ou resultado descritos no termo de abertura do projeto e na documentação dos requisitos.
- Critérios de Aceitação: conjunto de condições a serem satisfeitas antes da aceitação das entregas.
- Exclusão de Escopo: identifica de modo geral o que é excluído do projeto. Declarar explicitamente o que está fora do escopo do projeto ajuda no gerenciamento das expectativas das partes interessadas.

Após a definição detalhada do escopo, o gerente do projeto, com a contribuição das partes interessadas deverá elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), representada na Figura 7, que é um instrumento de trabalho constituído por uma representação gráfica detalhada de todo o trabalho necessário para atingir os objetivos do projeto.

Para elaborar a EAP, o trabalho a ser executado no projeto será detalhado por meio de decomposição. Esta é uma técnica que consiste na subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, até que o trabalho e as entregas estejam definidos em nível de pacote de trabalho (nível mais baixo da EAP, onde se consegue estimar custos e o cronograma de trabalho com maior segurança). A representação do escopo em uma EAP traz os seguintes benefícios para o projeto:

- Permite um maior controle das entregas do projeto. Se uma entrega for demorar muito tempo para ser implementada, é interessante dividi-la em subprodutos (entregas menores) de forma que não haja surpresas durante a aceitação do produto final do projeto;
- Serve de base para formação das frentes de trabalho (equipes do projeto), alocação de recursos e definição de custo e tempo dos pacotes de trabalho;



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- Define uma base de referência do escopo (linha de base) para medição e controle do desempenho do projeto;
- Aumenta a exatidão das estimativas, uma vez que, quanto maior for o detalhamento, mais precisas serão as estimativas de tempo e custo do projeto;
- Facilita a definição clara de responsabilidades, permitindo a associação do trabalho a ser realizado com os responsáveis por sua execução.

Passos para o desenvolvimento de uma EAP:

1. Identificar as principais entregas ou frentes de trabalho do projeto (incluindo o gerenciamento do projeto);
2. Analisar se as entregas podem ser decompostas em componentes menores e mais gerenciáveis;
3. Verificar se as estimativas de custo e duração, alocação de recursos e atribuição de responsabilidades podem ser adequadamente estabelecidas nesse nível de detalhe;
4. Comparar a EAP gerada com EAPs de projetos similares, na busca por elementos que tenham sido esquecidos; e
5. Revisar e refinar a EAP.

Recomendações para a construção de EAPs:

- Utilize substantivos para nomear cada elemento da EAP;
- Devem possuir de 3 a 5 níveis;
- Não precisam ser simétricas, ou seja, seus lados não precisam ter o mesmo número de pacotes de trabalho;
- O primeiro nível representará o projeto;
- Utilize o segundo nível para representar as fases do projeto e a partir do terceiro nível para representar as entregas.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

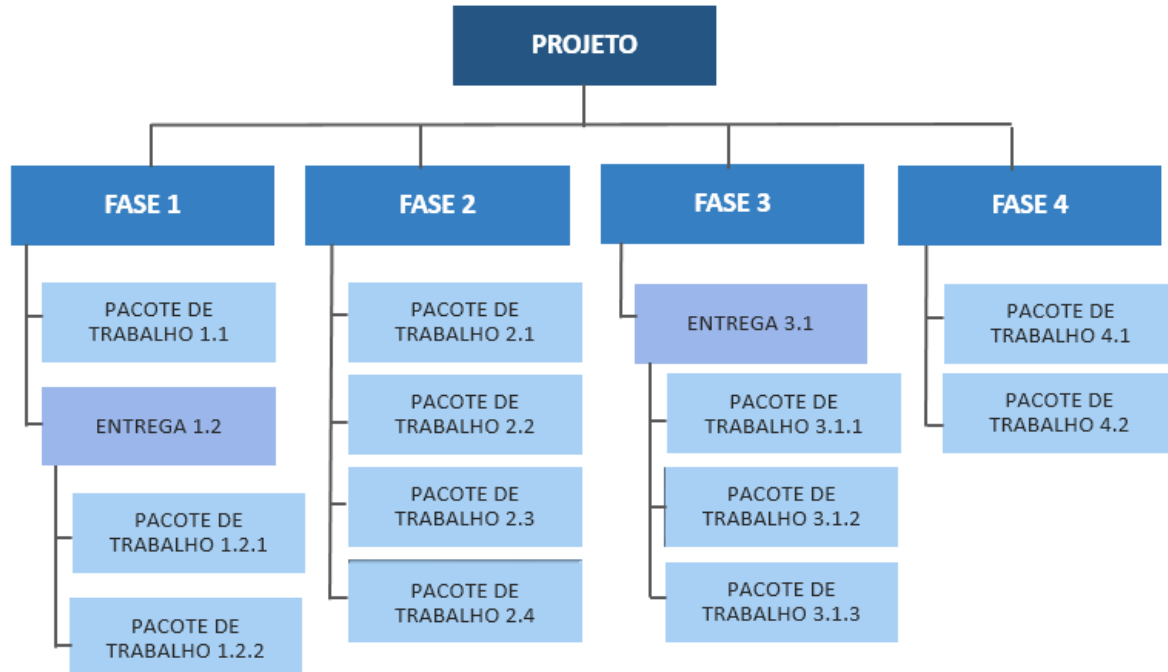


Figura 7: Estrutura Analítica do Projeto - EAP

Embora o exemplo direcione a organização dos pacotes de trabalho em fases, esta não é uma diretriz a ser seguida fielmente. A determinação da organização dos pacotes de trabalho deve ser planejada de acordo com as características do projeto, e outras alternativas são válidas. A título de exemplo, inserimos um segundo exemplo de organização da EAP dividida por áreas responsáveis pelas entregas:



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

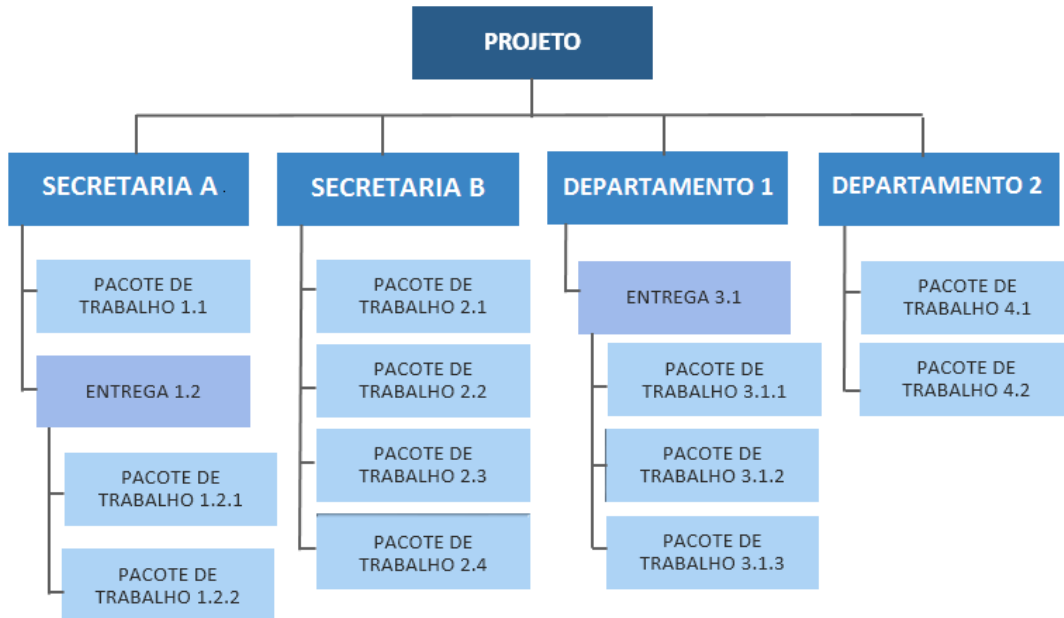


Figura 8: EAP Organizada por Área Funcional

O Dicionário da EAP fornece informações detalhadas sobre entregas, atividades e agendamento de cada componente da EAP. As informações contidas no dicionário da EAP incluem código de identificação único (número da entrega e seu posicionamento na EAP) e nome do pacote de trabalho, relação das entregas, as atividades realizadas para produzir as entregas, critérios de aceite, premissas e restrições.

### 6.1.2 Planejar os Recursos Humanos

O planejamento dos recursos humanos do projeto descreve as práticas necessárias para gerenciamento e organização dos recursos humanos envolvidos no projeto. O seu planejamento envolve, entre outros itens, identificar os papéis a serem desempenhados, bem como as suas responsabilidades no projeto.

A Estrutura Organizacional do Projeto (EOP) é um diagrama que descreve de forma hierárquica a estrutura funcional dos papéis que estarão envolvidos com as atividades executadas no projeto. Ela retrata a organização do projeto, que pode ser diferente da hierarquia funcional formal da organização. O papel mais alto dessa hierarquia é o do patrocinador, que atua como um elo entre o projeto e a organização. Dentre os principais benefícios destacam-se:





## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- Identificar as necessidades de recursos para as atividades do projeto;
- Estabelecer os grupos de responsabilidade que formam as equipes especializadas;
- Prover uma base para procedimentos de escalonamento de riscos e problemas;
- Representar as estruturas temporárias como os comitês, grupos de trabalho ou comissões, caso existam;
- Apresentar a relação hierárquica de autoridade do projeto, semelhante a um organograma, com os nomes dos respectivos recursos e funções.

A escolha da estrutura organizacional adequada para o projeto depende das características do projeto e de restrições externas, como uma política organizacional já existente.

Além da EOP, a Matriz de Responsabilidades é uma ferramenta que estabelece as expectativas, e assegura que as pessoas que venham a exercer os papéis planejados saibam de suas responsabilidades. A Matriz de Responsabilidades esclarecerá todos os papéis e responsabilidades no projeto, uma vez que relaciona a estrutura organizacional e a EAP do projeto para ajudar a garantir que cada elemento do escopo do projeto seja atribuído a uma pessoa responsável.

Importante destacar que na SETIC do TRT2, o planejamento de recursos humanos considera apenas a necessidade de papéis a serem desempenhados com a quantidade de recursos necessários. A designação de indivíduos específicos para desempenhar estes papéis, bem como a associação destes indivíduos com atividades específicas ocorre em outro momento da fase de planejamento.

### **6.1.3 Planejar o Cronograma**

Após definição da EAP, o processo seguinte do detalhamento do planejamento do projeto consiste na elaboração do cronograma. Ele mostra a distribuição das atividades ao longo de um calendário. É um retrato da cronologia do projeto, que se baseia em decisões de planejamento. Na elaboração do cronograma deve ser avaliado o tempo necessário para a execução de todas as tarefas do projeto, considerando periodicidades e dependências lógicas, incluindo a sequência das ações, folgas, antecipações e interrupções, as quais devem ser planejadas dentro de calendários predefinidos.

As etapas para elaboração do cronograma do projeto são:

1. Definição das Atividades: com base na EAP do projeto, os pacotes de trabalho são decompostos nas atividades necessárias para produzir as várias entregas do projeto. O nível de detalhe dessa decomposição pode variar com o projeto e sua necessidade de controle. A decomposição demasiada gera um custo gerencial maior no projeto, e a falta adequada dela pode causar estimativas erradas.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

2. Sequenciamento das Atividades: identificação das dependências entre as atividades do cronograma. Para isso é necessário entender o tipo de dependência que existe entre elas, que podem ser:

- Dependências Mandatórias: são obrigatórias. Ex.: não se contrata um serviço antes de elaborar e obter a aprovação do Projeto Básico.
- Dependências Arbitrárias: definidas pela equipe do projeto e baseada nas melhores práticas ou experiências de uma área específica.
- Dependências Externas: relacionadas com outras externas ao projeto. Ex.: obter propostas de fornecedores.

3. Marcos: são aspectos ou elementos significativos para o controle do projeto, como por exemplo, o encerramento de uma fase ou uma entrega concluída. Os marcos possuem tempo de duração igual a zero e não demandam nenhum tipo de recurso.

4. Estimativa de Recursos: estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma.

5. Estimativa de Duração das Atividades: estimativa do número de horas de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma.

6. Desenvolvimento do Cronograma: nesta última etapa deve-se avaliar o cronograma obtido com as atividades sequenciadas, durações estimadas e recursos alocados, para garantir que o cronograma seja realista e possa ser executado como planejado. Nesta fase podem ser necessários ajustes nas datas de início e fim de algumas atividades.

O cronograma elaborado deve ser validado por todos os interessados no projeto. Essa validação é necessária para a obtenção do comprometimento das equipes com os prazos definidos para as atividades do projeto.

Após a aprovação do planejamento do projeto deverá ser salva uma linha de base de cronograma que servirá para medir o progresso do projeto em relação ao planejado. Uma nova linha de base deverá ser salva sempre que houver replanejamento do projeto em virtude de solicitação de mudança aprovada.

A linha de base é essencial para controlar o progresso do projeto. As estimativas originais incluídas nela são pontos de referência permanentes, que servem como base de comparação com informações atualizadas sobre tarefas, recursos, atribuições e custos.

Não se deve salvar uma linha de base em virtude de variações observadas no início, no término ou no esforço necessário para completar uma ou mais atividades, exceto se tais variações decorrerem de solicitações que tenham sido analisadas e aprovadas segundo o processo de solicitação de mudança.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Após a elaboração do cronograma, é possível estimar a alocação dos profissionais ou perfis técnicos envolvidos no projeto. Esta estimativa planejará a quantidade de horas para cada perfil ou profissional em cada etapa ou atividade do projeto. Esta estimativa é muito útil para análise da viabilidade e priorização de projetos, e também para reforçar o comprometimento da equipe do projeto.

### **6.1.4 Planejar os Custos**

Descreve as práticas necessárias para estimar os custos internos, decorrentes de recursos humanos e materiais do Tribunal; e externos, decorrentes de aquisições e contratações para o projeto.

A estimativa dos custos externos é executada de maneira simplificada, em que os custos são classificados, por exemplo, treinamento, aquisição de equipamentos, consultoria, entre outros, associado a um valor estimado.

### **6.1.5 Identificar as Partes Interessadas**

O gerenciamento das partes interessadas consiste em identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar o projeto ou ser impactados por ele; analisar as expectativas dessas partes e os prováveis impactos decorrentes no projeto, buscando maior engajamento delas nas decisões e na execução do trabalho a fim de minimizar barreiras e dificuldades. Servirá também para o planejamento da distribuição das informações do projeto, visando garantir a comunicação contínua e efetiva. A satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto.

### **6.1.6 Planejar as Comunicações**

Um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas, no tempo e formatos adequados. A gestão da comunicação é também uma gestão de expectativas e, como normalmente essas expectativas diferem de pessoa para pessoa, é importante utilizar, de maneira apropriada, os meios disponíveis de modo a evitar as falhas e as barreiras de comunicação bem como as suas indesejáveis consequências.

As necessidades de comunicação identificadas são relacionadas no Mapa das Comunicações. Este mapa apresenta as seguintes informações: o evento de comunicação (o que será comunicado), objetivo (qual a pretensão da comunicação), responsável (pela comunicação), público-alvo (quem será comunicado, o público-alvo deve estar previamente relacionado como Partes Interessadas), a periodicidade (da geração e distribuição da comunicação) e o meio de comunicação (presencial, e-mail, ferramentas, sites).



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 6.1.7 Identificar os Riscos

Em todos os projetos há um grau de incerteza. A identificação e o controle de riscos são necessários para que essa incerteza seja gerenciada sistematicamente a fim de aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos do projeto. Um risco de projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo (oportunidade) ou negativo (ameaça) em um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma, custo e qualidade.

A identificação de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve durante todo o seu ciclo de vida. Deve ser realizada em conjunto com a equipe do projeto e as principais partes interessadas, em uma reunião de trabalho. Entretanto, no decorrer do projeto, todos os membros da equipe devem ser responsáveis por identificar novos riscos, em função do andamento do projeto. A identificação e categorização dos riscos deverão ser documentadas no formulário de Mapa de Riscos do Projeto.

No mapa de riscos deve ser descrita uma visão inicial dos riscos identificados que podem impactar o projeto. As principais informações a serem identificadas em relação aos riscos são:

- **Título:** descrição que identifica o risco.
- **Estado:** indica se o risco está Aberto (ativo e em gerenciamento) ou Fechado (quando já se concretizou ou sua probabilidade e/ou impacto são nulos).
- **Causa:** descrição dos motivos que geraram a incerteza no projeto.
- **Probabilidade:** representa a possibilidade do risco ocorrer, é classificada em Baixa, Média e Alta.
- **Impacto:** representa o nível das consequências do risco ocorrido nos objetivos do projeto, é classificada em Baixo, Médio e Alto.
- **Impacto Descrição:** descreve as consequências do risco ocorrido nos objetivos do projeto.
- **Criticidade:** é a combinação de probabilidade e impacto, conforme a tabela abaixo. É útil na classificação dos riscos e pode ser utilizada na priorização do gerenciamento e na escolha de ações de contingenciamento. É classificada em Leve, Moderada e Crítica.



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

PROBABILIDADE

		Baixa	Média	Alta
IMPACTO	Baixo	Leve	Leve	Moderada
	Médio	Leve	Moderada	Crítica
	Alto	Moderada	Crítica	Crítica

Quadro 7 – Matriz de probabilidade e riscos dos projetos

- **Resposta:** são ações a serem adotadas para reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades que influenciam o resultado do projeto.

Os tipos de resposta (estratégias) a riscos negativos são:

TIPO DE RESPOSTA	DESCRIÇÃO
Mitigar	Esta é a estratégia mais comum de resposta a risco. Tipicamente um risco é reduzido quando tomamos ações para minimizar a probabilidade de sua ocorrência ou minimizar seu impacto no projeto.
Evitar	Esta estratégia usualmente é empregada quando um risco é identificado nas fases iniciais do projeto. Por exemplo: uma resposta ao risco de uma tecnologia nova, não devidamente comprovada no mercado, é a substituição por outra tecnologia mais madura. Entretanto, a adoção deste tipo de estratégia não deve comprometer resultados esperados.
Aceitar	Em algumas ocasiões, não é possível executar uma ação positiva para o tratamento de um risco identificado, usualmente são riscos externos de baixa ou média criticidade. Nessas circunstâncias ele é aceito e monitorado na espera de uma possível resposta em caso de ocorrência.
Transferir	Riscos podem ser transferidos para quem está melhor preparado. Por exemplo: um risco pode ser transferido por meio da contratação de um fornecedor que possui maior expertise numa determinada tecnologia.

Quadro 8 – Tipos de respostas para os riscos negativos

Os tipos de resposta (estratégias) a riscos positivos são:



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

TIPO DE RESPOSTA	DESCRIÇÃO
Explorar	Visa a garantir que a oportunidade seja concretizada. Tenta eliminar a incerteza associada a um risco positivo fazendo com que a oportunidade definitivamente aconteça.
Compartilhar	Técnica utilizada quando se percebe que um terceiro é capaz de aproveitar melhor as vantagens do risco em prol do projeto. Consiste em fazer parcerias para compartilhar os riscos visando a gerenciar oportunidades.
Melhorar	Técnica que visa a modificar o tamanho de uma oportunidade aumentando a probabilidade e/ou os impactos positivos de um risco, identificando e maximizando os principais acionadores do risco.
Aceitar	Técnica que indica que nenhum dos outros tipos de resposta foi identificado como mais adequado.

Quadro 9 – Tipos de respostas para os riscos positivos

As ações de resposta a riscos devem:

- Corresponder à severidade do risco;
- Ser realistas;
- Ser acordadas entre as diversas partes envolvidas;
- Possuir um responsável pelo monitoramento e execução dessas ações.

### 6.1.8 Planejar a Qualidade

O planejamento da qualidade estabelece como devem ser verificados os aspectos de qualidade dos produtos do projeto. É realizado pelo gerente do projeto em conjunto com a equipe do projeto. Sua concepção deve tomar por base os pacotes de trabalho da EAP, garantindo que todas as entregas atendam aos padrões de qualidade esperados.

Este item consiste na elaboração de uma lista de verificação, com o registro dos passos que devem ser cumpridos para o desenvolvimento dos pacotes de trabalho da EAP, bem como os passos que devem ser cumpridos para a verificação das suas respectivas conformidades.

Cada projeto tem a sua particularidade, portanto ficará a cargo das equipes definirem como a qualidade será planejada, verificada e garantida.

### 6.1.9 Revisar o PGP

Esta atividade visa consolidar todos os planos anteriores no PGP, verificando a coerência do plano consolidado antes que seja enviado para aprovação.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 6.2 Avaliar o PGP

Nesta atividade o EGPTIC avaliará o Plano de Gerenciamento do Projeto quanto à coerência e aderência metodológica, visando garantir qualidade à aprovação do plano. O EGPTIC poderá devolver o PGP para o gerente do projeto promover ajustes e complementações.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	EGPTIC	
Participantes	Gerente do projeto (opcional)	
Modelos de documentos	Template do Plano de Gerenciamento do Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano de Gerenciamento do Projeto	- Avaliar o PGP segundo a metodologia as boas práticas de gerenciamento de projetos	- Plano de Gerenciamento do Projeto avaliado

### 6.3 Obter a Aprovação do PGP

Obter a aprovação do PGP envolve apresentá-lo aos representantes de todas as instâncias de aprovação necessárias, buscando entendimento e comprometimento.

### 6.4 Aprovar o PGP

A aprovação do PGP estabelece o comprometimento e acordo das áreas envolvidas quanto ao detalhamento planejado para a execução do projeto no que tange: prazo, alocação da equipe do projeto, custo, escopo, risco e comunicação.

Uma primeira instância de aprovação envolve o Diretor da área executora do projeto, o Demandante e por fim o Patrocinador, gerando consenso entre estas partes interessadas. A segunda instância de aprovação é formada pelo CTI e/ou CSIC. Esta instância só será envolvida na aprovação do PGP quando os prazos ou custos extrapolarem a previsão feita no TAP.

Após a aprovação de todos os envolvidos, a primeira linha de base do projeto será gravada. No contexto desta metodologia, linha de base é a versão aprovada de um cronograma que pode ser mudado somente mediante procedimentos de controle formais (Gestão de Mudanças), e é usada como uma base para comparação com os resultados reais.



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do projeto	
Participantes	EGPTIC	
Modelos de documentos	Template do Plano de Gerenciamento do Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano de Gerenciamento do Projeto (cronograma)	- Apresentar o PGP aos aprovadores buscando envolvimento e comprometimento	- Linha de base salva - PGP assinado

### 6.5 Indicar Pessoas

Nesta atividade os diretores das coordenadorias envolvidas na execução do projeto indicarão as pessoas que realizarão o trabalho do projeto. Essas indicações serão baseadas nas necessidades de recursos indicadas no Plano de Gerenciamento de Projetos. Sempre que possível essas indicações devem ser debatidas com o gerente do projeto.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Diretores de coordenadorias	
Participantes	Gerente do projeto	
Modelos de documentos	Template do Documento de Designação	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano de Gerenciamento do Projeto	- Avaliar necessidade de recursos humanos, considerando os perfis indicados, as quantidades e a disponibilidade dos profissionais.	- Documento de Designação

### 6.6 Associar Pessoas às Atividades

Nesta atividade o gerente do projeto associará as pessoas indicadas pelos diretores às atividades planejadas, delimitando os papéis que cada um exercerá bem como os compromissos que deverão ser assumidos.





TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do projeto	
Participantes	N/A	
Modelos de documentos	Plano de Gerenciamento de Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Documento de Designação	- Relacionar no cronograma as pessoas que conduzirão cada atividade do projeto.	- Plano de Gerenciamento do Projeto

### 6.7 Realizar Reunião de *Kick-off*

A finalidade da reunião de *kick-off* é apresentar formalmente as partes interessadas o planejamento consolidado do projeto, notificar o início e certificar que todos têm um entendimento comum sobre o projeto, suas funções (papéis) e responsabilidades.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do projeto	
Participantes	Partes interessadas	
Modelos de documentos	<i>Template</i> de Ata de Reunião	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano de Gerenciamento do Projeto	- Elaborar apresentação - Conduzir reunião	- Ata de Reunião

Para fornecer aos participantes um sentido de como o projeto se desdobrará, os seguintes itens devem ser abordados na reunião:

- Apresentação dos envolvidos no projeto;
- Informações gerais do projeto, incluindo: finalidade, objetivo, escopo, exclusão de escopo, premissas, principais entregas, riscos e prazos;
- Apresentação das funções (papéis) e as responsabilidades importantes da equipe de projeto, dos clientes e partes interessadas;
- Abordagem geral do cronograma do projeto.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Ao final da reunião de *kick-off* deve ser elaborada a ata da reunião e encaminhada às partes interessadas do projeto, sendo o documento formal de lançamento da fase de execução do projeto.

### 7 FASE DE EXECUÇÃO

Consiste no gerenciamento da execução para geração do(s) produto(s) do projeto. A execução engloba a coordenação das pessoas e dos recursos e a produção dos bens ou serviços (entregáveis) que devem ser resultados do projeto. A equipe do projeto tem maior atuação nessas atividades, executando o que tiver sido planejado e estabelecido no Plano de Gerenciamento do Projeto. É recomendável que o gerente do projeto atue pouco nas atividades de execução dos pacotes de trabalho do projeto. Ele deve, preferencialmente, dedicar a maior parte do seu tempo à coordenação das atividades, à distribuição de informações do projeto, à avaliação da qualidade das entregas e da satisfação dos clientes, ao controle dos riscos e à avaliação das solicitações de mudança.

A seguir apresentamos o fluxo do processo da fase de execução, seguido do detalhamento de cada processo.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

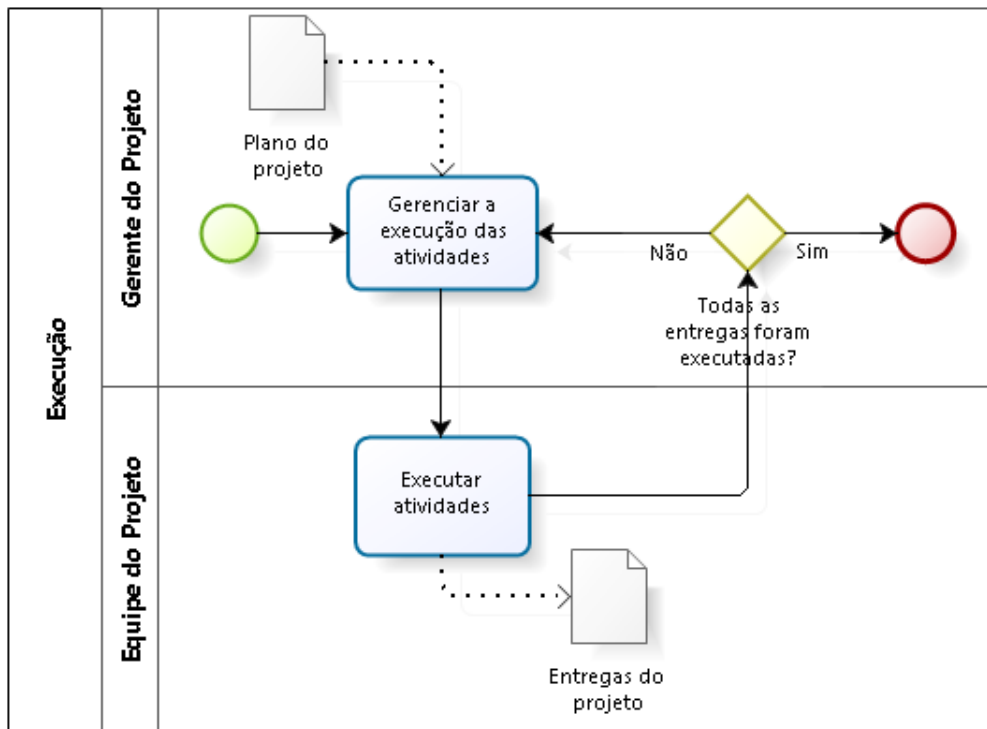


Figura 9: Fluxo de Processos da Fase de Execução

### 7.1 Gerenciar a Execução das Atividades

É a atividade de liderança visando a realização do trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto, e que consiste em:

- Atribuir tarefas para a equipe executar;
- Gerenciar recursos humanos e materiais;
- Verificar a execução das atividades;
- Fornecer orientações necessárias;
- Receber as entregas parciais do projeto;
- Identificar e formalizar as mudanças do projeto.



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	Equipe do projeto	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> do Plano de Gerenciamento do Projeto <i>Template</i> de Solicitação de Mudança	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano de Gerenciamento do Projeto - Comunicações	- Troca de informações (reuniões, e-mails)	- Orientações para execução - Solicitação de Mudança

## 7.2 Executar as Atividades

É a execução das atividades previstas no Plano de Gerenciamento do Projeto segundo as suas premissas, restrições, características e critérios de aceite para alcançar os objetivos do projeto. É responsabilidade do executor da atividade informar ao gerente do projeto qualquer problema ou desvio na execução das atividades.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Equipe do projeto	
<b>Participantes</b>	Gerente do projeto	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> do Plano de Gerenciamento do Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano de Gerenciamento do Projeto	- Execução técnica das atividades do projeto	- Entregas

Deverão ser empregadas as técnicas específicas para cada atividade executada a fim de gerar as entregas previstas. A execução das atividades do projeto e as respectivas entregas são as principais fontes para as medições de desempenho do projeto.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 8 FASE DE MONITORAMENTO E CONTROLE

O monitoramento do projeto compara periodicamente os resultados desenvolvidos com a linha de base, garantindo que, com o término das atividades, as entregas e o produto final estejam de acordo com os objetivos estabelecidos. Essa atividade permite que as partes interessadas tenham uma visão clara do desempenho do projeto e das ações que exigem atenção adicional. No caso de desvios significativos, atividades de controle são constituídas para promover os ajustes necessários na condução do projeto, o que muitas vezes implicará em revisões no Plano de Gerenciamento do Projeto.

A seguir apresentamos o fluxo do processo da fase de monitoramento e controle, seguido do detalhamento de cada processo.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

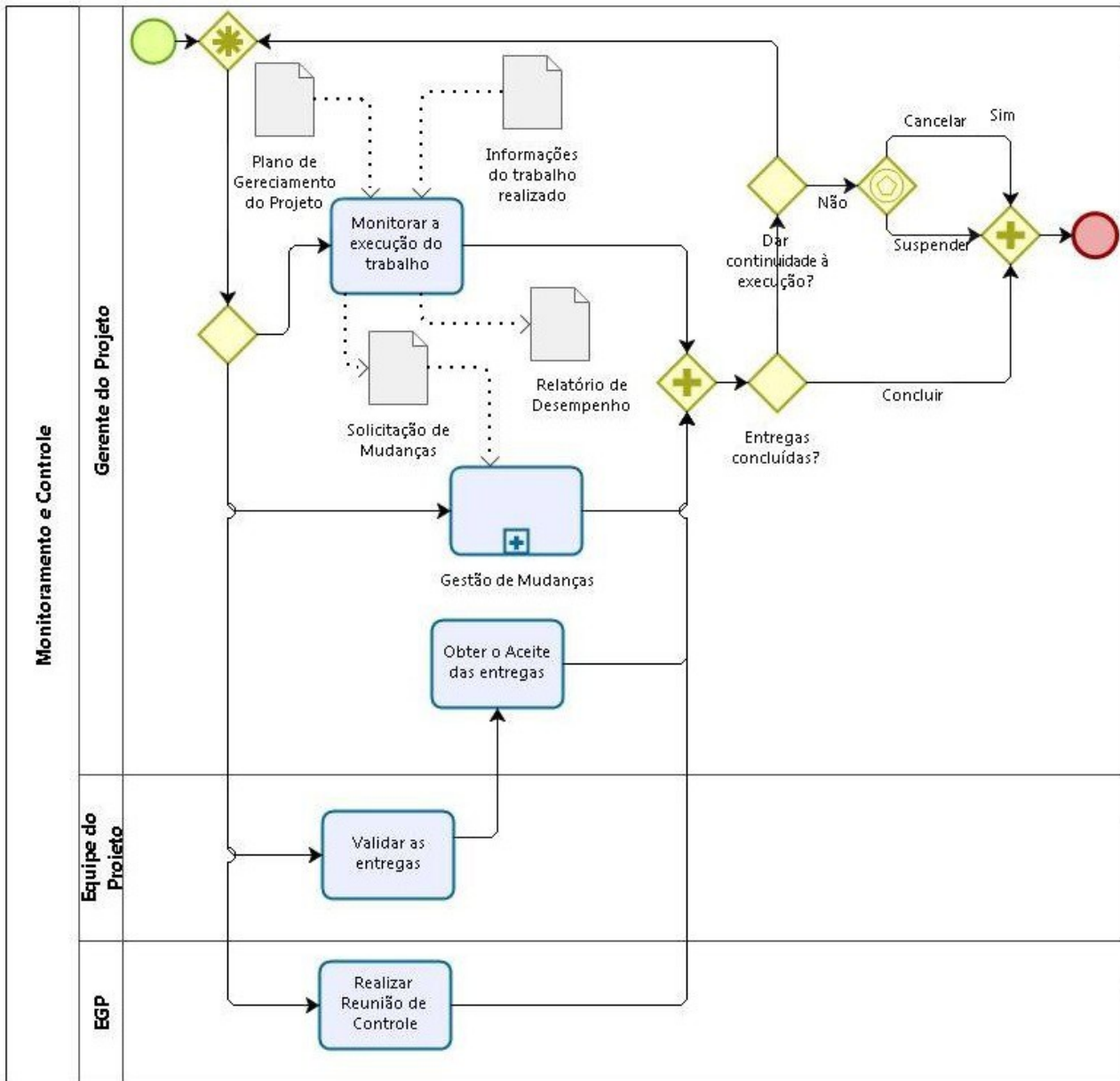


Figura 10: Fluxo de Processos da Fase de Monitoramento e Controle

### 8.1 Monitorar a Execução do Trabalho

O gerente do projeto deve reunir as informações sobre o andamento do projeto e compará-las com o que foi planejado no PGP em relação ao escopo, tempo, risco e qualidade para verificar o andamento do projeto até o momento. As informações reunidas e as comparações devem ser registradas, e servirão de base para a emissão dos relatórios de acompanhamento.



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

ITEM	DESCRIÇÃO	
Responsável	Gerente do projeto	
Participantes	Equipe do projeto	
Modelos de documentos	Template de Relatório de Desempenho Template de Solicitação de Mudança	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano de Gerenciamento do Projeto - Informações do trabalho realizado	- Análise das informações do trabalho realizado	- Solicitação de Mudança - Relatório de Desempenho do Projeto

Para um monitoramento adequado é fundamental que o cronograma do projeto esteja atualizado com a situação real, incluindo os replanejamentos quando tiverem ocorrido.

A coleta das informações deve ser periódica e realizada a partir de uma reunião ou por outros meios de comunicação, conforme definido no PGP. As informações coletadas serão utilizadas nos indicadores de desempenho do projeto apresentados a seguir.

### 8.1.1 Indicador de Desempenho de Entrega

O indicador de desempenho de entregas (IDE) avalia a variação das entregas previstas e as realizadas em uma determinada data, conforme a fórmula abaixo.

$$\text{(Quantidade de entregas realizadas)} / \text{(Quantidade de entregas previstas)}$$

Será calculado e apresentado pelo gerente do projeto, por meio do Relatório de Desempenho, e distribuído a todas as partes interessadas. As faixas do IDE e as respectivas interpretações estão apresentadas no quadro abaixo.

Faixa	Interpretação	Cor do Indicador
Acima de 1,00	Forem realizadas mais entregas do que o previsto	Verde
Entre 1,00 e 0,85	Foram realizadas menos entregas do que o previsto, porém com um desvio aceitável	Verde
Entre 0,85 e 0,50	Foram realizadas menos entregas do que o previsto, a situação requer atenção	Amarelo
Abaixo de 0,50	Foram realizadas menos entregas do que o previsto, a	Vermelho



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

	situação requer ações imediatas	
--	---------------------------------	--

Quadro 10 – Faixas do indicador de desempenho de entrega

### 8.1.2 Indicador de Execução do Projeto

O indicador de execução do projeto (IEP) mede o percentual acumulado de realização do projeto em relação ao percentual acumulado previsto da linha de base até a data atual, conforme a fórmula abaixo.

$$\text{(Percentual de execução realizado)} / \text{(Percentual de execução previsto)}$$

Será calculado e apresentado pelo gerente do projeto, por meio do Relatório de Desempenho, e distribuído a todas as partes interessadas. As faixas do IEP e as respectivas interpretações estão apresentadas no quadro abaixo.

Faixa	Interpretação	Cor do Indicador
Acima de 1,00	O percentual de execução do projeto está maior que o previsto	Verde
Entre 1,00 e 0,85	O percentual de execução do projeto está menor do que o previsto, porém com o desvio aceitável	Verde
Entre 0,85 e 0,70	O percentual de execução do projeto está menor do que o previsto, a situação requer atenção	Amarelo
Abaixo de 0,70	O percentual de execução do projeto está menor do que o previsto, o projeto requer um replanejamento	Vermelho

Quadro 11 – Faixas do indicador de execução do projeto

A interpretação dos indicadores acima deve ser feita de forma combinada, pois individualmente pode levar a interpretações distorcidas. Por exemplo: um projeto pode estar com o IDE igual a 1,00 (todas as entregas previstas realizadas), porém o IEP igual a 0,50 (cronograma em atraso).

### 8.1.3 Indicador de Utilização de Recursos

O indicador de utilização do recursos (IUR) mede o percentual acumulado de recursos já utilizados do projeto em relação ao percentual previsto da linha de base até a data atual, conforme a fórmula abaixo.

$$\text{(Percentual de recursos utilizados)} / \text{(Percentual de recursos previstos)}$$





## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Caberá ao gerente do projeto determinar quais recursos serão considerados quando do cálculo do indicador. Caso o ponto crítico do projeto esteja vinculado à alocação de recursos humanos, os valores utilizados para cálculo podem ser expressos em homem/hora. Caso o ponto crítico do projeto esteja vinculado a recursos orçamentários, os valores utilizados para cálculo podem ser expressos em Reais (R\$).

O indicador será calculado e apresentado pelo gerente do projeto, por meio do Relatório de Desempenho, e distribuído a todas as partes interessadas. As faixas do IUR e as respectivas interpretações estão apresentadas no quadro abaixo.

Faixa	Interpretação	Cor do Indicador
<b>Acima de 1,15</b>	O percentual de utilização de recursos do projeto está maior que o previsto	Vermelho
<b>Entre 1,15 e 0,85</b>	O percentual de utilização de recursos do projeto está menor do que o previsto, porém com o desvio aceitável	Verde
<b>Entre 0,85 e 0,70</b>	O percentual de utilização de recursos do projeto está menor do que o previsto, a situação requer atenção	Amarelo
<b>Abaixo de 0,70</b>	O percentual de utilização de recursos do projeto está menor do que o previsto, o projeto requer um replanejamento	Vermelho

Quadro 12 – Faixas do indicador de utilização de recursos do projeto

A interpretação dos indicadores acima deve ser feita de forma combinada, pois individualmente pode levar a interpretações distorcidas. Por exemplo: um projeto pode estar com o IDE igual a 1,00 (todas as entregas previstas realizadas), porém o IUR igual a 1,50 (utilização de recursos acima do previsto) indicando que o trabalho sendo realizado para viabilizar as entregas é muito superior ao que foi previsto, provocando aumento de custos no projeto.

### 8.1.4 Indicador de Aderência a Metodologia

O indicador de aderência a metodologia (IAM) tem como objetivo medir o uso da metodologia de gerenciamento de projetos na SETIC. Durante o ciclo de vida dos projetos, o EGPTIC fará a avaliação da qualidade dos artefatos gerados pelos gerentes de projetos. Este indicador mede a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas apresentados na metodologia, por meio da quantidade de documentos obrigatórios apresentados.

(Quantidade de itens obrigatórios apresentados) / (Quantidade de itens obrigatórios previstos)

Será calculado e divulgado mensalmente pelos EGPTIC por meio do Painel Gerencial.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Faixa	Interpretação	Cor do Indicador
Igual a 1,00	Todos os documentos e processos obrigatórios previstos na metodologia foram elaborados.	Verde
Entre 1,00 e 0,90	A aderência do projeto à metodologia de gerenciamento de projetos é aceitável	Verde
Entre 0,90 e 0,50	A aderência do projeto à metodologia de gerenciamento de projetos está baixa, a situação requer atenção	Amarelo
Abaixo de 0,50	O projeto não está utilizando as boas práticas de gerenciamento de projetos, a situação requer ação	Vermelho

Quadro 13 – Faixas do indicador de aderência a metodologia

O monitoramento e controle do projeto têm como saída obrigatória o Relatório de Desempenho do Projeto e como saída opcional a Solicitação de Mudança.

O Relatório de Desempenho do Projeto é emitido periodicamente (no mínimo mensalmente), pelos gerentes de projetos, envolve a coleta e disseminação, para as partes interessadas, das informações de desempenho do projeto.

Para suspender um projeto, deverá ser elaborado um Relatório de Desempenho do Projeto informando os motivos de sua suspensão. Se o projeto continuar suspenso, a cada três meses deverá ser elaborado um novo Relatório de Desempenho, atualizando os motivos do estado do projeto.

### 8.2 Gestão de Mudanças

Os projetos normalmente são objeto de mudanças enquanto ainda estão sendo conduzidos. Elas ocorrem por vários motivos e não necessariamente implicam em consequências negativas. O importante é gerenciar as mudanças com muita atenção, pois o excesso, ou até mesmo uma única mudança não devidamente avaliada ou controlada, pode causar impacto significativo no cronograma, custo e qualidade do projeto.

Qualquer parte interessada poderá solicitar uma mudança, normalmente estas são identificadas e documentadas nos processos Gerenciar a Execução das Atividades e Monitorar a Execução do Trabalho. A Gestão de Mudanças é o processo de avaliar os impactos e a viabilidade da mudança, registrar essas informações do documento e obter as aprovações necessárias. Nenhuma mudança pode ser conduzida sem o conhecimento do gerente do projeto, independentemente de quem a solicite, em consonância com as regras para aprovação.

É erro habitual em várias equipes de projeto a inserção de uma mudança sem que essa solicitação seja encaminhada ao gerente do projeto. Isso deve ser evitado, pois o gerente tem uma visão sistêmica do projeto e consegue enxergar impactos que um especialista da equipe pode não ver e ser levado a um julgamento equivocado dos impactos da mudança.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

As atividades relacionadas a Gestão de Mudanças são executadas, conforme fluxo abaixo.

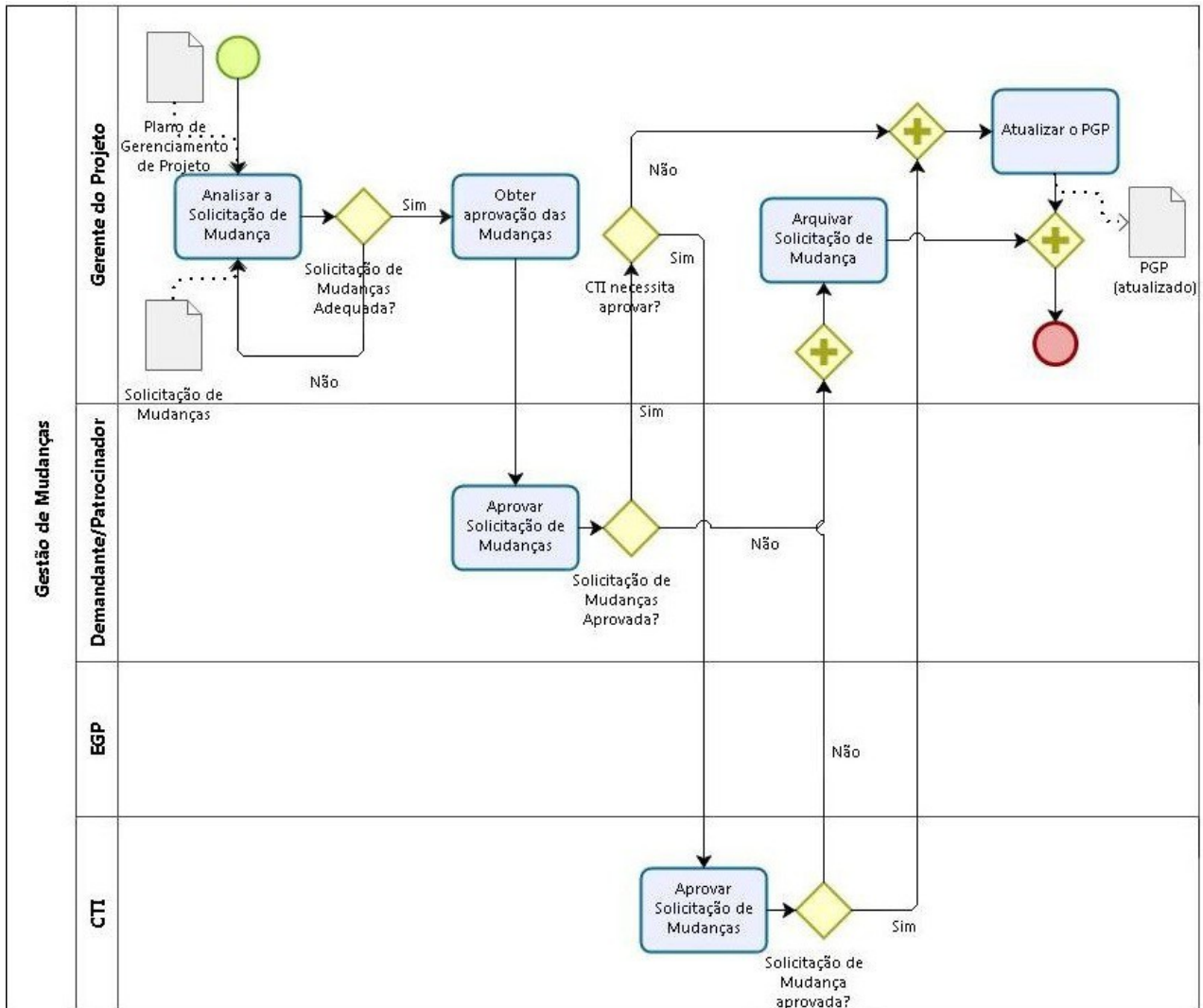


Figura 11: Fluxo do Processo de Gestão de Mudanças



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 8.2.1 Analisar a Solicitação de Mudança

Esta atividade tem como objetivo realizar a análise dos impactos no cronograma, custo, escopo, qualidade e identificação de riscos decorrentes da mudança proposta. O gerente do projeto poderá consultar a equipe do projeto ou obter opinião especializada com outras partes interessadas.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	Equipe do projeto	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> de Solicitação de Mudança	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Plano de Gerenciamento do Projeto - Solicitação de Mudança	- Análise das informações - Opinião especializada	- Análise dos impactos

### 8.2.2 Obter a Aprovação da Solicitação de Mudança

Obter a aprovação da Solicitação de Mudança envolve apresentá-la aos representantes de todas as instâncias necessárias, buscando o entendimento e aprovação.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	Diretores de coordenadorias, demandante, patrocinador, CTI e/ou CSIC	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> da Solicitação de Mudança	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Solicitação de Mudança elaborada e analisada	- Encaminhar a Solicitação de Mudança aos aprovadores	- Solicitação de Mudança elaborada e analisada



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 8.2.3 Aprovar a Solicitação de Mudança

A aprovação da Solicitação de Mudança estabelece um acordo entre as áreas envolvidas quanto às alterações solicitadas no projeto em relação a prazo, custo, escopo ou qualidade.

A primeira instância de aprovação envolve o diretor da área executora do projeto, o demandante e por fim o patrocinador. A segunda instância de aprovação é formada pelo CTI e/ou CSIC. Os projetos elencados no PDTIC deverão ser submetidos a esta instância; os demais projetos serão submetidos a critério do EGPTIC, conforme as características do projeto e o nível dos impactos das mudanças propostas.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	EGPTIC	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> da Solicitação de Mudança	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Solicitação de Mudança elaborada e analisada	- Apresentar a Solicitação de Mudança aos aprovadores	- Solicitação de Mudança aprovada - Nova linha de base salva

### 8.2.4 Arquivar a Solicitação de Mudança

As Solicitações de Mudança reprovadas não devem ser descartadas, deverão ser arquivadas para fins de consultas futuras.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	EGPTIC	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> da Solicitação de Mudança	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Solicitação de Mudanças rejeitada	- Arquivar a documentação do projeto	- Solicitação de Mudança rejeitada arquivada



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 8.2.5 Atualizar o PGP

Após a aprovação de todos os envolvidos, o Plano de Gerenciamento do Projeto deverá ser atualizado para refletir os novos requisitos e uma nova linha de base deverá ser gravada, para comparação com os resultados reais futuros.

### 8.3 Validar as Entregas

O responsável pela execução deverá validar cada entrega concluída, garantindo que está de acordo com os requisitos especificados e os critérios de qualidade e aceitação desejados. Cada tipo de entrega pode ter técnicas e ferramentas específicas a serem utilizadas nos testes e validações.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Equipe do projeto	
<b>Participantes</b>	Gerente do projeto	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> do Plano de Gerenciamento do Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Entrega  - Documentos do Projeto  - Plano de Gerenciamento do Projeto	- Técnicas de validação	Termo de Aceite

### 8.4 Obter o Aceite das Entregas

Toda entrega do projeto deve passar, primeiramente, pela aprovação do gerente do projeto que deve verificar e examinar a entrega de forma a garantir que ela esteja de acordo com o Plano de Gerenciamento do Projeto.

O gerente do projeto, acompanhando o demandante, deve verificar e examinar as entregas do projeto de forma a garantir que elas sejam liberadas de acordo com o Plano de Gerenciamento do Projeto. O evento de verificação e exame das entregas em questão deve ser agendado pelo gerente do projeto junto ao demandante.



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	Demandante	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> de Termo de Aceite	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Entrega  - Documentos do Projeto  - Plano de Gerenciamento do Projeto	- Validação da entrega	- Termo de Aceite

### 8.5 Realizar Reunião de Controle

Efetuar reunião para acompanhar periodicamente o andamento do projeto, incluindo indicadores de desempenho, riscos e problemas, o progresso das entregas e dificuldades surgidas na execução das tarefas. O EGPTIC, responsável pela convocação e mediação da reunião, deverá verificar junto ao gerente do projeto quais as partes interessadas cuja participação é essencial a fim de convocá-las para a reunião.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	EGPTIC	
<b>Participantes</b>	Gerente do projeto e partes interessadas	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> de Ata de Reunião	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Entrega  - Documentos do Projeto  - Plano de Gerenciamento do Projeto  - Atas de reuniões anteriores	- Mediação de Reunião	- Ata de Reunião

Sugestão de pauta para a Reunião de Controle:



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- Desempenho do Projeto: interpretação dos indicadores de desempenho do projeto, detalhando, se necessário:
  - Que progresso foi feito desde a etapa (reunião) anterior?
  - Quais pacotes de trabalho foram concluídos?
  - Quais problemas/pendências foram resolvidos?
- Alinhamento ao PGP
  - Houve desvios do escopo planejado?
  - Houve desvios nas estimativas de recursos?
  - As mudanças do projeto estão sendo claramente comunicadas?
  - O plano de comunicação estabelecido no PGP está sendo corretamente seguido?
  - Algum risco identificado ocorreu?
  - Algum risco não identificado ocorreu?
  - Os riscos foram tratados conforme planejados?
- Envolvimento das Partes Interessadas
  - O Demandante foi informado acerca da entrega desta etapa?
  - O Patrocinador foi informado acerca da entrega desta etapa?
- Há alguma Lição Aprendida a ser registrada?

Caso o resultado da reunião implique em alterações no escopo, no custo ou no cronograma do projeto, o gerente do projeto deverá abrir e encaminhar uma Solicitação de Mudança.

## 9 FASE DE ENCERRAMENTO

É a última fase do ciclo de vida de projetos, e indica o encerramento de todas as atividades do projeto e a transferência do produto ou serviço do projeto para operação. É iniciado quando todos os objetivos do projeto foram alcançados e os produtos e serviços foram entregues com o aceite do demandante, ou quando o projeto for cancelado.

O encerramento do projeto inclui os seguintes elementos chaves:

- Realocação dos membros da equipe do projeto dentro de outros projetos ou de volta às suas atividades operacionais;





## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- Fechamento das questões financeiras, tais como encerramento de contratos;
- Revisão final das questões e as lições aprendidas do projeto;
- Revisão final e encerramento dos riscos;
- Conclusão de todas as atividades do cronograma;
- Atualização e arquivamento da documentação do projeto.

Normalmente, as atividades que envolvem o encerramento são feitas às pressas ou ignoradas. Entretanto, o gerente do projeto deve assegurar que o encerramento seja conduzido de maneira controlada e organizada, pois essa fase possui vários propósitos que poderão ajudar em novos projetos.

A Fase de Encerramento deve ser conduzida tanto para projetos concluídos, ou seja, com todas as entregas realizadas, quanto para projetos cancelados, pois estes também possuem lições aprendidas a serem registradas, documentação que deve ser arquivada, equipe que precisa ser desmobilizada, etc.

Um projeto encerrado, ou seja, que teve seu Termo de Encerramento aprovado, não poderá prosseguir com a execução de atividades, sejam elas corretivas ou evolutivas. Qualquer necessidade de alteração no produto ou serviço resultado do projeto deverá ser tratada como uma demanda ou um novo projeto.

A seguir apresentamos o fluxo do processo da fase de encerramento, seguido do detalhamento de cada processo.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

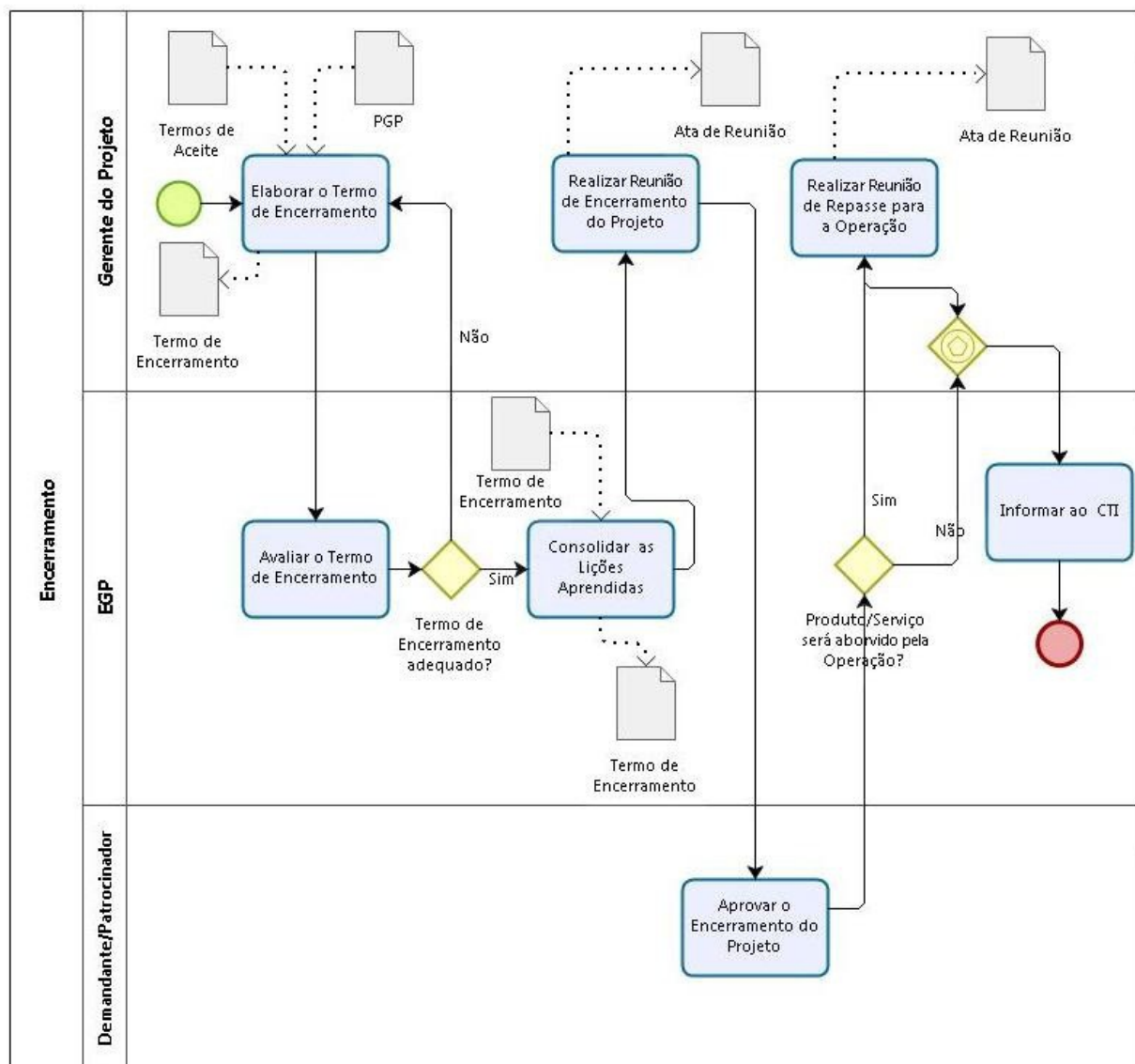


Figura 12: Fluxo de Processos da Fase de Encerramento

### 9.1 Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto

O Termo de Encerramento do Projeto - TEP - tem por finalidade atestar a conclusão do projeto, registrando o atendimento do escopo, a qualidade dos produtos e serviços, o atendimento dos prazos, a qualidade do gerenciamento do projeto e a qualidade do relacionamento com todas as partes envolvidas. Caso o projeto tenha sido cancelado também devem ser descritos os motivos que levaram ao cancelamento.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

O TEP inclui a relação de lições aprendidas revisada pelo EGPTIC e as eventuais pendências do projeto com a indicação de resolução e um responsável. A resolução pode apontar, por exemplo, que a pendência não será resolvida, que será implementada em outro projeto ou por meio de uma demanda. Esta informação sanará possíveis dúvidas que são comuns nesta etapa. O TEP deverá ser aprovado pelo demandante, diretores de coordenadorias e patrocinador, esta aprovação poderá ser feita durante a Reunião de Encerramento.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	Equipe do projeto, demandante, diretores de coordenadorias, patrocinador, EGPTIC	
<b>Modelos de documentos</b>	Template do Termo de Encerramento de Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termos de Aceite - Plano de Gerenciamento do Projeto	- Consolidar as informações de encerramento do projeto - Identificar e registrar as Lições Aprendidas	- Termo de Encerramento do Projeto

O conhecimento aprendido e as experiências vividas durante o projeto devem ser documentados durante todo o ciclo de vida do projeto. A equipe do projeto e as principais partes interessadas devem registrar as lições aprendidas relacionadas aos aspectos técnicos, gerenciais, comportamentais e de processos do projeto. As lições aprendidas registradas devem ser revisadas e consolidadas para posterior divulgação. Elas formarão uma base histórica para os projetos futuros, possibilitando que experiências positivas se repitam e os erros não ocorram novamente.

Na identificação das lições aprendidas do projeto deve ser considerado:

- Foco no processo, não nas pessoas;
- Senso analítico desenvolvido;
- Não focar somente aspectos negativos, mas também nos pontos positivos do projeto.

As seguintes informações sobre as lições aprendidas devem ser registradas:

- **Fase:** é a fase do ciclo de vida dos projetos que a situação ocorreu, ou seja, iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- **Área de Conhecimento:** a área de conhecimento referente a situação ocorrida. Pode ser: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e partes interessadas.
- **Situação:** descrição da situação que foi encontrada e que motivou a lição aprendida.
- **Impactos:** o resultado obtido no projeto com a situação encontrada.
- **Aprendizado:** descrição do que deveria ter sido feito para que a situação fosse evitada, ou recomendação no caso de lição aprendida positiva.

### 9.2 Consolidar as Lições Aprendidas

Esta atividade é executada pelo EGPTIC e visa avaliar se as lições aprendidas registradas são relevantes para o Tribunal, se há coerência nas informações registradas e padronizar a linguagem, ajustando a redação utilizada para que possa ser compreendida por qualquer pessoa.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	EGPTIC	
<b>Participantes</b>	Gerente do projeto, equipe do projeto	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> do Termo de Encerramento de Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Lições Aprendidas registradas	- Avaliar as Lições Aprendidas	- Lições Aprendidas consolidadas



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 9.3 Realizar Reunião de Encerramento do Projeto

Esta reunião tem como objetivo gerar consenso entre as principais partes interessadas sobre o encerramento do projeto, dando ciência das pendências e divulgando os aprendizados obtidos. Nesta reunião, o gerente do projeto poderá obter a aprovação do Termo de Encerramento do Projeto com os diretores de coordenadorias, demandante e patrocinador.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	Partes interessadas	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> do Termo de Encerramento de Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Encerramento do Projeto	- Apresentar os pontos relevantes do encerramento do projeto	- Ata de Reunião - Termo de Encerramento do Projeto aprovado

### 9.4 Aprovar o Termo de Encerramento do Projeto

A aprovação do Termo de Encerramento do Projeto formaliza o acordo entre gerente do projeto, diretores de coordenadorias, demandante e patrocinador quanto ao encerramento do projeto, suas eventuais pendências e considerações finais.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do Projeto	
<b>Participantes</b>	Partes Interessadas	
<b>Modelos de documentos</b>	<i>Template</i> do Termo de Encerramento de Projeto	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Termo de Encerramento do Projeto	- Apresentar os pontos relevantes do encerramento do projeto	- Ata de Reunião - Termo de Encerramento do Projeto aprovado



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 9.5 Realizar Reunião de Repasse para a Operação

A Reunião de Repasse para a Operação tem por objetivo apresentar as principais informações e características do produto ou serviço resultado do projeto às áreas que serão responsáveis por sua operação após a conclusão do projeto. Recomenda-se que nessa reunião a documentação gerada durante o projeto seja compartilhada com os participantes e seja estabelecido um período em que a equipe e o gerente do projeto auxiliarão as equipes envolvidas com a operação na resolução de dúvidas e problemas complexos.

A realização desta reunião é opcional, recomendada principalmente para os projetos de desenvolvimento de software, e a sua realização é uma decisão do gerente do projeto em conjunto com o EGPTIC.

ITEM	DESCRIÇÃO	
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	
<b>Participantes</b>	EGPTIC, partes interessadas (Operação)	
<b>Modelos de documentos</b>	Template da Ata de Reunião	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
- Documentos do Projeto - Produto/Serviço	- Apresentar os pontos relevantes do produto/serviço para a Operação	- Ata de Reunião

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido considerando a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI (aprovada na Portaria GP Nº 54/2014), as necessidades e as expectativas identificadas em reuniões formais com as principais partes interessadas no gerenciamento de projetos de TIC. Desta forma, buscou-se construir um documento que espelhe a realidade do Tribunal, de forma harmônica e coerente com outros normativos já instituídos, considerando fatores organizacionais, estrutura organizacional, sistemas de informação e atos normativos.

Não há uma frequência preestabelecida para as revisões da Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TIC. As necessidades de evolução futuras deverão ser comunicadas ao EGPTIC que periodicamente irá analisá-las e incorporá-las às novas versões da metodologia.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 11 GLOSSÁRIO

<b>BPMN</b>	Business Process Model and Notation.
<b>Ciclo de Vida do Produto</b>	Um conjunto de fases do produto que não se sobrepõem, geralmente em ordem sequencial, cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de produção e controle da organização. A última fase do ciclo de vida de um produto geralmente é a retirada de circulação do produto. Geralmente, o ciclo de vida do projeto faz parte de um ou mais ciclos de vida do produto.
<b>Ciclo de Vida do Projeto</b>	Um conjunto de fases do projeto, geralmente em ordem sequencial, cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de controle da organização ou organizações envolvidas no projeto. Um ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia.
<b>Entregas</b>	No Plano de Gerenciamento do Projeto, descrevem os produtos finais e os principais produtos intermediários do projeto. As entregas servem para o projeto atingir seus objetivos. O andamento do projeto é avaliado pelas entregas obtidas, não pelas atividades executadas.
<b>Estrutura Analítica do Projeto (EAP)</b>	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.
<b>Fase do Projeto</b>	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 sobrepor em algumas situações do projeto. 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.
<b>Ferramenta</b>	Modelo ou técnica, automatizada ou não, usada na realização de uma atividade para gerar um produto ou resultado.
<b>Gerente do Projeto</b>	A pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por atingir os objetivos do projeto.
<b>Metodologia</b>	Um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas pelas pessoas que trabalham em uma disciplina.
<b>Partes</b>	Pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

<b>interessadas</b>	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.
<b>Patrocinador</b>	A pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie, para o projeto.
<b>Plano de Gerenciamento do Projeto</b>	Um documento formal e aprovado que define como o projeto é executado, monitorado e controlado. Ele pode ser resumido ou detalhado e ser formado por um ou mais planos de gerenciamento auxiliares e outros documentos de planejamento.
<b>PMBOK 5Th Edition</b>	O <i>Project Management Body of Knowledge</i> , também conhecido como PMBOK®, é um conjunto de práticas em gerência de projetos levantado pelo <i>Project Management Institute</i> (PMI) e constitui a base da metodologia de gerência de projetos do PMI. Estas práticas são compiladas na forma de um guia, chamado de Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou Guia PMBOK®. A primeira edição do guia foi lançada em 1996; a quinta edição, atual, foi lançada em 2013.
<b>Portfólio de Projetos</b>	Um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos estratégicos de negócios. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.
<b>Prática</b>	Um tipo específico de atividade profissional ou de gerenciamento que contribui para a execução de um processo e que pode empregar uma ou mais técnicas e ferramentas.
<b>Programa</b>	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 relacionado fora do escopo dos projetos distintos no programa.
<b>Projeto</b>	Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.
<b>Recurso</b>	Recursos humanos especializados (disciplinas específicas, individualmente ou em grupos ou equipes), equipamentos, serviços, suprimentos, commodities, materiais, orçamentos ou fundos.
<b>Relatório de Desempenho</b>	Documento e/ou apresentação que fornece informações organizadas e resumidas sobre o desempenho do trabalho, cálculos e parâmetros de gerenciamento do valor agregado e análises de andamento e progresso do trabalho do projeto.
<b>Requisito</b>	Uma condição ou capacidade que deve ser atendida ou possuída por um sistema,





## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

produto, serviço, resultado ou componente para satisfazer um contrato, uma norma, uma especificação ou outro documento imposto formalmente. Os requisitos incluem necessidades, desejos e expectativas quantificados e documentados do patrocinador, do cliente e de outras partes interessadas.

### **Solicitação de Mudança**

Um documento formal e aprovado que descreve as mudanças solicitadas no projeto, bem como os impactos e consequente aprovação.

### **Técnica**

Um procedimento sistemático definido usado por um recurso humano para realizar uma atividade a fim de gerar um produto, alcançar um resultado ou oferecer um serviço, e que pode empregar uma ou mais ferramentas.

### **Termo de Abertura do Projeto**

Um documento publicado pelo iniciador ou patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e concede ao gerente do projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 12 ANEXOS

Em anexo a este documento encontram-se os seguintes *templates*:

- Termo de Abertura do Projeto (TAP);
- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Documento de Designação;
- Ata de Reunião;
- Solicitação de Mudança;
- Relatório de Desempenho;
- Termo de Aceite;
- Termo de Encerramento do Projeto (TEP) e Lições Aprendidas.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

#### 1. INFORMAÇÕES DO PROJETO

Nome	
Descrição	
Nome do Demandante	
Área do Demandante	
Gerente do Projeto	
Substituto do Gerente do Projeto	
Secretaria	

#### 2. OBJETIVO

Descrever o que se pretende realizar para resolver o problema central ou explorar a oportunidade identificada. Para a correta definição do objetivo específico siga a regra “SMART”:

- *Specific (específico):* Deve ser redigido de forma clara, concisa e compreensiva;
- *Measurable (mensurável):* O objetivo específico deve ser mensurável, ou seja, possível de ser medido por meio de um ou mais indicadores;
- *Agreed (acordado):* Deve ser acordado com as partes interessadas;
- *Realistic (realista):* Deve estar centrado na realidade, no que é possível de ser feito considerando as premissas e restrições existentes;
- *Time Bound (Limitado no tempo):* Deve ter um prazo determinado para sua finalização

*Exemplo - Projeto Prospecção de novas tecnologias de portais:*

*Estudar soluções de mercado para portais, avaliando benefícios em relação às tecnologias atualmente em uso e o investimento necessário (recursos humanos, físicos e financeiros) para adotar nova solução que substitua as atuais ferramentas de desenvolvimento de portais corporativos usadas no Tribunal: JBoss Portal e Google Sites.*

#### 3. MELHORIAS

*Relação dos impactos positivos que se espera que sejam causados pelo resultado do projeto.*

*Exemplo - Projeto Prospecção de novas tecnologias de portais:*

*A nova ferramenta de portal deverá trazer como benefícios mais agilidade para o desenvolvimento das aplicações usadas nos portais de internet e intranet, substituindo uma ferramenta há muito defasada. A solução trará um*



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

suporte amplo a conteúdo multimídia, uma boa ferramenta de pesquisa associada, além de facilitar a criação e interação dos usuários publicadores de conteúdo com as aplicações e ainda tornar simples a administração do portal. Deverá também trazer suporte ao desenvolvimento de aplicações para dispositivos móveis, como tablets e celulares. A abrangência dos benefícios envolvem a área de desenvolvimento e administração dos portais corporativos e todas as demais áreas do TRT, uma vez que todas podem se tornar publicadoras de conteúdo nos portais.

### 4. CRITÉRIOS DE SUCESSO

Conjunto de condições ou características a serem consideradas para definir se o resultado produzido pelo projeto teve êxito.

*Exemplo - Projeto Prospecção de novas tecnologias de portais:*

Relatório final da prospecção considerando os principais players do mercado e suficiente para embasar uma futura contratação.

### 5. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Relação dos objetivos Estratégicos com os quais o projeto contribui.

*Exemplo - Projeto Prospecção de novas tecnologias de portais:*

Do Planejamento Estratégico:

- Objetivo Estratégico 3 – Garantia de infraestrutura e recursos tecnológicos adequados às atividades judiciais e administrativas
- Objetivo Estratégico 6 – Gestão da governança de Tecnologia da Informação e Comunicações

### 6. PROJETOS RELACIONADOS

Relação dos outros projetos cuja execução ou resultados impactem ou sejam impactados pelo projeto para a qual o TAP está sendo criado. Caso seja preenchido com “não se aplica” deve-se justificar a resposta.

*Exemplo - Projeto Prospecção de novas tecnologias de portais:*

Não se aplica, pois não há nenhum projeto atualmente autorizado que esteja relacionado com a Prospecção de novas tecnologias de portais.

### 7. DECLARAÇÃO DO ESCOPO

Descrição em alto nível das características do produto, serviço ou resultado descritos no termo de abertura do projeto e na documentação dos requisitos.

*Exemplo - Projeto Prospecção de novas tecnologias de portais:*

Elaboração de relatório com o resultado da prospecção contendo a relação dos requisitos desejados para a aquisição de uma nova ferramenta de desenvolvimento de portais corporativos e a identificação de ferramentas de mercado que atendam a estes requisitos.

### 8. EXCLUSÃO DE ESCOPO



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

*Identificação de modo geral do que é excluído do projeto. Declarar explicitamente o que está fora do escopo do projeto ajuda no gerenciamento das expectativas das partes interessadas.*

*Exemplo - Projeto Prospecção de novas tecnologias de portais:*

*Não fazem parte do escopo desse projeto:*

- *Aquisição da ferramenta;*
- *Elaboração de documentos exigidos no processo de aquisição formal do TRT;*
- *Instalação permanentemente de algum software na infraestrutura do TRT.*

### 9. PREMISSAS

*Premissas são previsões que são feitas e assumidas como verdadeiras para viabilizar a continuidade do planejamento do projeto. Normalmente implicam em risco para a execução do projeto, por isso devem ser monitoradas ao longo do projeto.*

*Exemplo - Projeto Prospecção de novas tecnologias de portais:*

- *Os fornecedores contatados estarão disponíveis para as entrevistas e a Prova de Conceito, quando convocados.*
- *Considerar que as Provas de Conceito serão realizadas dentro das necessidades técnicas e de prazo estabelecidas.*

### 10. RESTRIÇÕES

*Restrições são condições ou situações que limitam seu planejamento e desenvolvimento e não podem ser eliminadas ou alteradas no decorrer do projeto. Devem ser descritas em tópicos e acompanhadas de metas valoradas. Ex.: perfil profissional específico ou datas impostas.*

*Exemplo - Projeto Prospecção de novas tecnologias de portais:*

- *As ferramentas de portal tem que ser executadas em um ambiente suportado pela infraestrutura já existente no TRT;*
- *As Provas de Conceito deverão ser executadas dentro das dependências do TRT;*
- *Não há custos associados ao projeto.*

### 11. ESTIMATIVAS INICIAIS

<b>Duração (em meses)</b>	<i>Duração total do projeto</i>
<b>Custos externos (R\$)</b>	<i>Custo de contratação e aquisição</i>

### 12. PRINCIPAIS ETAPAS

*Relação das macroetapas do projeto de forma a dar visibilidade da estratégia de entrega, bem como das principais etapas.*



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

*Exemplo - Projeto Prospecção de novas tecnologias de portais:*

*Para tanto, serão necessárias as seguintes etapas:*

- *Estudo das ferramentas de portais existentes no mercado*
- *Entrevistas com os fornecedores*
- *Estudo dos editais de licitação para esta área*
- *Definição dos requisitos desejados para uma ferramenta de portal para o TRT*
- *Definição e execução de uma Prova de Conceito com fornecedores escolhidos*
- *Elaboração de um relatório final analisando as ferramentas estudadas.*

### **13. RISCOS INICIAIS**

*Relação das incertezas iniciais identificadas nos projeto.*

*Exemplo - Projeto Prospecção de novas tecnologias de portais:*

- *Não ter o número de fornecedores suficiente para fazer as POCs*
- *Fornecedores não cumprirem as necessidades técnicas da POC*

### **14. APROVAÇÃO**

Nome	Área	Assinatura



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO**

**1. INFORMAÇÕES DO PROJETO**

<b>Código</b>	
<b>Nome</b>	
<b>Gerente do Projeto</b>	
<b>Secretaria</b>	

**2. CONTROLE DE REVISÕES**

<b>Revisão</b>	<b>Data</b>	<b>Responsável</b>	<b>Descrição</b>

**3. OBJETIVO**

Descrever o que se pretende realizar para resolver o problema central ou explorar a oportunidade identificada. Para a correta definição do objetivo específico siga a regra “SMART”:

- *Specific (específico):* Deve ser redigido de forma clara, concisa e compreensiva;
- *Measurable (mensurável):* O objetivo específico deve ser mensurável, ou seja, possível de ser medido por meio de um ou mais indicadores;
- *Agreed (acordado):* Deve ser acordado com as partes interessadas;
- *Realistic (realista):* Deve estar centrado na realidade, no que é possível de ser feito considerando as premissas e restrições existentes;

*Time Bound (Limitado no tempo):* Deve ter um prazo determinado para sua finalização

**4. JUSTIFICATIVA**

Descrever o problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento deste projeto. Pode conter uma breve descrição da situação atual. Lembre-se de contextualizar a importância do projeto para organização e, caso julgue necessário, explique os impactos deste projeto não seja executado. Se o projeto é derivado de demanda legal ou solicitado pela alta administração, essa informação deve ser ressaltada, pois impacta na prioridade do projeto.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

*A justificativa do projeto deve responder às seguintes questões: Por que o projeto é necessário?, Quais os motivos que geraram a sua necessidade?, Quais os benefícios?*

### 5. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

<b>Alinhamento Estratégico</b>	<i>Relacionar com quais objetivos do Planejamento Estratégico ou Planejamento Estratégico de TIC vigentes o projeto está contribuindo</i>
<b>Alinhamento com PDTI</b>	<i>Informar se este projeto faz parte do PDTI e como (de forma parcial ou integral)</i>
<b>Projetos Relacionados</b>	<i>Relacionar outros projetos que, de alguma forma, dependem ou fornecem dados, produtos e/ou serviços para o projeto.</i>
<b>Determinação Legal</b>	<i>Inserir o número da lei, portaria, ofício que comprova a determinação legal</i>

### 6. PREMISSAS

*Premissas são previsões que são feitas e assumidas como verdadeiras para viabilizar a continuidade do planejamento do projeto. Normalmente implicam em risco para a execução do projeto, por isso devem ser monitoradas ao longo do projeto.*

### 7. RESTRIÇÕES

*Restrições são condições ou situações que limitam seu planejamento e desenvolvimento e não podem ser eliminadas ou alteradas no decorrer do projeto. Devem ser descritas em tópicos e acompanhadas de metas valoradas. Ex.: perfil profissional específico ou datas impostas.*

### 8. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

#### 8.1. DESCRIÇÃO DO ESCOPO

*Descrição das características do produto, serviço ou resultado descritos no termo de abertura do projeto e na documentação dos requisitos.*

#### 8.2. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

*Conjunto de condições a serem satisfeitas antes da aceitação das entregas.*

#### 8.3. EXCLUSÃO DE ESCOPO

*Identifica de modo geral o que é excluído do projeto. Declarar explicitamente o que está fora do escopo do projeto ajuda no gerenciamento das expectativas das partes interessadas.*

#### 8.4. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

*A EAP é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas. A EAP organiza e define*





## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

o escopo total do projeto e representa o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto aprovada.

Convencionou-se que a EAP deverá ter 3 níveis: o nível 0 será sempre o projeto, o nível 1 serão as etapas ou fases, o nível 2 serão os pacotes de trabalho.

A EAP poderá ser representada de forma gráfica ou em listas ordenadas.

### 8.5. DICIONÁRIO DA EAP

Detalhar as informações do quadro abaixo para cada pacote de trabalho da EAP apresentada no item anterior.

<b>Código</b>	
<b>Pacote de trabalho</b>	
<b>Entregas</b>	
<b>Atividades</b>	
<b>Critérios de Aceitação</b>	
<b>Premissas/Restrições</b>	

## 9. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### 9.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROJETO

Um organograma do projeto é uma exibição gráfica dos membros da equipe do projeto e suas relações hierárquicas.

### 9.2. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

<b>ENTREGA</b>	<b>P A P E L 1</b>	<b>P A P E L 2</b>	<b>P A P E L 3</b>	<b>P A P E L 4</b>	<b>P A P E L 5</b>	<b>P A P E L N</b>



**TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

**Legenda:** **P** = Participa; **E** = Elaborador/Executor; **R** = Responsável pela execução/consolidação; **A** = Aprovador; **C** = Consultado; **I** = Informado

**10. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO**

**10.1. CRONOGRAMA**

ATIVIDADE	DURAÇÃO	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO

**10.2. MATRIZ DE ALOCAÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO**

FASE/ENTREGA/ATIVIDADE	PAPÉIS	QUANTIDADE DE HORAS ESTIMADA
<b>TOTAL DE HORAS ESTIMADAS</b>		

**11. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS**

**11.1. ESTIMATIVAS DE CUSTOS**

TIPO DO CUSTO EXTERNO	AQUISIÇÃO É ESCOPO DO PROJETO (S/N)	VALOR ESTIMADO (R\$)
<i>Relacionar o custo com compra de materiais, equipamentos ou contratação de serviços</i>		
<i>Exemplo.: Contratação de Consultoria</i>	S	R\$ 50.000,00
<b>TOTAL DOS CUSTOS EXTERNOS</b>		



**TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

**12. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS**

**12.1. MAPA DAS PARTES INTERESSADAS**

<b>NOME</b>	<b>ÁREA/CARGO</b>	<b>PAPEL NO PROJETO</b>	<b>TELEFONE</b>	<b>E-MAIL</b>
		<i>Gerente do projeto</i>		
		<i>Patrocinador</i>		
		<i>Demandante</i>		
		<i>Diretor de coordenadoria</i>		



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 13. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

#### 13.1. MAPA DAS COMUNICAÇÕES

ITEM	EVENTO	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	PÚBLICO ALVO	PERIODICIDADE	MEIO DE COMUNICAÇÃO
1	Reunião de Kick-off	<i>Apresentar formalmente a todas as partes interessadas o planejamento consolidado do projeto, notificar o início do projeto</i>	<i>Gerente do Projeto</i>	<i>Partes interessadas</i>	<i>Uma vez, ao final da fase de planejamento</i>	<i>Reunião Presencial</i>
2	Plano de Projeto aprovado	<i>Apresentar a todos os envolvidos os termos em que o projeto foi aprovado e que refletirá na primeira linha de base do projeto.</i>	<i>Gerente do Projeto</i>	<i>Diretor de coordenadoria, demandante, EGPTIC</i>	<i>Uma vez, após a aprovação do Plano de Projeto</i>	<i>E-mail</i>
3	Relatório de Desempenho	<i>Dar visibilidade do andamento real do projeto</i>	<i>Gerente do Projeto</i>	<i>Diretor de coordenadoria, demandante, patrocinador, EGPTIC</i>	<i>Segundo tabela de obrigatoriedade de documentos dos projetos</i>	<i>E-mail</i>
4	Solicitação de Mudança aprovada	<i>Apresentar as mudanças aprovadas aos principais envolvidos</i>	<i>Gerente do Projeto</i>	<i>Diretor de Coordenadoria, demandante, patrocinador, EGPTIC</i>	<i>Sempre que existir uma Solicitação de Mudança aprovada</i>	<i>E-mail</i>
5	Reunião de Controle	<i>Acompanhar periodicamente o andamento do projeto, incluindo indicadores de desempenho, riscos e problemas, o progresso das entregas e dificuldades surgidas na execução</i>	<i>EGPTIC</i>	<i>Gerente do projeto e equipe do projeto (opcional)</i>	<i>Mensal</i>	<i>Reunião Presencial</i>



**TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

<b>ITEM</b>	<b>EVENTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PÚBLICO ALVO</b>	<b>PERIODICIDADE</b>	<b>MEIO DE COMUNICAÇÃO</b>
		<i>das tarefas.</i>				
6	<i>Termo de Encerramento do Projeto</i>	<i>Dar visibilidade aos envolvidos da conclusão do projeto</i>	<i>Gerente do projeto</i>	<i>EGPTIC, diretor de coordenação e diretor da SETIC</i>	<i>Uma vez, após a aprovação do Termo de Encerramento do Projeto</i>	<i>E-mail</i>
7	<i>Reunião de Encerramento do Projeto</i>	<i>Gerar consenso entre as principais partes interessadas do encerramento do projeto, dando ciência das pendências e divulgando os aprendizados obtidos.</i>	<i>Gerente do projeto</i>	<i>EGPTIC e equipe do projeto</i>	<i>Uma vez, ao final do Projeto</i>	<i>E-mail</i>
8	<i>Reunião de Repasse para a Operação</i>	<i>Apresentar as principais informações e características do produto ou serviço resultado do projeto para as áreas que serão responsáveis pela sua operação após a sua conclusão do projeto.</i>	<i>Gerente do projeto</i>	<i>EGPTIC, partes interessadas (Operação)</i>	<i>Uma vez, ao final do Projeto</i>	<i>E-mail</i>



**TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

**14. RISCOS**

*Detalhar as características e requisitos do gerenciamento de riscos, por exemplo, “A identificação de novos riscos poderá ocorrer em qualquer momento do projeto, devendo ser comunicado imediatamente, por meio de e-mail para o gerente do projeto”.*

RISCO				PROBABILIDADE	IMPACTO		CRITICIDADE	RESPOSTA	
ID	TÍTULO	ESTADO	CAUSA		IMPACTO	DESCRIÇÃO		TIPO	AÇÃO



**TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

**15. REQUISITOS DE QUALIDADE DOS PROJETOS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>PACOTE DE TRABALHO</b>	<b>REQUISITOS DE QUALIDADE</b>

**16. APROVAÇÃO**

<b>Nome</b>	<b>Área</b>	<b>Assinatura</b>



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**DOCUMENTO DE DESIGNAÇÃO**

**1. INFORMAÇÕES DO PROJETO**

<b>Código</b>	
<b>Nome</b>	
<b>Gerente do Projeto</b>	

**2. DESIGNAÇÃO DE PESSOAL**

<b>Papel</b>	<b>Nome</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Final</b>





TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**ATA DE REUNIÃO**

**1. INFORMAÇÕES DO PROJETO**

<b>Código</b>	
<b>Nome</b>	
<b>Gerente do Projeto</b>	

**2. INFORMAÇÕES DA REUNIÃO**

<b>Data</b>		<b>Horário</b>	
<b>Local</b>			
<b>Objetivo</b>			

**3. PARTICIPANTES**

<b>Nome</b>	<b>Área</b>

**4. PONTOS DISCUTIDOS**

**5. ENCAMINHAMENTOS**

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Responsável</b>	<b>Data Limite</b>



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA**

**1. INFORMAÇÕES DO PROJETO**

<b>Código</b>	
<b>Nome</b>	
<b>Gerente do Projeto</b>	

**2. CONTROLE DE REVISÕES**

<b>Revisão</b>	<b>Data</b>	<b>Responsável</b>	<b>Descrição</b>

**3. IDENTIFICAÇÃO DA MUDANÇA**

<b>Título</b>	
<b>Solicitante</b>	
<b>Data da Solicitação</b>	

**4. DESCRIÇÃO**

**5. BENEFÍCIOS**

**6. ANÁLISE DOS IMPACTOS**

<b>No Prazo</b>	<i>Haverá alterações no cronograma do projeto?</i>
<b>No Escopo</b>	<i>Haverá alterações no escopo do projeto?</i>
<b>No Custo</b>	<i>Haverá alterações de custos no projeto?</i>



**TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

<b>No Alinhamento Estratégico</b>	<i>Haverá alterações no alinhamento estratégico?</i>
<b>Na Qualidade</b>	<i>Haverá alterações na qualidade do projeto?</i>
<b>Riscos Decorrentes</b>	<i>Riscos decorrentes da implementação da mudança</i>
<b>Outros</b>	<i>Haverá outros tipos de impactos, por exemplo: projetos inter-relacionados?</i>

**7. DECISÃO EM RELAÇÃO À MUDANÇA**

<b>Decisão</b>	<input type="checkbox"/> Aprovada <input type="checkbox"/> Não Aprovada
<b>Justificativa da Decisão</b>	<i>Descrever a justificativa para a decisão</i>

**8. RESPONSÁVEIS PELA DECISÃO**

<b>Nome</b>	<b>Área</b>	<b>Assinatura</b>



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

RELATÓRIO DE DESEMPENHO

1. INFORMAÇÕES DO PROJETO

Código	
Nome	
Gerente do Projeto	

2. REFERÊNCIA DO RELATÓRIO

Referência do Relatório	<i>Data do relatório: dd/mm/aaaa</i>	Referência do Relatório Anterior	<i>Data do relatório anterior: dd/mm/aaaa</i>
Término da Linha de Base	<i>dd/mm/aaaa</i>	Término Previsto	<i>dd/mm/aaaa</i>
Fase do Projeto		Estado do Projeto	
IDE		IEP	

3. ENTREGAS

Entregas	Data Planejada	Data Realizada	Situação
	<i>dd/mm/yyyy</i>	<i>dd/mm/yyyy</i>	<i>Não Iniciada, Em andamento, Concluída, Suspensa ou Cancelada</i>



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

#### 4. QUESTÕES

As questões apresentadas podem ser Riscos, Problemas, Pendências identificados no projeto neste período

Tipo (R,P)	Criticidade	Descrição	Impacto	Ação	Responsável	Data da Solução
<i>Risco, Problema ou Pendência</i>	<i>Leve, moderada, crítica</i>	<i>Descrição do Problema ou do Risco</i>	<i>Descrição do impacto do problema ou do risco no projeto</i>	<i>&lt;Ação planejada para corrigir o problema ou em resposta a um risco&gt;</i>	<i>Nome ou unidade responsável pela execução da ação</i>	<i>Data estimada para a solução</i>

#### 5. COMENTÁRIOS DO GERENTE DO PROJETO

Colocar breves comentários do andamento do projeto no período de referência.

Caso alguma solicitação de mudança tenha sido elaborada ou aprovada no período do projeto, deve ser informada neste campo.

Gerente do Projeto	Data	Assinatura



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**TERMO DE ACEITE**

**1. INFORMAÇÕES DO PROJETO**

<b>Código</b>	
<b>Nome</b>	
<b>Gerente do Projeto</b>	

**2. RELAÇÃO DAS ENTREGAS**

*Registrar os produtos/serviços entregues, com o tipo de recebimento (ex.: provisório, definitivo, não recebido) e a sua justificativa de recebimento ou não recebimento caso necessário.*

<b>Nº</b>	<b>Relação dos Produtos/Serviços</b>	<b>Tipo de Recebimento</b>	<b>Justificativa</b>
1			
2			
3			
4			

**3. OBSERVAÇÕES**

*Registrar observações sobre o processo do aceite: Exemplo: Atraso das entregas, problemas com a qualidade do produto/serviço entregue.*

**4. ACEITE**

<b>Nome</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>
<i>Responsável pela Entrega</i>		
<i>Gerente do Projeto</i>		
<i>Demandante</i>		



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO**

**1. INFORMAÇÕES DO PROJETO**

<b>Código</b>	
<b>Nome</b>	
<b>Gerente do Projeto</b>	

**2. MOTIVO DO ENCERRAMENTO**

<b>Motivo</b>	( ) Projeto Concluído    ( ) Projeto Cancelado
<b>Justificativa do Cancelamento</b>	

**3. PENDÊNCIAS**

<b>Nº</b>	<b>Pendência</b>	<b>Resolução</b>	<b>Responsável</b>
1			
2			
3			

**4. LIÇÕES APRENDIDAS**

<b>Fase do Projeto</b>		<b>Área de Conhecimento</b>	
<b>Situação</b>			
<b>Impactos</b>			
<b>Aprendizado</b>			



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

<b>Gerente do Projeto</b>	
<b>EGPTIC</b>	
<b>Demandante</b>	
<b>Coordenador/ Patrocinador</b>	

**6. ACEITE**

<b>Nome</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>
<i>Gerente do Projeto</i>		
<i>Demandante</i>		
<i>Patrocinador</i>		