



TRE-AC

**ESCRITÓRIO
CORPORATIVO DE PROJETOS**

Metodologia de Gerenciamento de Projetos – MGP

Revisada em julho de 2012

Versão 1.1

APRESENTAÇÃO

O Poder Judiciário vive em um ambiente de constantes pressões e mudanças, ocasionadas principalmente por resoluções e metas expedidas pelo Conselho Nacional de Justiça.

Em resposta a esse contexto, os Tribunais têm buscado a implantação de práticas de gestão. A fim de subsidiar tais práticas, o aludido Conselho estabeleceu como meta nacional para 2011, a todos os Tribunais do Brasil, a criação de uma unidade de gerenciamento de projetos.

No TRE-AC, o ECP foi implantado em 2008 por meio da Instrução Normativa n. 7/2008. Contudo, é necessário revisar tal metodologia e a ferramenta atual de controle de projetos, a fim de adequá-la à cultura organizacional e à metodologia de gestão de projetos implementada no âmbito da Justiça Eleitoral por meio da Portaria nº 209 do TSE.

Pretende-se, com essa revisão, melhorar a consecução dos projetos estratégicos. Além disso, contribuir para dirimir diversas dificuldades, tais como:

- Ineficiência nas entregas dos projetos no que diz respeito ao prazo, orçamento, qualidade, tempo e custo.

- Falta de acompanhamento, comunicação e controle adequado de risco dos projetos. Tais fatores impactam negativamente nos resultados, pois provocam desvio de escopo, tempo e custo.

- Inexistência de gestão adequada de portfólio de projetos.

- Falta de cultura institucional voltada ao planejamento e gestão. Isso gera o não acompanhamento e execução dos projetos, além do não uso das ferramentas de gestão pelos servidores.

- Participação no Programa de Certificação de Escritório Corporativo de Projetos liderado pelo TSE.

Além disso, prevalecerá uma das premissas iniciais da MGP já adotada, qual seja: criação de uma metodologia básica, sucinta, objetiva, compatível com a necessidade local e, sobretudo, compreensível por quem tem pouca familiaridade com a matéria;

Para tanto, o TRE-AC, desde 2011, participa do Projeto Integração. Tal projeto é gerenciado pelo Escritório Corporativo de Projetos do TSE e tem como objetivo superior “Definir diretrizes personalizadas para a implantação de práticas de gerenciamento de projetos na Justiça Eleitoral e elaborar proposta de criação de uma certificação de Gerenciamento de Projetos desta JE.”

A fim de alcançar todos os objetivos supracitados, adotaram-se as seguintes etapas:

- a) Diagnóstico do nível maturidade atual da gestão de projetos no âmbito do TRE-AC. A pesquisa de maturidade foi desenvolvida pelo ECP do TSE.

- b) Reavaliação da ferramenta de controle;

- c) Sensibilização dos servidores quanto ao tema gestão de projetos.



d) Implementação da nova metodologia.

Tudo, no intuito de fomentar as práticas de gestão e viabilizar a excelência administrativa no uso de seus recursos e na prestação de serviço de excelência para o nosso principal cliente: a sociedade.



1. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETO - MGP

Metodologia são as práticas e as rotinas desenvolvidas pela organização, para o planejamento, execução, controle e avaliação de seus projetos. Da metodologia, resulta a definição de procedimentos, de técnicas e de formulários que são utilizados em cada fase do ciclo de vida de um projeto. A MGP é um processo evolutivo, flexível, que deve ser adaptada conforme as necessidades do órgão ou empresa.

1.1 Quais os benefícios de se utilizar uma MGP?

São várias as vantagens de se utilizar uma MGP. Eis algumas:

- **Padronização de processos e de documentos** – a utilização de processos e documentos padronizados;
- **Planejamento detalhado e controle apropriado** – tais medidas permitirão a redução de riscos de falha no projeto e ganho na qualidade do produto ou serviço;
- **Melhoria na comunicação** – a padronização de processos, documentação, instrumentos e ferramentas de controle propicia melhor comunicação entre as pessoas direta e indiretamente interessadas no projeto;
- **Aumentam as chances de se alcançar o resultado pretendido** – com a condução de projetos utilizando-se uma boa metodologia, baseada em princípios, técnicas, ferramentas e habilidades, os gerentes de projeto poderão aumentar a efetividade da gestão e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados. Da mesma forma, a equipe poderá ser motivada, liderada e controlada, a fim de garantir melhor produtividade;
- **Redução dos custos e menores prazos para execução** – o planejamento e o acompanhamento contínuo do projeto garantem o cumprimento do orçamento previsto e do prazo estipulado para sua execução.

1.2 Quem deve adotar?

Todas as unidades da Secretaria do TRE responsáveis pelo planejamento e execução de projetos.

2. GESTÃO DE PROJETOS

Gerenciar projetos consiste, basicamente, em fazer o acompanhamento de todo o caminho que um projeto deve seguir, objetivando-se o alcance do resultado esperado.

O gerenciamento de projetos, portanto, inclui três operações básicas:

- a) Planejamento: especificar os resultados desejados, determinar os cronogramas, estimar os recursos, diminuir as incertezas e os riscos;



b) Organização: definir os papéis e as responsabilidades das pessoas.

c) Controle: reafirmar os desempenhos esperados das pessoas, monitorar as ações e os resultados, endereçar os problemas, compartilhar informações com as pessoas interessadas.¹

3. PROJETO E OPERAÇÕES

3.1 O que é projeto?

Projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK. 3ª edição, p.05). Sua principal característica: um projeto tem início e fim determinados, sendo conduzido por pessoas, dentro de parâmetros predefinidos de tempo, recursos e qualidade. Exemplo: a construção de um imóvel.

3.2 O que é rotina?

As rotinas/processos de trabalho são produzidas de forma contínua e repetitiva sem prazo para terminar. Exemplo: a manutenção de um imóvel.

4. PROGRAMA E PORTFÓLIO

4.1 O que é programa?

É um conjunto de projetos ou ações relacionados que são gerenciados e coordenados de modo integrado, obtendo os benefícios e os controles que não existem ao gerenciá-los individualmente. Exemplo: o planejamento de uma eleição pode ser considerado um programa, visto que envolve um conjunto de projetos e ações relativas ao mesmo tema (a realização do pleito). O interesse na estruturação do programa é tático.

4.2 O que é portfólio?

Portfólio é o conjunto de programas, projetos e ações de uma empresa ou órgão que são agrupados para facilitar o atingimento dos objetivos estratégicos do negócio. Exemplo: a relação dos projetos estratégicos do TRE-AC. O interesse na estruturação do portfólio é estratégico.

5. PATROCINADOR DO PROJETO

O patrocinador ou *sponsor* é quem “banca” o projeto. Pode ser um patrocinador financeiro e/ou político. É, portanto, o verdadeiro “dono” do projeto. Sem o apoio desse colaborador o projeto poderá fracassar ou sequer iniciar.

¹ Portny, Stanley E. Gerenciamento de Projetos para Leigos. 2ª Edição. Alta Books. Rio de Janeiro: 2008.



6. GERENTE DE PROJETO

6.1 Qual o papel do gerente de projeto?

Dentre as várias atribuições do gerente de projeto, destacam-se:

- a) planejar e coordenar o desenvolvimento do projeto;
- b) colher informações;
- c) recrutar os recursos adequados;
- d) manter o foco na meta do projeto;
- e) “gerenciar” o progresso do projeto e através das variáveis (qualidade, custo, prazo e escopo) e verificar seus desvios;
- f) minimizar os riscos inerentes ao projeto;
- g) estar sempre alerta a mudanças;
- h) agendar reuniões, acompanhar o treinamento, avaliar o desempenho de sua equipe e mantê-la motivada, resolvendo conflitos.

7. ESCRITÓRIO DE PROJETOS

7.1 O que é um Escritório de Projetos?

O Escritório de Projetos – Project Management Officer (PMO) – é uma estrutura especializada e dedicada em gerenciamento de projetos. Tem como objetivo implantar princípios e métodos para que a organização possa planejar, gerenciar e avaliar seus projetos com qualidade.

7.2 O que faz um Escritório de Projetos?

Aqui no TRE-AC, as atribuições do Escritório de Projetos – EP estão definidas na Instrução Normativa n. 07, da seguinte forma:

- definir metodologia de gestão;
- selecionar e priorizar projetos;
- monitorar e controlar projetos;
- auxiliar equipes de projeto acerca do uso da metodologia de gestão;
- propor treinamentos na área de gestão de projetos;



- selecionar, em conjunto com a área de tecnologia da informação, software de gerenciamento de projetos;
- organizar os projetos em portfólio, mantendo-o atualizado;
- sugerir ações de melhoria nos projetos;
- organizar, arquivar e disseminar melhores práticas em gerenciamento de projetos;
- reportar e comunicar o desempenho dos projetos sob sua coordenação ao público interessado.

É recomendável que o Escritório de Projetos esteja ligado diretamente à alta administração, ou por meio de uma assessoria de planejamento, pois sua atuação não se restringe a uma só Secretaria, mas abrange toda a instituição, promovendo mais comunicabilidade e cooperação entre as diversas áreas.

8. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O ciclo de vida de um projeto compreende fases que visam garantir a eficácia da sua execução, com a organização do esforço empreendido, propiciando um controle mais eficaz sobre o projeto. As fases do projeto são divididas em 4 processos: iniciação, planejamento, execução e encerramento.

Somam-se ao gerenciamento do projeto os processos de monitoramento e controle que têm por objetivo garantir a eficácia e integração das fases do projeto.

Cada uma dessas fases tem uma finalidade específica:

a) Iniciação: o início do projeto é autorizado formalmente, dando ciência a todos os envolvidos para alinhamento de responsabilidades e expectativas.

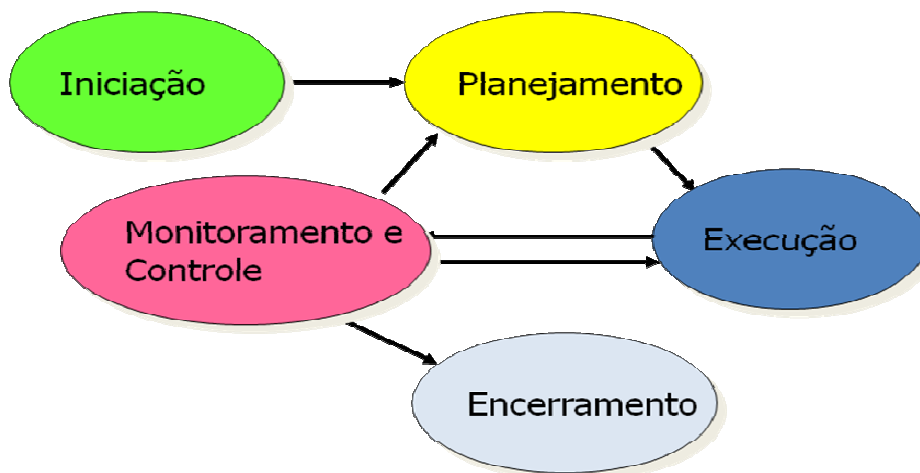
b) Planejamento: definição da estratégia de execução, desenvolvimento do cronograma, detalhamento das responsabilidades, orçamento e do escopo do produto.

c) Execução: execução das atividades que foram anteriormente planejadas.

d) Encerramento: formalização do encerramento do projeto, também dando ciência aos envolvidos para encerramento dos contratos, desmobilização das equipes, etc.



Figura 1. Processos de gerenciamento de projetos



Fonte: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide 2008 Edition

Esses processos foram sequenciados de tal forma que todos os interessados e responsáveis participem da tomada de decisão e tenham ciência dos projetos que requisitaram ou que impactem suas atividades, gerando um nivelamento de expectativas.

Esses processos são documentados em instrumentos que servem para oficializar as decisões referentes a projetos e informar aos interessados. Os instrumentos são:

- **TAP – Termo de Abertura do Projeto:** documento que contém a idéia geral do projeto, as áreas que serão impactadas e um cronograma macro. O objetivo do TAP é autorizar formalmente o início do projeto, designando o seu líder;
- **PGP – Plano Geral do Projeto:** é um detalhamento do projeto em todos os seus aspectos: cronograma, custo, atividades, responsáveis e escopo;
- **RAP – Relatório de Acompanhamento do Projeto:** documento para reportar o andamento do projeto, por onde se mede o desempenho e pode-se diagnosticar se há riscos, problemas ou mudança;
- **TEP – Termo de Encerramento do Projeto:** documento que oficializa o término do projeto seja por cancelamento ou conclusão do mesmo.

A seguir apresentamos o funcionamento de cada um dos processos.



8.1 PROCESSO DE INICIAÇÃO

Antes de iniciar um projeto é necessário verificar se a iniciativa (nova idéia, proposta ou trabalho) é realmente um projeto.

Projeto é entendido como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas, dentro de parâmetros predefinidos de tempo, recursos e qualidade.

Dessa forma, um projeto diferencia-se das demais iniciativas por ser temporário e criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Em uma rotina ou operação o mesmo trabalho é executado repetidamente para se obter diversas vezes o mesmo resultado.

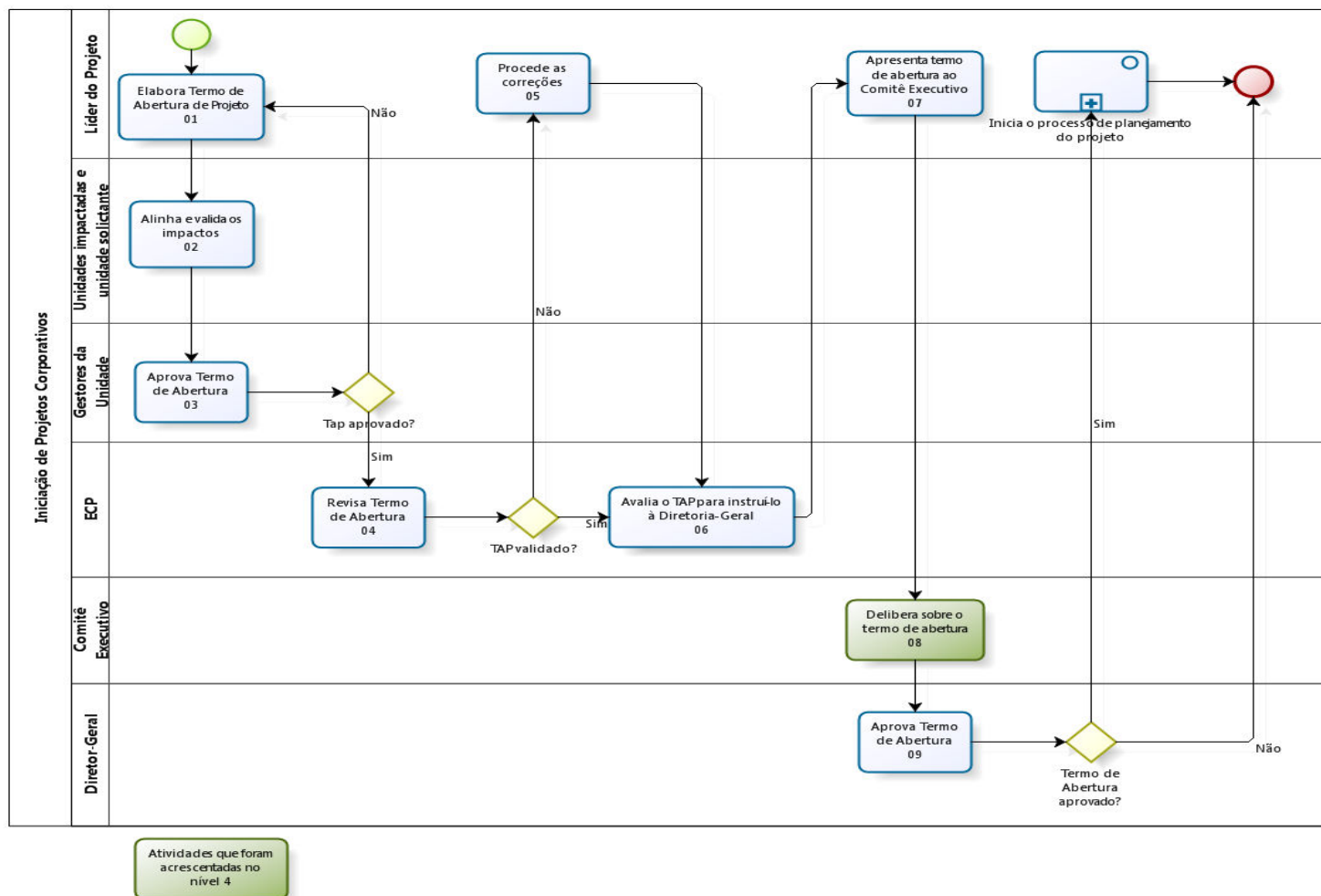
É recomendável que se tenha uma área responsável, com profissionais qualificados, tal como Assessoria de Planejamento ou Escritório de Projetos, para fazer a diferenciação entre projeto e rotina ou processo.

O processo de iniciação transforma uma iniciativa em um projeto. Isso se faz por meio da apresentação formal a todas as partes interessadas. Esse processo termina com a autorização formal do projeto.

Ter um processo de iniciação formalmente estabelecido garante que o projeto torne-se conhecido por todos os interessados: gestores, patrocinadores, clientes, equipe e, principalmente, áreas impactadas.



Figura 2. Fluxograma do processos de iniciação de projeto



Código: 01	Nome: Elabora Termo de Abertura do Projeto (TAP)
Responsável: Líder do Projeto	
Descrição: O Líder do Projeto elabora o TAP, no qual constarão as informações básicas de descrição do projeto, necessárias para a sua análise e aprovação. Após a elaboração, o Líder do Projeto encaminha o TAP para alinhamento junto às unidades impactadas e unidade solicitante (vide atividade 02).	
Resultado esperado: Versão preliminar do TAP	

Código: 02	Nome: Alinha e valida os impactos
Responsável: Líder do Projeto, Unidades Impactadas e Unidade Solicitante	
Descrição: O Líder do Projeto consultará a unidade solicitante e as unidades externas afetadas sobre os impactos/envolvimento que o projeto irá gerar na área. Assim, em conjunto, deverão verificar a viabilidade do projeto, disponibilidade de recursos, prazo estimado de entregas, dentre outros. Também é o momento em que poderão identificar informações não levantadas na versão preliminar do TAP ou detalhar as já identificadas. Após o alinhamento com as unidades impactadas externas e a unidade solicitante, o TAP será encaminhado aos respectivos gestores de Unidade para aprovação.	
Resultado esperado: Impactos alinhados e validados, TAP validado	

Código: 03	Nome: Aprova Termo de Abertura do Projeto
-------------------	--



Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre
Escritório Corporativo de Projetos

Responsável: Gestor de Unidade	
Descrição: O Gestor de Unidade irá analisar o TAP sob o aspecto da oportunidade e conveniência, viabilidade e demais quesitos inerentes ao seu processo decisório. Havendo necessidade de ajustes, o TAP é remetido ao Líder do Projeto para ajustes. Em sendo o TAP aprovado, será encaminhado ao Escritório Corporativo de Projetos (ECP) para revisão e validação.	
Resultado esperado: TAP aprovado	

Código: 04	Nome: Revisa Termo de Abertura
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos (ECP)	
Descrição: O ECP revisará o TAP e verificará o preenchimento correto dos campos, coerência e clareza das informações e a correta classificação e categorização. Havendo modificações, o TAP será encaminhado ao Líder do Projeto para realizar as alterações. Não havendo mudanças, o ECP irá elaborar apresentação com o Líder do Projeto para o Comitê Executivo.	
Resultado esperado: TAP validado	

Código: 05	Nome: Faz as correções
Responsável: Líder do Projeto	
Descrição: Realiza os ajustes identificados pelo ECP. Após os devidos ajustes o TAP será apresentado pelo Líder do Projeto ao Comitê Executivo.	
Resultado esperado: TAP corrigido	

Código: 06	Nome: Avalia Termo de Abertura para instruí-lo ao Diretor-Geral
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos	
Descrição: Com a última versão do TAP elaborada e corrigida pelo líder do projeto, o ECP avaliará sua viabilidade e, no campo específico, emitirá opinião técnica quanto ao projeto, a fim de subsidiar a decisão da alta administração.	
Resultado esperado: TAP avaliado	

Código: 07	Nome: Apresenta Termo de Abertura ao Comitê Executivo
Responsável: Líder do Projeto e Escritório Corporativo de Projetos	
Descrição: O ECP e o Líder do Projeto apresentam o TAP ao Comitê Executivo, a fim de serem discutidos seus riscos, viabilidade e validação definitiva dos impactos nas unidades externas.	
Resultado esperado: TAP assinado pelo gestor e áreas impactadas	

Código: 08	Nome: Delibera sobre o Termo de Abertura
Responsável: Comitê Executivo	
Descrição: O Comitê Executivo irá avaliar e debater o TAP, verificando a oportunidade e conveniência do projeto, adequação aos objetivos estratégicos, viabilidade, riscos e impactos nas demais unidades. O Comitê Executivo poderá solicitar modificações, caso em que será remetido ao líder do projeto para alterações ou arquivamento do TAP. Depois, o Termo de Abertura seguirá para a Diretoria-Geral para aprovação.	
Resultado esperado: TAP aprovado	

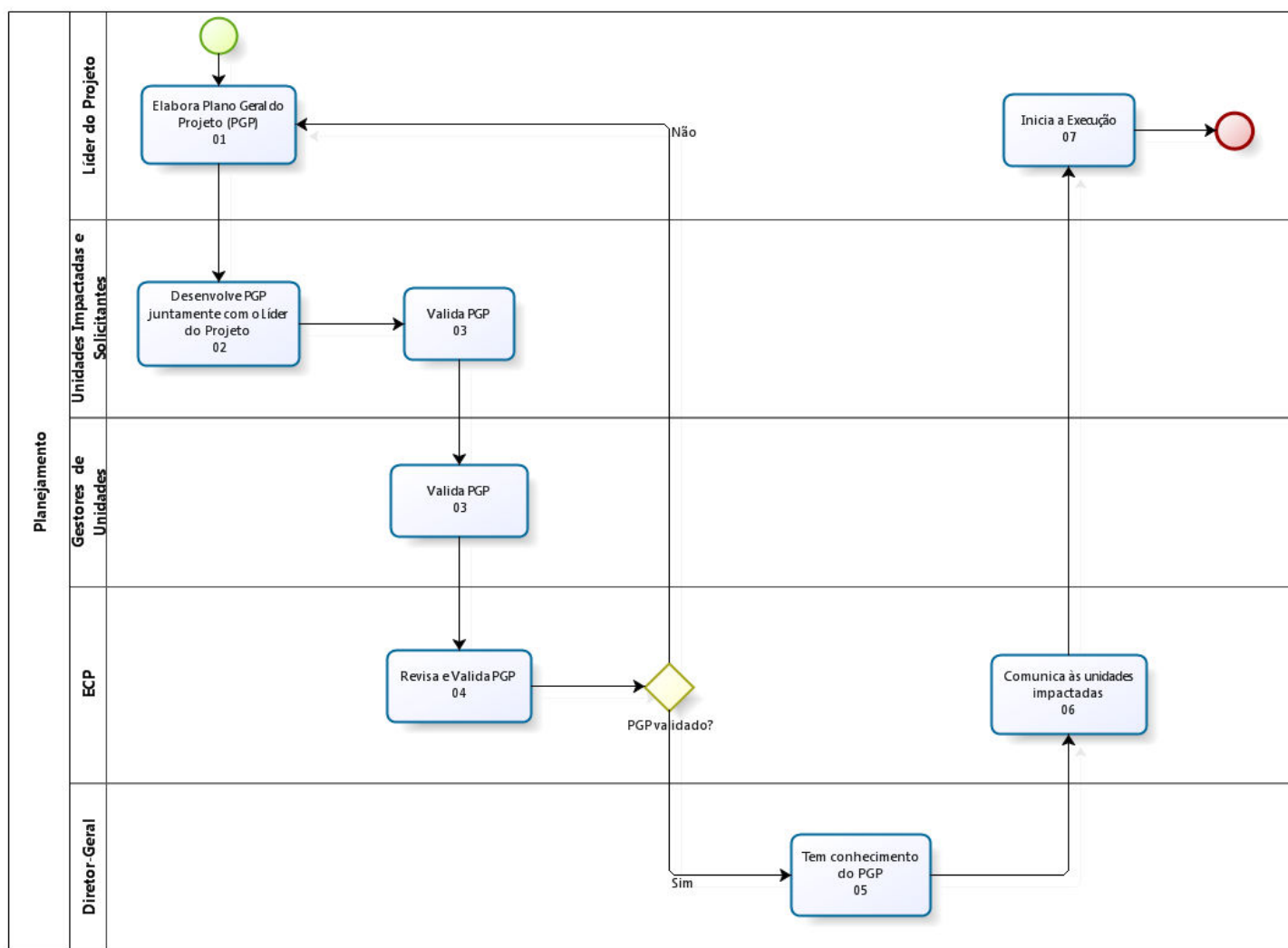
Código: 09	Nome: Aprova Termo de Abertura
Responsável: Diretor-Geral	
Descrição: Após deliberação do Comitê Executivo, o Diretor-Geral irá aprovar ou não o TAP. Sendo aprovado, será encaminhado ao Líder do Projeto para iniciar o planejamento. Caso contrário, retornará ao Líder do Projeto para ajustes ou arquivamento.	
Resultado esperado: TAP aprovado	



8.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO

É onde há o detalhamento de todas as fases do projeto, com o desenvolvimento do cronograma, divisão de responsabilidades, especificação do orçamento necessário e escopo. No planejamento define-se a estratégia de execução do projeto, promovendo maior alinhamento e integração entre as áreas impactadas.

Figura 3. Fluxograma do processos de planejamento de projeto



Código: 01	Nome: Elabora Plano Geral do Projeto (PGP)
Responsável: Líder do Projeto	
Descrição: O Líder do Projeto, com base no Termo de Abertura do Projeto (TAP), elabora a primeira versão do PGP com o detalhamento de seu planejamento. Em seguida encaminha para validação junto às unidades impactadas e solicitantes.	
Resultado esperado: Versão preliminar do PGP	

Código: 02	Nome: Desenvolve o PGP juntamente com o Líder do Projeto
Responsável: Líder do Projeto, Unidades Impactadas e Solicitantes	
Descrição: O Líder do Projeto, Unidades Impactadas e Solicitantes alinham todos os pontos do projeto e desenvolvem a	



Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre
Escritório Corporativo de Projetos

versão final do PGP.	
Resultado esperado: Versão final do PGP elaborada	
Código: 03	Nome: Valida PGP
Responsável: Unidades Impactadas e Solicitantes	
Descrição: Após o desenvolvimento do PGP as Unidades Impactadas e Solicitantes o validam e o encaminham ao Gestores de Unidades. Então, o Gestor de Unidade o avalia e se estiver de acordo, também o valida. O PGP é encaminhado ao Escritório Corporativo de Projetos para revisão e validação.	
Resultado esperado: PGP validado	
Código: 04	Nome: Revisa e Valida PGP
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos (ECP)	
Descrição: O ECP revisará o PGP verificando os dados preenchidos e a adequação com o TAP, podendo sugerir alterações. Validando o PGP encaminha ao Diretor Geral para aprovação.	
Resultado esperado: PGP revisado e validado	
Código: 05	Nome: Tem conhecimento do PGP
Responsável: Diretor-Geral	
Descrição: Após revisão e validação do ECP, o PGP é encaminhado ao Diretor-Geral para ciência. Em seguida, será encaminhado ao ECP para comunicar as unidades envolvidas.	
Resultado esperado: PGP aprovado	
Código: 06	Nome: Comunica às unidades impactadas
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos	
Descrição: O ECP comunicará às unidades que o PGP foi aprovado, podendo dar início à execução e ao monitoramento e controle do projeto.	
Resultado esperado: Comunicado às unidades impactadas pelo projeto.	

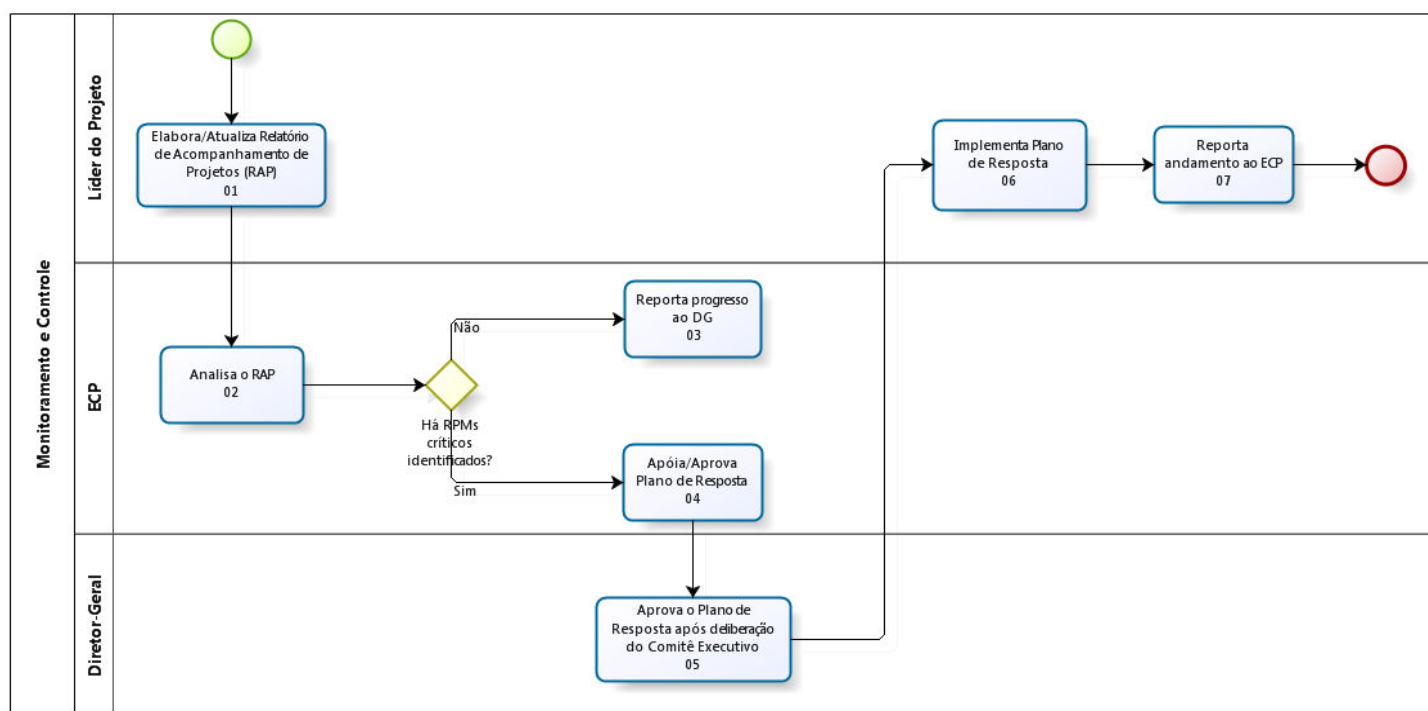


8.3 PROCESSO DE EXECUÇÃO/MONITORAMENTO E CONTROLE

É onde começa a execução efetiva do projeto, bem como seu acompanhamento, revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos definidos no seu planejamento original.

Com o processo de monitoramento e controle, é possível identificar riscos e problemas com antecedência, para determinar ações preventivas e reduzir o impacto negativo nos projetos.

Figura 4. Fluxograma do processos de execução/monitoramento e controle de projeto



Código: 01	Nome: Elabora/Atualiza Relatório de Acompanhamento de Projetos (RAP)
Responsável: Líder do Projeto (LP)	
Descrição: O LP elabora periodicamente o Relatório de Acompanhamento de Projetos (RAP), o qual deverá conter informações que demonstrem, de forma clara, o desempenho do projeto. Após a elaboração, o LP submete o RAP ao Escritório Corporativo de Projetos.	
Resultado esperado: RAP elaborado	

Código: 02	Nome: Analisa o RAP
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos (ECP)	
Descrição: O ECP analisa o RAP e verifica seus impactos: desempenho, progresso, necessidade de repriorização, impacto em outros projetos, recursos disponíveis etc.	
Resultado esperado: RAP validado	

Código: 03	Nome: Reporta Progresso ao DG
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos	
Descrição: Ao receber o RAP, se não houver RPMs (Riscos, Problemas ou Mudanças) escalonados, o ECP analisa e reporta o desempenho do projeto ao Diretor-Geral.	
Resultado esperado: Apresentação do desempenho do projeto (RAP)	

Código: 04	Nome: Apóia/Aprova Plano de resposta ou Solicitação de Mudança
-------------------	---



Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre
Escritório Corporativo de Projetos

Responsável: Escritório Corporativo de Projetos (ECP)
Descrição: Ao receber o RAP, se houver RPMs escalonados, o ECP os analisa e apóia a elaboração de plano de resposta, solicitação de mudança, ou somente o aprova, a depender do seu impacto e o encaminha ao Diretor-Geral para aprovação.
Resultado esperado: RAP aprovado ou escalonado ao Comex

Código: 05	Nome: Aprova Plano de resposta, após deliberação do Comitê Executivo
Responsável: Diretor-Geral	
Descrição: O Diretor-Geral recebe o Plano de resposta do projeto e, após deliberação da viabilidade das ações propostas na reunião do Comitê Executivo, aprova-o.	
Resultado esperado: Plano de resposta ao RPM aprovado	

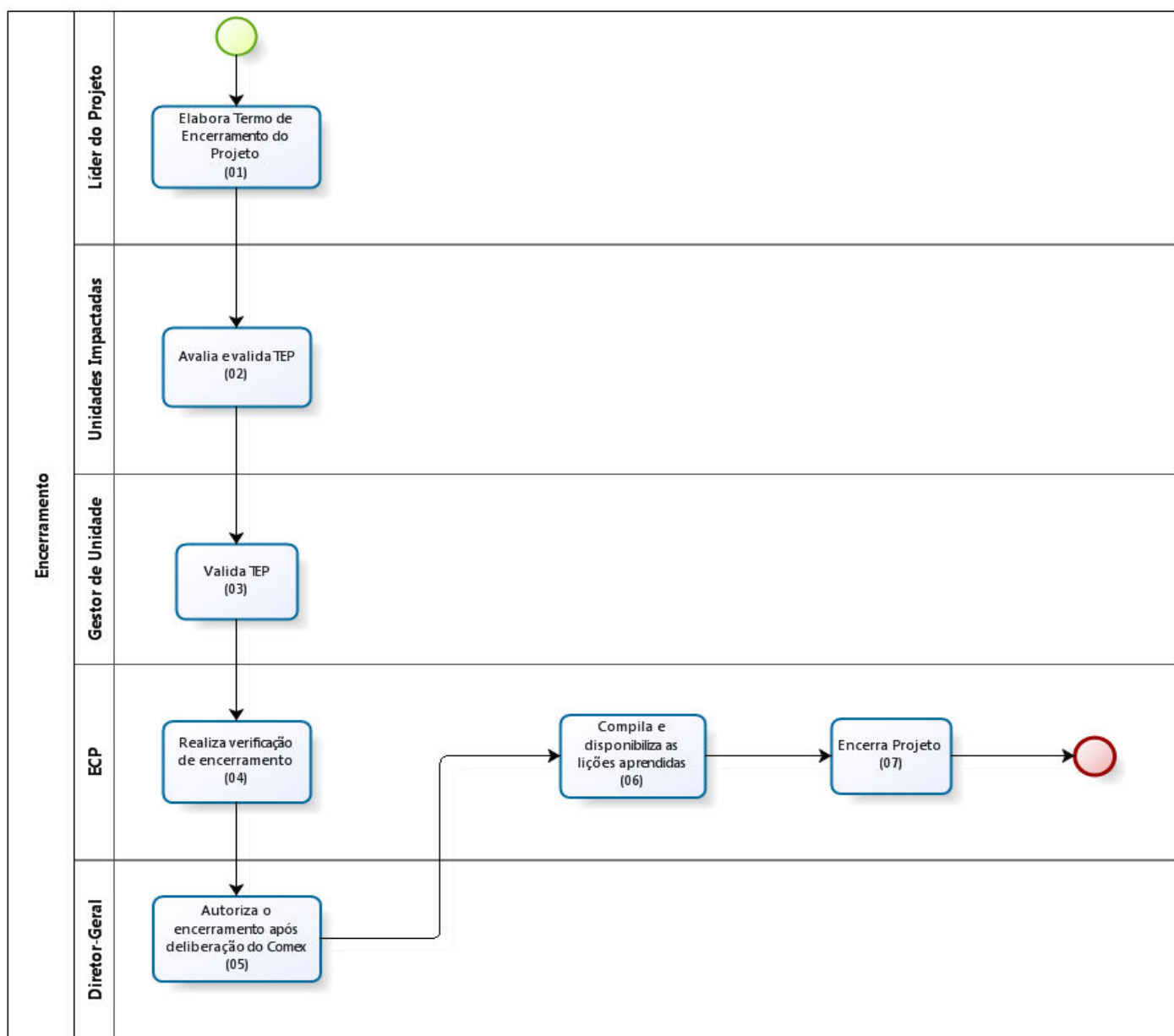
Código: 06 e 07	Nome: Implementa o plano de resposta ou mudança e Reporta andamento ao ECP
Responsável: Líder do Projeto	
Descrição: Os planos de ação ou solicitações de mudança aprovados deverão ser implementados pelo LP, reportando o andamento ao ECP, por meio de Relatórios de Acompanhamento de Projetos (RAP).	
Resultado esperado: Plano de resposta implementado	



8.4 PROCESSO DE ENCERRAMENTO

O Processo de Encerramento formaliza e autoriza o encerramento do projeto, seja por ter sido concluído, seja por ter sido cancelado. Na hipótese de ter sido concluído, tem por finalidade verificar se todos os produtos previstos foram entregues em conformidade, os contratos encerrados e as equipes desmobilizadas, garantindo, dessa forma, que o projeto seja encerrado sem pendências. A formalização do encerramento se faz por meio da aprovação do Termo de Encerramento do Projeto (TEP).

Figura 5. Fluxograma do processos de encerramento de projeto



Código: 01 | **Nome:** Elabora Termo de Encerramento do Projeto

Responsável: Líder do Projeto

Descrição: O Líder do Projeto (LP) elabora o Termo de Encerramento do Projeto (TEP).
Após a elaboração o TEP é encaminhado às unidades impactadas para avaliação e validação.



Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre
Escritório Corporativo de Projetos

Resultado esperado: TEP elaborado	
Código: 02	Nome: Avalia e valida TEP
Responsável: Líder do Projeto e unidades impactadas	
Descrição: O LP deve avaliar e validar o TEP junto às unidades impactadas, a fim de verificar se concordam com o encerramento, se o resultado apresentado está de acordo com o documento. Em seguida o TEP é encaminhado ao Gestor de Unidade para ser validado.	
Resultado esperado: TEP avaliado e validado	
Código: 03	Nome: Valida TEP
Responsável: Gestor de Unidade	
Descrição: O Gestor de Unidade receberá o TEP e o avaliará. Se o projeto está em condições de ser encerrado, validará o TEP e encaminhará ao Escritório Corporativo de Projetos (ECP).	
Resultado esperado: TEP validado	
Código: 04	Nome: Realiza verificação de encerramento
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos (ECP)	
Descrição: Ao receber o TEP, o ECP revisará o encerramento do projeto de acordo com lista de verificação adequada, para que não haja nenhuma pendência quanto àquele projeto. Estando de acordo validará o TEP e o encaminhará ao Diretor-Geral para deliberação com o Comitê Executivo (Comex).	
Resultado esperado: TEP revisado e validado	
Código: 05	Nome: Autoriza o encerramento após deliberação do Comex
Responsável: Diretor-Geral	
Descrição: Após a deliberação do Comex o Diretor-Geral autoriza o encerramento e encaminha o TEP ao ECP para providenciar o encerramento.	
Resultado esperado: Encerramento autorizado	
Código: 06	Nome: Compila e disponibiliza as lições aprendidas
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos	
Descrição: O ECP levanta as lições aprendidas relacionadas no TEP, compilando-as e disponibilizando-as para servir de referência a futuros projetos.	
Resultado esperado: Lições aprendidas disponibilizadas	
Código: 07	Nome: Encerra o projeto
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos	
Descrição: Após a disponibilização das lições aprendidas, o ECP encerra o projeto, juntando o TEP ao processo original.	
Resultado esperado: Projeto encerrado	



9. GLOSSÁRIO

Escritório de Projeto (EP) – unidade responsável pela gestão da carteira de projetos corporativos vinculada à alta administração, seja diretamente, à diretoria-geral ou à assessoria de planejamento. Monitora e controla de forma centralizada, prestando consultoria e suporte e fazendo gestão de interdependências, além de estabelecer instrumentos e padrões para o gerenciamento de projetos.

Gerenciamento de Projetos – aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos pré-definidos, num certo prazo, com certo custo e qualidade, através da mobilização de recursos técnicos e humanos.

Gestor da Unidade – Dependendo do nível de autoridade atribuída em gerenciamento de projetos, o gestor da unidade pode ser o chefe de seção, coordenador ou secretário da unidade responsável pelo projeto, geralmente da mesma unidade do líder do projeto.

Lições Aprendidas – o registro das ações positivas e negativas realizadas em um determinado projeto, a fim de compartilhar o conhecimento que deverá ser aplicado nos próximos projetos.

Líder do Projeto – responsável por planejar, executar e controlar o projeto, gerenciando riscos e interfaces com as áreas impactadas, solicitante, patrocinador e clientes.

Linha de Base – arquivamento dos dados originais do projeto definidos em seu planejamento para avaliar o desempenho posteriormente.

Plano Geral do Projeto (PGP) – instrumento utilizado para registrar o detalhamento do projeto, com cronograma, orçamento, equipe do projeto etc.

Processo de Encerramento – processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto.

Processo de Execução – processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo.

Processo de Iniciação – processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente por meio da obtenção de autorização para iniciar o projeto.

Processo de Monitoramento e Controle – processo necessário para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.

Processo de Planejamento – processo realizado para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.

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

Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP) – instrumento para registro do andamento do projeto.



RPMs – Riscos, problemas ou mudanças que ocorram no projeto e que devam ser reportados durante o monitoramento e controle para reduzir os impactos negativos no projeto.

Termo de Abertura do Projeto (TAP) – instrumento utilizado para formalizar o início do projeto com a designação do seu líder.

Termo de Encerramento do Projeto (TEP) – instrumento que objetiva formalizar o encerramento do projeto.

Unidade Impactada – unidade que será impactada de alguma forma no andamento do projeto, ou seja, que é responsável pela execução de alguma parte do projeto.

Unidade Solicitante – unidade que demandou o projeto.



10. ANEXOS

10.1 ANEXO I: INSTRUMENTO DE INICIAÇÃO DE PROJETO

TAP - TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

Prot.:

{Importante: não se esqueça de apagar todas as instruções de preenchimento (em azul e entre chaves), após o preenchimento deste documento.}

{O Termo de Abertura do Projeto é o documento que autoriza formalmente um projeto. Tem por finalidade demonstrar as informações essenciais do projeto, em relação às ações da organização, bem como conceder ao gerente de projetos a autoridade necessária à condução dos trabalhos.}

1. Identificação do Projeto

Projeto {Título do projeto}	
Unidade solicitante {Unidade que solicitou o projeto}	Data da Elaboração {dd/mm/aaaa}
Cliente {Pessoa, área, público externo ao TSE que utilizará o produto do projeto}	
Patrocinador {A pessoa que advoga em prol do fornecimento dos recursos necessários para implementação do projeto}	
Líder do projeto {Nome de um profissional para ser o líder de projeto}	Unidade {Informe a seção / coordenadoria em que está lotado o líder}
E-mail Líder do Projeto {Descreva o e-mail do líder do projeto}	Ramal Líder do Projeto {Ramal do líder de projeto}

2. Visão Geral do Projeto

2.1 Justificativa do projeto

{Descreva sucintamente o problema ou a oportunidade (necessidade) que justifica o desenvolvimento deste projeto. Faça uma breve descrição da situação atual. Lembre-se de contextualizar a importância do projeto para organização e, caso julgue necessário, explique os impactos para organização-alvo caso este projeto não seja executado. **Se o projeto é derivado de demanda legal ou solicitado pela alta administração (ministro, DG ou secretário), essa informação deve ser ressaltada.**}

3. Objetivo Superior do projeto



{Representa a finalidade ou propósito para o qual o projeto será desenvolvido. Indique a situação ou benefício desejado na organização-alvo pós-implantação do projeto. Pergunta Orientadora: O que se deseja alcançar com o projeto? Qual a situação/cenário desejado pós-entrega? Por exemplo: Coordenar a realização das Eleições}

4. Produtos finais

{Descreva o principal produto (resultado final) que deve ser entregue ou executado pela unidade que desenvolverá o projeto. Se possível, elabore uma sugestão de EAP}

5. Considerações do Escritório de Projetos

{O Escritório de Projetos, ou unidade similar, quando existir, irá avaliar a viabilidade do projeto sob diversos aspectos: recursos, aderência ao planejamento estratégico, cumprimento da metodologia, dentre outros, a fim de subsidiar a decisão da alta administração}

6. Aprovações

Elaborado ou Revisado por	Data	Assinatura
{Líder do Projeto}		
{Titular da unidade}		
{Unidade de Apoio a Projetos (UAP) ou Escritório Setorial de Projetos da unidade}		

De acordo da Unidade solicitante e das Unidades impactadas	Data	Assinatura

Revisado (Escritório de Projetos)	Data	Assinatura

Aprovado (Diretor-Geral)	Data	Assinatura



ANEXO II: INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO DE PROJETO

PGP – PLANO GERAL DE PROJETO

{Importante: não se esqueça de apagar todas as instruções de preenchimento (em azul e entre chaves), após o preenchimento deste documento.}

{O Plano Geral do Projeto é o documento que detalha o planejamento do projeto. Após a autorização do projeto feita pelo Termo de Abertura, é necessário desenvolver a estrutura analítica do projeto, detalhar as atividades e custos, e delinear o escopo do projeto.}

7. Identificação do Projeto

Projeto {Título do projeto}	
Unidade solicitante {Unidade que solicitou o projeto}	Data da Elaboração {dd/mm/aaaa}
Cliente {Pessoa, área, público externo ao TSE que utilizará o produto do projeto}	
Patrocinador {A pessoa que advoga em prol do fornecimento dos recursos necessários para implementação do projeto}	
Líder do projeto {Nome de um profissional para ser o líder de projeto}	Unidade {Informe a seção / coordenadoria em que está lotado o líder}
E-mail Líder do Projeto {Descreva o e-mail do líder do projeto}	Ramal Líder do Projeto {Ramal do líder de projeto}
Programa vinculado {Se o projeto estiver vinculado a algum programa, indicar o nome do programa, ou não se aplica. Por exemplo: programa Eleições, Programa Identificação Biométrica, Programa Processo Judicial Eletrônico}	

8. Visão Geral do Projeto

8.1 Justificativa do projeto

{Descreva sucintamente o problema ou a oportunidade (necessidade) que justifica o desenvolvimento deste projeto. Faça uma breve descrição da situação atual. Lembre-se de contextualizar a importância do projeto para organização e, caso julgue necessário, explique os impactos para organização-alvo caso este projeto não seja executado. **Se o projeto é derivado de demanda legal ou solicitado pela alta administração (ministro, DG ou secretário), essa informação deve ser ressaltada.**}

8.2 Objetivo Superior



{Representa a finalidade ou propósito para o qual o projeto será desenvolvido. Indique a situação ou benefício desejado na organização-alvo pós-implantação do projeto. Pergunta Orientadora: O que se deseja alcançar com o projeto? Qual a situação/cenário desejado pós-entrega? Por exemplo: Coordenar a realização das Eleições}

8.3 Objetivos Específicos

{Descreva o que se pretende realizar para o alcance do objetivo superior. Visa resolver o problema central ou explorar a oportunidade identificada. Detalhe em formato de tópicos ou de frentes de trabalho. Por exemplo:

- Viabilizar o cadastro eleitoral;
- Realizar as aquisições;
- Realizar treinamento;}

8.4 Objetivos Estratégicos

{Indique quais as metas do Planejamento Estratégico vigente no TSE ou da Justiça Eleitoral que o projeto contribuirá. Os projetos eleitorais estão dispensados do preenchimento desse campo}.

9. Escopo do Projeto

9.1 Dentro do Escopo

{Liste os produtos com suas características ou requisitos que deverão ser entregues.}

9.2 Fora do Escopo

{Liste os itens que pelo nome, descrição ou objetivos do projeto poderia se presumir que faz parte do projeto, mas é necessário explicitar que não o faz}

9.3 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

{Inserir o gráfico da EAP contendo as fases e as entregas.}

10. Cronograma detalhado

{Desenvolver o cronograma do Termo de Abertura, até o nível de atividades}

Fase: conjunto de atividades do projeto logicamente relacionadas, normalmente concluída com a entrega de produto ou serviço específico. Por exemplo: cadastro eleitoral, licitação;

Entrega: qualquer saída, resultado ou item mensurável, tangível e verificável que deve ser obrigatoriamente produzido para concluir um projeto ou parte de um projeto.

Atividades: Todas as ações necessárias para que a Entrega seja realizada.



Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre
Escritório Corporativo de Projetos

Etapas	Cronograma		Predecessoras	Interface	Responsável
	Início	Término			
Fase 0	dd/mm/aaa a	dd/mm/aaa a			
Planejamento	dd/mm/aaa a	dd/mm/aaa a			
Monitoramento e Controle do projeto	dd/mm/aaa a	dd/mm/aaa a			
Encerramento do Projeto	dd/mm/aaa a	dd/mm/aaa a			
Fase 1:	dd/mm/aaa a	dd/mm/aaa a			Nome do responsável
Entrega 1.1:	dd/mm/aaa a	dd/mm/aaa a			
Atividade 1.1.1	dd/mm/aaa a	dd/mm/aaa a			
Atividade 1.1.2	dd/mm/aaa a	dd/mm/aaa a			
Entrega 1.2:	dd/mm/aaa a	dd/mm/aaa a			
Fase 2:	dd/mm/aaa a	dd/mm/aaa a			
Entrega 2.1:	dd/mm/aaa a	dd/mm/aaa a			
Entrega 2.2:	dd/mm/aaa a	dd/mm/aaa a			

11. Plano Orçamentário

{Informe os custos com aquisições necessárias para cada entrega, se houver.}

Entrega	Recurso	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total

12. Organização do Projeto

12.1 Áreas impactadas



{Descreva quais as unidades internas e externas à Secretaria que estão envolvidas: na execução do projeto ou na definição de seu escopo, como unidades clientes, fornecedoras de insumos e validadores do produto produzido pelo projeto. Todas as unidades informadas receberão cópia deste documento}

Unidade Interna Impactada	Descrição do Impacto Previsto	Gestor da Unidade
Unidade Externa Impactada	Descrição do Impacto Previsto	Gestor da Unidade

12.2 Equipe do Projeto

Nome	Unidade	Ramal	E-mail

13. Premissas e Restrições

{Descreva as premissas e restrições do projeto em tópicos. Premissas são previsões que são feitas e assumidas como verdadeiras para viabilizar a continuidade do planejamento do projeto. E restrições são condições ou situações que limitam seu planejamento e desenvolvimento e não podem ser eliminadas ou alteradas no decorrer do projeto. Por exemplo:

- Apoio da alta-administração;
- O projeto deve acabar até o dia dd/mm/aaaa;
- Liberação de hora extra.}



- **Plano de Resposta aos Riscos**

{Para os riscos indicados no TAP, ou identificados no planejamento, descreva-os na tabela abaixo, e elabore o plano de resposta. Toda premissa ou restrição poderá gerar um risco}

Causa raiz do risco	Efeito	Probabilidade de acontecer	Impacto
{Exemplo: Falta de apoio da Alta Gestão para a implantação das ações propostas pelo Projeto}	{Exemplo:Dificuldade na implantação das ações que promoverão a melhoria dos serviços prestados pela Secretaria. }	() 1-Baixo () 2-Médio () 3-Alto () 4-Muito alto	() 1-Baixo () 2-Médio () 3-Alto () 4-Muito alto
Plano de Resposta			
Ações	Data limite	Responsável	Área
{Exemplo: promover campanhas de sensibilização}			

Causa raiz do risco	Efeito	Probabilidade de acontecer	Impacto
{Exemplo: Falta de disponibilidade da equipe de TI para desenvolvimento do sistema}	{Exemplo: atraso na entrega dos produtos do projeto. }	() 1-Baixo () 2-Médio () 3-Alto () 4-Muito alto	() 1-Baixo () 2-Médio () 3-Alto () 4-Muito alto
Plano de Resposta			
Ações	Data limite	Responsável	Área
{Exemplo: negociar priorização do projeto}			



14. Aprovações

Elaborado ou Revisado por	Data	Assinatura
{Líder do Projeto}		
{Titular da unidade}		
{Unidade de Apoio a Projetos (UAP) ou Escritório Setorial de Projetos da unidade}		

De acordo da Unidade solicitante e das Unidades impactadas	Data	Assinatura

Revisado (Escritório Corporativo de Projetos)	Data	Assinatura

Aprovado (Diretor-Geral)	Data	Assinatura



ANEXO III: INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROJETO

RAP - RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETO

{**Importante:** não se esqueça de apagar todas as instruções de preenchimento (em azul e entre chaves), após o preenchimento deste documento.}

{O Relatório de Acompanhamento do Projeto é o instrumento que demonstra a evolução no desempenho do projeto, proporcionando a detecção de riscos, problemas e necessidades de mudança - RPM.}

1. Informações gerais

Líder do Projeto: {nome do responsável pelo sucesso do projeto}
Período de Referência do Relatório: {dd/mm/aaaa a dd/mm/aaaa}
Data-fim original planejada para o projeto: {dd/mm/aaaa}

2. Desempenho global

Entregas do projeto	Cronograma planejado		Cronograma realizado		Responsável	Macro status
	Início	Término	Início	Término		
{Listar aqui as entregas do projeto. Lembrar que as entregas devem ser mensuráveis e específicas. Exemplos de entregas: Informações coletadas, Módulo aceito, Equipamentos entregues, Relatório elaborado}	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Sigla da unidade	{Indicar o macro status do projeto: Não iniciado; Em andamento, conforme planejado; Em andamento com RPM; Finalizado}
Entrega 2	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa		
Entrega 3	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa		
Entrega 4	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa		
Entrega 5	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa		
Entrega 6	dd/mm/aa aa	dd/mm/aa aa	dd/mm/aa aa	dd/mm/aa aa		

3. RPM – Riscos, Problemas e Mudanças, se houver

{**Importante:** toda entrega que no item anterior tenha tido como “Macro status”: “Em andamento com RPM” deve ter o seu respectivo quadro de RPM abaixo.}



Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre
Escritório Corporativo de Projetos

Nome da entrega: {qual o nome da entrega que está sendo analisada}				
Criticidade		Causa raiz		Efeito
☐ Muito alta ☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa		{descrição da causa raiz}		{descrição das possíveis consequências}
Plano de resposta				
Ações	Data limite para solução	Responsável	Área	Andamento
{descrição das ações que devem ser realizadas para “combater” os efeitos}	dd/mm/aaaa	{Indicação de um único nome da pessoas responsável pela realização da ação planejada até a data limite para solução}	{Indicação da área do responsável}	{Indicação do status do andamento} ☐ Em andamento ☐ Concluída ☐ Suspensa



ANEXO IV: INSTRUMENTO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO

TEP - TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO

{Importante: não se esqueça de apagar todas as instruções de preenchimento (em azul e entre chaves), após o preenchimento deste documento.}

{O Termo de Encerramento do Projeto é o documento que encerra formalmente um projeto. Tem por finalidade homologar a entrega do serviço/produto, revisar os objetivos inicialmente pretendidos do projeto, encerrar contratos, dentre outros.}

1. Identificação do Projeto

Projeto {Título do projeto}	Protocolo {número do protocolo do projeto}
Líder do projeto {Nome de um profissional para ser o líder de projeto}	Data de encerramento {Informe a data de encerramento do projeto}

2. Motivo do encerramento do projeto

- () Concluído
() Cancelado.

Motivo? _____

3. Produtos e(ou) serviços entregues

[Informe nessa sessão os produtos e/ou serviços que foram gerados]

Produto e(ou) serviço entregue	Execução física	
	Previsto	Executado
[Informe nessa sessão os produtos e/ou serviços que foram gerados]	dd/mm/aa	dd/mm/aa

4. Conclusão sobre a entrega

{Avaliação final por parte do cliente em relação às entregas previstas neste relatório.}

- () Produto(s)/serviço(s) considerado(s) conforme
() Produto(s)/serviço(s) considerado(s) conforme com restrição
() Produto(s)/serviço(s) considerado(s) não conforme



5. Lições Aprendidas

Tema	Fase do projeto	Situação Encontrada	Lição Aprendida	Observações
{Comunicação; Cronograma; Recursos Humanos; Orçamento; Escopo; Riscos; Contratações; Práticas de Gestão}	{iniciação, planejamento, execução, monitoramento/c ontrolado ou encerramento}			

6. Aprovações

Equipe do projeto	Data	Assinatura

De acordo da Unidade solicitante e das unidades impactadas	Data	Assinatura

Revisado (Escritório Corporativo de Projetos)	Data	Assinatura

Aprovado (Diretor-Geral)	Data	Assinatura