



JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
ESCRITÓRIO DE PROJETOS

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
3ª edição

Belo Horizonte
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região
2016

2016 Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região
Todos os direitos desta edição reservados ao Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, permitida a reprodução de qualquer parte, desde que citada a fonte.

Disponível em: www.trt3.jus.br/gestaoestrategica

Administração TRT-MG Biênio 2016/2017

Desembargador Júlio Bernardo do Carmo

Presidente

Desembargador Ricardo Antônio Mohallem

Primeiro Vice-Presidente

Desembargador Luiz Ronan Neves Koury

Segundo Vice-Presidente

Desembargador Fernando Antônio Viegas Peixoto

Corregedor

Desembargador César Pereira da Silva Machado Junior

Vice-Corregedor

Diretor-Geral

Ricardo Oliveira Marques

Diretora Judiciária

Telma Lúcia Bretz Pereira

Secretário-Geral da Presidência

Douglas Eros Pereira Rangel

Secretária de Gestão Estratégica

Sandra Pimentel Mendes

Chefe do Escritório de Projetos

Bruno Pereira Torrozo Souza

Equipe de Desenvolvimento deste manual

Bruno Pereira Torrozo Souza

Igor Daniel Costa Jones

Renata Franco Nunes

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho (3ª Região)

Manual de gerenciamento de projetos. / Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região; Secretaria de Gestão Estratégica; Escritório de Projetos. – Belo Horizonte: Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, Presidência, 2016.

Número de páginas: 58

Modo de acesso:

www.trt3.jus.br/gestaoestrategica

1. Brasil. Tribunal Regional do Trabalho (3. Região) – Manual de gerenciamento de projetos. I. Brasil. Tribunal Regional do Trabalho (3. Região), Presidência, II. Secretaria de Gestão Estratégica, Escritório de Projetos. III. Título.

Dados internacionais de catalogação-na-produção (CIP) elaborado pela Biblioteca do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região

Manual aprovado em ____/____/____

Desembargador Júlio Bernardo do Carmo
Presidente

Sandra Pimentel Mendes
Secretária de Gestão Estratégica

Bruno Pereira Torrozo Souza
Chefe do Escritório de Projetos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. OBJETIVOS DO MANUAL	7
1.2. CONCEITOS E FUNDAMENTOS BÁSICOS	8
1.3. PRINCIPAIS SIGLAS	11
1.4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	12
2. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (MGEPRO)	15
2.1. FASES DO CICLO DE VIDA DOS PROJETOS NO TRT3	15
2.1.1. <i>Concepção, aprovação e abertura do projeto</i>	16
2.1.2. <i>Preparação da equipe e planejamento do projeto</i>	26
2.1.3. <i>Execução e controle do projeto</i>	37
2.1.3.1. <i>Solicitação de mudança</i>	37
2.1.3.2. <i>Acompanhamento do Projeto</i>	38
2.1.4. <i>Verificação de entregas e encerramento do projeto</i>	50
3. REFERÊNCIAS	58

1. INTRODUÇÃO

A Secretaria de Gestão Estratégica e o Escritório de Projetos estão imbuídos do firme propósito de garantir a realização do cumprimento das diretrizes dadas no plano estratégico do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região e, para isso, vêm tomando medidas diversas no sentido de realizar ações que elevem o nível de aderência do esforço institucional à estratégia.

A condução de projetos para o desenvolvimento institucional é uma dessas medidas, principalmente no que tange o trilhar do caminho rumo à visão de futuro. A aplicação da pesquisa de avaliação de maturidade em gestão de projetos, prática regular neste Regional desde 2013, pode ser considerada outra dessas medidas e tem como objetivo principal revelar diagnóstico corporativo sobre o nível de desenvolvimento do Tribunal na gestão de seus projetos. Em parte, os resultados de 2013, 2014 e 2015 geraram uma surpresa positiva, já que se observou melhor posicionamento no que se refere à padronização de procedimentos frente ao conhecimento e aceitação da temática em pauta.

Traduzindo para nossa realidade, o fato é que, apesar de termos uma metodologia formalizada, os servidores deste Regional apresentam, ainda, lacunas de conhecimento sobre o assunto. Indo além, numa análise calcada nesse e em outros aspectos da instituição, conclui-se que apesar das lacunas de conhecimento poderem ser tratadas por meio do treinamento e capacitação, ainda há um distanciamento entre a metodologia e o contexto organizacional para implementá-la. A atuação dos gerentes e equipes nos projetos institucionais, principalmente os estratégicos, vem confirmando a necessidade de adequação das práticas recomendadas à realidade do Tribunal, além da elevação dos conhecimentos técnicos, conferindo maior utilidade à metodologia.

Esta versão do Manual de Gerenciamento de Projetos intenta materializar o esforço dessa adequação, bem como trazer melhorias significativamente impactantes na elevação da maturidade corporativa para gerenciar projetos.

Para facilitar o manuseio e oferecer uma melhor compreensão, este manual foi particionado em duas seções, INTRODUÇÃO e METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

A primeira, iniciada aqui, traz os objetivos, apresenta os principais conceitos e siglas relacionados à temática do manual, bem como os agentes da estrutura de governança em gerenciamento de projetos do Tribunal.

A segunda seção traz o conhecimento sobre o ciclo de vida dos projetos, apresentando os principais envolvidos em cada etapa, atividades e documentos de entrada e saída.

Esperamos que este manual seja de extrema utilidade para a comunidade envolvida com o gerenciamento de projetos no TRT3, permitindo transformar a teoria em resultados exitosos na prática.

1.1. Objetivos do Manual

Idealizado com o propósito de especificar e normatizar os critérios para implementação de projetos, o presente manual objetiva instituir, no âmbito do TRT3, um gerenciamento capaz de alinhar as demandas das unidades com os objetivos organizacionais e desenvolver uma cultura de trabalho baseada em equipes devidamente orientadas, aptas a executar suas atividades de forma ordenada e em parceria.

A metodologia utilizada tem como referência o Guia de Melhores Práticas em Gerenciamento de Projetos – PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), publicado pelo *Project Management Institute* – PMI em 2014.

A confecção deste manual busca auxiliar os gestores de projetos do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região na elaboração de propostas e no direcionamento dos fluxos de trabalho a serem desenvolvidos em todas as etapas dos projetos e em seus respectivos expedientes, a saber:

- uniformização de conceitos, métodos e práticas de gerenciamento de projetos;
- disponibilização de modelos e ferramentas para a formalização e a divulgação das informações do projeto; e
- definição de procedimentos para o acompanhamento e reporte dos projetos à Administração.

Importa destacar que a mera adoção de uma metodologia não é suficiente para garantir êxito em gestão de projetos. O que transformará um instrumental de gerenciamento de projetos em resultados concretos para o TRT será sua criteriosa utilização por parte dos envolvidos.

Da mesma maneira, faz-se necessário um permanente acompanhamento, para evitar que a metodologia se torne um fim em si mesma e que a disciplina em relação aos meios ofusque o compromisso com os resultados.



1.2. Conceitos e Fundamentos Básicos

O que é um projeto?

É um esforço transitório e singular, empreendido para criar produto, serviço ou resultado exclusivo, fundamentado em planejamento no qual são especificados objetivos claros, medidas de resultados, prazos iniciais e finais, etapas de desenvolvimento, além da delimitação de recursos necessários, execução e controle, conforme negociação entre as partes interessadas.

O que é um projeto estratégico do TRT3?

É o projeto aprovado pela Comissão de Gestão Estratégica e referendado pelo Tribunal Pleno para integrar o Plano Estratégico do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região e que deve estar fortemente vinculado e alinhado aos objetivos estratégicos institucionais.

O que é escopo?

É o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções previamente especificadas.

O que é entrega?

É um produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço exclusivo e verificável que deve ser executado para encerrar um processo, fase ou projeto. A conclusão do escopo se manifesta em uma entrega.

O que é Estrutura Analítica do Projeto (EAP)?

A EAP é uma ferramenta que define e organiza o escopo do projeto, na forma de decomposição hierárquica das suas entregas, representando todo o trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos pretendidos.

O que é Guia PMBOK® e PMI?



O Guia PMBOK® é uma publicação revisada periodicamente, que compila conceitos e boas práticas referentes ao gerenciamento de projetos. Ela é editada pelo PMI (*Project Management Institute*).

Por sua vez, o PMI é a maior instituição mundial exclusivamente dedicada ao fomento da atividade de gerenciamento de projetos. O PMI estabelece padrões gerais de gerenciamento de projetos e oferece certificações para atestar conhecimentos de profissionais em determinadas áreas de conhecimento e, dentre elas, a mais famosa é o PMP (*Project Management Professional*).

O que é gerenciamento de projetos?

O Guia PMBOK® estabelece que “Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.” Dessa maneira, podemos definir o gerenciamento de projetos como um procedimento padrão de gestão, desenvolvido pela instituição, que utiliza conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas na elaboração de atividades relacionadas, visando a atingir um conjunto de objetivos pré-definidos que atendam especificações de prazo, escopo, custo e qualidade por meio da mobilização de recursos técnicos e humanos.

O que é um programa?

Conforme estabelecido no Guia PMBOK®, “Um programa é definido como um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programas relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.” E complementa informando que “Um projeto pode ou não ser parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.”

O que é portfólio de projetos?

Um dos meios para concretizar as diretrizes da organização, estabelecidas no Plano Estratégico, é a escolha e a execução de projetos e ações que permitam o alcance dos objetivos estratégicos. Um portfólio é a reunião desses projetos e ações que gerenciados como um grupo visa atender aos objetivos estratégicos da Instituição.



O que é gerenciamento do portfólio de projetos?

Gerenciamento do portfólio é o processo de identificação, aprovação, priorização, acompanhamento e monitoramento do conjunto de projetos e programas de interesse estratégico para a organização. A gestão do portfólio de projetos estratégicos do Tribunal é de responsabilidade do Escritório de Projetos.

O que é o Escritório de Projetos?

O Escritório de Projetos ou EPRO é a estrutura organizacional que possui como responsabilidades uniformizar processos de governança relacionados a projetos, disseminar na organização a metodologia, melhores práticas, ferramentas e técnicas, agregar informações dos projetos da organização e assessorar os colaboradores da instituição que participam de projetos, promovendo assim uma maior eficiência e eficácia no desenvolvimento dessas iniciativas. Sua abrangência é em toda a organização e seu recorte de atuação são os projetos estratégicos do Tribunal.

O que são Escritórios de Projetos Setoriais no TRT3?

São estruturas análogas ao EPRO que assessoram os gerentes de projetos de sua área de vinculação, desenvolvem metodologia específica, monitoram o portfólio da área. Os Escritórios Setoriais agem de maneira subsidiária em relação ao EPRO e devem estar alinhados às diretrizes gerais definidas por este, municiando-o com informações relativas aos projetos estratégicos de sua área de vinculação.

Quem é patrocinador do projeto estratégico no TRT3?

É o servidor ou magistrado que intervém, de maneira geral, a favor das demandas do projeto. Na maioria dos casos esta pessoa tem grande influência sobre todas as áreas da instituição e seu respaldo para tal pode vir da sua posição hierárquica ou do seu papel de liderança.

Quem é gerente do projeto estratégico no TRT3?



É o servidor ou magistrado, designado pela Presidência, responsável pela condução das atividades e dos processos relativos ao gerenciamento de determinado projeto estratégico aprovado pelo Tribunal Pleno.

O que é equipe do projeto estratégico no TRT3?

É o grupo de servidores que, sob o comando de um gerente, executa atividades de determinado projeto estratégico, de acordo com o cronograma estabelecido.

O que são partes interessadas no projeto?

São pessoas físicas ou jurídicas com potencial para influírem ou serem influenciadas, positiva ou negativamente sobre, ou pelos, objetivos e resultados do projeto, mesmo que dele não participem diretamente.

1.3. Principais Siglas

CGE – Comissão de Gestão Estratégica

CP – Comitê de Projetos

CGovTIC – Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação

DTIC – Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicações

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

EJ – Escola Judicial

EPRO – Escritório de Projetos

EPT – Escritório de Processos de Trabalho

GP – Gerente de Projeto

MGePro-TRT3 – Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região

PPE – Plano de Projeto Estratégico

RA – Relatório de Acompanhamento de Projeto Estratégico

SEGE – Secretaria de Gestão Estratégica

SM – Solicitação de Mudança

SPE – Solicitação de Projeto Estratégico

TAP – Termo de Abertura de Projeto Estratégico

TEP – Termo de Encerramento de Projeto Estratégico

TRT3 – Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região

1.4. Papéis e Responsabilidades

Ao partirmos da ideia de que a Governança é um conjunto de processos, regulamentos, agentes e costumes (cultura) que ordenam a maneira como determinada instituição ou disciplina é gerida, admitiu-se a necessidade de constituição de uma estrutura mínima que coordene os esforços voltados para os projetos do Tribunal.

Dessa forma, para garantir o total alinhamento com a estratégia institucional, bem como a efetiva mobilização para o sucesso das ações institucionais empreendidas por projetos, foi definida uma estrutura de governança, com diversas responsabilidades, composta pelos seguintes agentes:

Tribunal Pleno

Composto pelos 49 desembargadores do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, o Tribunal Pleno tem a função de deliberar sobre as propostas de projeto estratégico aprovadas pela Comissão de Gestão Estratégica, referendando-as.

Comissão de Gestão Estratégica

A Comissão de Gestão Estratégica é composta pelo Presidente do Tribunal, que também é o seu presidente, 1º Vice-Presidente, 2º Vice-Presidente, Corregedor, Vice-Corregedor, Desembargador Decano, um ex-presidente e um desembargador eleito, integrante da metade dos mais modernos.

Em se tratando de projetos, cabe a esta comissão analisar, podendo aprovar ou não, as solicitações de projetos estratégicos com prosseguimento recomendado pelo Comitê de Projetos. As solicitações não aprovadas podem receber a indicação para prosseguirem como projetos setoriais.

A grande responsabilidade desta comissão é promover a integração dos projetos com a estratégia do Tribunal.

Comitê de Projetos

O Comitê de Projetos é composto pelo Diretor-Geral, Secretário-Geral da Presidência, Diretor Judiciário, Secretário de Gestão Estratégica, Diretor de



Tecnologia da Informação e Comunicação, Diretor de Administração, Diretor de Gestão de Pessoas e Diretor de Orçamento e Finanças.

Este comitê tem a função de analisar as solicitações de projeto estratégico encaminhadas pelo Escritório de Projetos, recomendando ou não o prosseguimento da solicitação para apreciação da Comissão de Gestão Estratégica.

Além disso, cabe ao Comitê o acompanhamento do portfólio, verificando a situação dos projetos e propondo os ajustes necessários. As reuniões do Comitê serão secretariadas pelo Chefe do Escritório de Projetos.

Secretaria de Gestão Estratégica

Na estrutura de governança da gestão de projetos cabe à Secretaria de Gestão Estratégica a verificação de interfaces relacionadas aos projetos, o assessoramento direto ao Presidente do Tribunal e à Comissão de Gestão Estratégica para a tomada de decisão e o acompanhamento das informações produzidas pelo EPRO acerca dos projetos estratégicos com fins na conferência da consecução dos objetivos e metas do plano estratégico institucional, mantendo repositório de informações atualizado para uso gerencial pela alta administração.

Além disso, cabe à SEGE a coordenação da alimentação de dados relativos aos projetos estratégicos, bem como aos objetivos, metas e indicadores aos quais aqueles dão suporte, nos sistemas informatizados mantidos pelo CNJ e pelo CSJT.

Escritório de Projetos

Sua principal função na estrutura de governança dos projetos é a de apreciar e dar parecer sobre a forma de apresentação das propostas de projeto, verificar o alinhamento estratégico da solicitação feita, gerar relatórios e análises sobre a carteira de projetos e assessorar o Secretário de Gestão Estratégica e Comitês, Comissões e Conselhos na gestão do portfólio de programas e projetos estratégicos.

O EPRO é o grande guardião dos processos de trabalho relacionados ao gerenciamento de projetos no TRT3.

Escritórios de Projetos Setoriais



Como estrutura subsidiária do EPRO para o suporte e acompanhamento dos projetos institucionais, fundamentalmente os estratégicos, os Escritórios Setoriais têm como principal função a viabilização de informações e esclarecimentos suplementares, durante a fase de concepção, aprovação e abertura, nos projetos relacionados à sua área de atuação ou que demandem entregas dessa.

Além disso, essas estruturas devem monitorar o portfólio de projetos da área, repassando informações sobre projetos estratégicos ao EPRO, bem como desenvolver e divulgar metodologias específicas, caso necessário.

Patrocinadores

Cabe ao patrocinador do projeto a aprovação prévia de qualquer **Solicitação de Mudança** apresentada, bem como do próprio **Plano de Projeto**. Além disso, por ser, geralmente, figura de grande relevância institucional e/ou no contexto do projeto, espera-se que o patrocinador seja capaz de atuar diretamente nas estratégias de ação do projeto, de interceder junto à Administração a favor do projeto, de negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais e de atuar diretamente na gestão de conflitos com as partes interessadas.

Gerentes

O gerente de projeto é a figura executiva de maior importância. Cabe a ele a gestão de todas as variáveis que envolvem o projeto, desde sua concepção até a entrega final.

No TRT3, para os projetos estratégicos, o gerente é designado pela Presidência. Cabe a ele propor a composição da equipe, elaborar todos os documentos relacionados ao projeto, negociar prazos e a realização de atividades com as unidades envolvidas do Tribunal, sugerir treinamentos necessários à implementação do projeto, ser o contato direto e o agente de comunicação entre as partes interessadas, manter atualizados os registros exigidos tendo como referência este manual, dirigir e controlar as atividades e o desempenho dos integrantes da equipe do projeto, solicitar mudanças no projeto, controlar o orçamento, o cronograma e as entregas do projeto, registrar as ocorrências, especialmente as experiências obtidas, encerrar o projeto e manter atualizadas nos sistemas informatizados pertinentes as informações referentes ao andamento do projeto, assim como a documentação pertinente.

2. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (MGePro)

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região é um compilado de conhecimentos, técnicas e documentos que intencionam prestar auxílio aos gestores dos projetos institucionais do Tribunal.

Apesar do foco de atuação do Escritório de Projetos ser o portfólio de projetos estratégicos, espera-se que o conteúdo que será apresentado a partir deste ponto seja útil para suportar a atuação em todos os projetos desenvolvidos no TRT3.

2.1. Fases do ciclo de vida dos projetos no TRT3

A MGePro-TRT3 definiu um ciclo de vida padrão para os projetos do Tribunal. Aqui serão detalhadas as fases que compõe esse ciclo, a saber:

- **Concepção, aprovação e abertura do projeto;**
- **Preparação da equipe e planejamento do projeto;**
- **Execução e controle do projeto; e**
- **Verificação de entregas e encerramento do projeto.**

Para a simplificação do entendimento de cada etapa e dos passos recomendados para a gestão do projeto ao longo do ciclo de vida, os processos de trabalho envolvidos foram aglutinados na primeira, segunda e quarta fases em um único grande processo por fase. **O nome de cada processo coincide com o nome da própria fase.** Na terceira, **Execução e controle do projeto**, serão descritos 3 processos distintos, segregados em função de sua não sequencialidade.

Além disso, para cada fase e, eventualmente, para cada etapa dentro dela, será apresentado um “passo a passo” que resume, explica e dá dicas sobre os pontos mais importantes dentro da metodologia.



2.1.1. Concepção, aprovação e abertura do projeto

A fase **Concepção, aprovação e abertura do projeto** compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de um dado projeto no âmbito do TRT3, ou seja, corresponde ao momento em que determinada demanda é identificada e transformada em projeto.

As principais saídas do processo que descreve esta fase são a aprovação do projeto, a formação da equipe e a realização da reunião de abertura.

Nesta etapa é que ocorre a formalização por meio do preenchimento da Solicitação de Projeto Estratégico pela área demandante. O encaminhamento ao EPRO deve ser feito via e-PAD.

O Escritório de Projetos comunicará à área demandante a aprovação ou não do projeto proposto, informando, inclusive, no caso de não aprovação, os motivos. Isso será feito após a avaliação pelos membros da estrutura de governança que decidirão sobre a aprovação das solicitações. Neste ponto é de grande relevância uma boa descrição do problema (Situação Atual e Justificativa) que o projeto deseja resolver a fim de se garantir o entendimento claro de como a solução que será proposta realmente gera impactos positivos.

Importa destacar que na SPE o gerente e o patrocinador vão indicados como uma sugestão, para que, após a avaliação e aprovação dos nomes pela CGE e pelo TP, sejam designados pelo Presidente. Como cabe ao Desembargador-Presidente as atribuições executiva e administrativa, as indicações aprovadas de gerente e patrocinador poderão ser alteradas por este, conforme a conveniência e diretriz da Administração. Ainda, é de extrema relevância a promoção do alinhamento entre gerente e patrocinador indicados desde a formulação da SPE, e este deve ser promovido pelo solicitante do projeto, que pode ou não se confundir com um desses agentes.

Na sequência da aprovação é solicitado ao gerente designado que, junto com a equipe que será formada e em até 30 dias, desenvolva o Termo de Abertura de Projeto Estratégico¹. O TAP deverá ser encaminhado via sistema oficial de protocolo de comunicações do Tribunal ao Escritório de Projetos. Este termo intenciona o levantamento preliminar das informações de planejamento do projeto e a promoção do alinhamento entre os diversos interessados para que seja autorizado o início do projeto.

¹ Eventualmente, em função da natureza ou do contexto organizacional, alguns projetos podem não ter início imediato após a aprovação. A solicitação do EPRO para montagem da equipe e formatação do TAP deverá se alinhar à previsão de início do projeto aprovado.

Será feita análise conjunta pela SEGE, cabendo ao EPRO a verificação da demanda de atuação de outras áreas, em especial da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicações. Ao EPT cabe analisar, com base nas diretrizes trazidas pela Cadeia de Valor do TRT3 e no seu repositório de informações, a necessidade de melhoria de processos de trabalho para que sejam concretizadas as entregas propostas pelo projeto.

Ao final, o TAP será validado pelo Secretário de Gestão Estratégica, quando será solicitado pelo EPRO, ao gerente de projeto, que inicie os preparativos para a promoção da reunião de abertura e, conseqüentemente, do alinhamento das partes interessadas.

Passo a passo desta fase

Passo 1	<p>Identificar a demanda</p> <p>A demanda por projeto estratégico poderá ser mapeada por qualquer interessado na implementação de uma melhoria no funcionamento do TRT3. Necessariamente a identificação da demanda passa pela verificação de uma situação problemática vivida, que pode representar entrave à entrega de resultados nos padrões exigidos, impossibilidade de aproveitamento de oportunidades de desenvolvimento ou impactos negativos de qualquer ordem que inviabilizem o cumprimento da missão do Tribunal, bem como o alcance da sua visão de futuro.</p> <p>Identificar a demanda é o passo preliminar para que uma solicitação de projeto possa ser formalizada.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Caso verifique alguma oportunidade de melhoria no seu trabalho/setor ou nos serviços da instituição que utiliza, relevante o suficiente para movimentar recursos institucionais vinculados a mais de uma área do TRT3 e que impactem amplamente o funcionamento dos procedimentos de trabalho do Tribunal, você estará no caminho certo para a identificação de uma demanda por projeto estratégico.</p> <p>Reúna os colegas e outros especialistas sobre o assunto para discutir suas ideias e, inicialmente, foque no entendimento do problema vivido. Uma demanda deve se relacionar ao entendimento do problema e das suas externalidades para que a solução possa ser melhor planejada.</p>
Passo 2	<p>Formalizar a demanda</p> <p>A formalização da demanda deverá ser feita por meio do preenchimento da Solicitação de Projeto Estratégico. Recomenda-se que o preenchimento da SPE seja realizado pelo identificador da demanda. Após preenchida, a SPE deverá ser encaminhada ao EPRO por meio do sistema oficial de protocolo de comunicações do Tribunal.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Inicie o preenchimento da SPE com atenção para a perfeita descrição do problema que leva à necessidade de abertura do projeto, isso pode aumentar significativamente as chances de aprovação como estratégico. Além disso, uma descrição clara do trabalho a ser realizado, das entregas que se pretende fazer e dos benefícios que serão gerados, é de muita relevância.</p> <p>Lembre de verificar o alinhamento da solicitação com a estratégia do Tribunal, bem como de buscar apoio em pessoas e unidades relevantes para o assunto e fortes na instituição. Solicite o auxílio do EPRO se necessário.</p>
Passo 3	<p>Aprovar o projeto</p> <p>A aprovação do projeto como estratégico será conduzida por uma estrutura de governança formal do TRT3. Após a SPE ser apresentada ao EPRO será gerada uma análise técnica para subsidiar o Comitê de Projetos. O CP irá recomendar ou não, à Comissão de Gestão Estratégica, a aprovação do projeto, além de emitir seu parecer caso seus membros julguem necessário. Cabe à CGE aprovar a solicitação e encaminhar ao Tribunal</p>

	<p>Pleno para referendo.</p> <p>Dicas Acompanhe junto ao EPRO o andamento de sua solicitação. É muito importante que durante o processo de aprovação o proponente esteja munido de informações para defender a aprovação, bem como para articular junto às diversas, e potenciais, partes interessadas para que se instaure um clima favorável à implantação no TRT3.</p>
<p>Passo 4</p>	<p>Montar a equipe Em caso de aprovação do projeto será indicado ao gerente designado que realize a montagem da equipe de projeto. A equipe deverá ser formada com a reunião de pessoas das diversas áreas, conforme a necessidade e/ou conveniência do projeto.</p> <p>Dicas Atenção, no TRT3 um projeto não pressupõe a formação de uma equipe dedicada, com servidores alocados em período integral. A negociação para a participação de pessoas das diversas áreas deve ser realizada pelo gerente do projeto, com auxílio do patrocinador, junto ao responsável pela liberação de determinado servidor e/ou autorização da prestação de um serviço.</p>
<p>Passo 5</p>	<p>Preparar a abertura do projeto Na preparação da abertura do projeto uma das principais atividades é a elaboração do Termo de Abertura do Projeto. Recomenda-se que o preenchimento do TAP já envolva a equipe em formação, de modo a expandir as possibilidades de análise da melhor solução para o problema apresentado na SPE. O prazo para o preenchimento do termo é de 30 dias a contar da solicitação do EPRO ao gerente de projeto. Após preenchido, o TAP deverá ser encaminhado ao EPRO por meio do sistema oficial de protocolo de comunicações do Tribunal.</p> <p>Será realizada uma análise conjunta do termo dentro da Secretaria de Gestão Estratégica para o mapeamento e verificação de oportunidades e necessidades que não tenham sido realizadas pela equipe.</p> <p>Dicas O processo de abertura do projeto é a melhor oportunidade de promoção do alinhamento entre as partes interessadas no projeto. Apesar de ser uma atividade que deva estar presente em todo o ciclo de vida do projeto, o alinhamento das expectativas dos interessados deve ser muito bem realizado, desde a identificação desses até a integração entre as necessidades apresentadas e aquelas imprescindíveis para o alcance dos resultados esperados.</p> <p>Busque o apoio de especialistas e/ou pessoas experientes na temática do projeto para definir quem são as partes interessadas e tentar traçar quais são suas expectativas. Supor não é uma atitude assertiva neste momento.</p> <p>Além disso, é importante que o detalhamento do escopo, ainda que preliminar, considere as expectativas levantadas, que serão depuradas no passo à frente, a Reunião de Abertura.</p>



Passo 6

Realizar a reunião de abertura do projeto

A reunião de abertura deve ocorrer para que o projeto seja apresentado pelo gerente aos demais participantes, de forma que seja detalhada a todos a necessidade de envolvimento de cada presente, como e quando se dará esse envolvimento ao longo do projeto, quais entregas intermediárias serão geradas a partir da participação e como tais entregas se relacionam com o produto final.

Para a realização do evento de abertura do projeto o gerente deve, entre outros:


- Definir as unidades/pessoas envolvidas no projeto que deverão participar e realizar o convite ou convocação (conforme for a obrigatoriedade da participação);
- Definir a data, o horário e o local de realização;
- Definir a pauta da reunião e informar a todos que estarão presentes;
- Preparar material de consulta para os participantes e enviar previamente à data da reunião;
- Definir quais unidades/pessoas deverão ter espaço para apresentar propostas e formato de como isso se dará, informando-as previamente.

Dicas

É normal e salutar que haja espaço para a manifestação dos envolvidos e negociação de pontos de dúvida e/ou daqueles ainda não levantados, de modo que as partes ali presentes se sintam integradas ao projeto, vendo sentido na sua participação. O gerente e a equipe devem sempre estimular os presentes para que isso aconteça.

Principais documentos desta fase

Solicitação de Projeto Estratégico

		<p>PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO Secretaria de Gestão Estratégica Escritório de Projetos</p>
SOLICITAÇÃO DE PROJETO ESTRATÉGICO – SPE		
Nome do Projeto: <informe o nome sugerido para o projeto>		
Controle de Versões		
Autor da Solicitação: <informe o nome da unidade ou da pessoa solicitante do projeto>		
Email: <informe o email de contato>		
Telefone: <Informe o telefone ou ramal do solicitante>		
<p>Propósito do documento: A Solicitação de Projeto Estratégico é um documento de formalização de uma demanda por projeto de relevância estratégica. Este documento serve de referência informacional para a avaliação das instâncias aprovadoras do Tribunal.</p>		
Versão	Data	Notas
		<insira considerações adicionais acerca da solicitação ou de sua revisão>

SITUAÇÃO ATUAL E JUSTIFICATIVA
 [Descreva a situação (problema) que leva à necessidade de abertura do projeto, as necessidades não contempladas atualmente e os elementos que justificam a aprovação do projeto.]

DESCRIÇÃO
 [Descreva de forma breve o trabalho que se pretende realizar no projeto e os requisitos e características dos produtos a serem entregues.]

RESULTADOS ESPERADOS
 [Enumere os resultados a serem alcançados, descrevendo a mudança da situação que originou a necessidade de realização do projeto.]

✓

VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA
 [Indique o(s) objetivo(s) estratégico(s) o(s) qual(is) o projeto impacta de forma positiva.]

RELAÇÃO COM OUTROS PROJETOS ESTRATÉGICOS
 [Indique o(s) projeto(s) estratégico(s) com o(s) qual(is) a solicitação tem relação e deve interagir em caso de aprovação.]

PREVISÃO DE INÍCIO DO PROJETO: [Informe a data prevista para início.]


ESTIMATIVA DE DURAÇÃO DO PROJETO: [Informe a previsão de duração do projeto em meses.]

PROPOSTA DE GERENTE DO PROJETO: [Informe o nome do servidor sugerido para ser o gerente do projeto.]

INDICAÇÃO DE PATROCINADOR DO PROJETO: [Informe o nome do patrocinador em potencial do projeto. O patrocinador deve ser uma pessoa de influência na instituição, comprometida a defender os interesses e demandas relativos ao projeto. **É fundamental um alinhamento prévio à apresentação desta solicitação.**]

Nota: Este documento deve ser assinado e enviado via e-PAD ao Escritório de Projetos (EPRO). Não é necessário o envio no formato impresso.

Termo de Abertura de Projeto Estratégico

	PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO Secretaria de Gestão Estratégica Escritório de Projetos
	TERMO DE ABERTURA DE PROJETO ESTRATÉGICO – TAP
Nome do Projeto: <Informe o nome do projeto>	
Código do Projeto: <Buscar informação com o Escritório de Projetos>	
Controle de Versões	
Gerente do projeto: <Informe o nome do gerente>	
Email: <Informe o email>	
Telefone: <Informe o telefone ou ramal>	
Propósito do documento: O Termo de Abertura de Projeto Estratégico pretende elaborar um planejamento preliminar do projeto, expandir as possibilidades de análise da melhor solução para o problema apresentado na Solicitação de Projeto Estratégico e registrar o alinhamento realizado entre as expectativas das partes interessadas. Este documento serve de referência para a realização da reunião de abertura e para a preparação do Plano de Projeto Estratégico. Os campos podem ser adaptados conforme as necessidades apresentadas para gerenciamento do projeto.	
Versão	Data
Notas	
<Insira considerações adicionais acerca do documento>	

SITUAÇÃO ATUAL E JUSTIFICATIVA

[Descreva o problema a ser solucionado apresentando os fatores que levaram à definição do projeto como meio de solução e foco do esforço organizacional. Todo o embasamento, inclusive legal, para a realização do projeto também deve ser detalhado neste campo.]

OBJETIVO DO PROJETO

[Descreva o que o projeto pretende realizar para mudar um cenário problemático e alcançar os resultados esperados. Indique, igualmente, prazos e condições.

Exemplo: “Estruturar uma Vara do Trabalho no município de Belo Horizonte, para movimentação processual de 3000 processos/ano, até o final de 2016”.]

ESCOPO DO PROJETO E DETALHAMENTO DAS ENTREGAS

[Divida o resultado final do projeto em entregas intermediárias (produtos / serviços) do projeto e descreva o resumo do trabalho necessário para a realização de cada uma delas. Adicionalmente indique quais as características essenciais de cada entrega para que seja aceita como válida.

Exemplo:

Resultado final – o projeto deverá entregar uma Vara do Trabalho no município de Belo Horizonte, para movimentação processual de 3000 processos/ano, dividindo-se nas seguintes entregas:

Entrega 1 – Estruturação de espaço físico: disponibilizar e adequar espaço no mesmo prédio das demais VTs, com metragem mínima de 400m², tomadas de eletricidade e para cabo de rede a cada 3m linear de parede, iluminação conforme diretrizes técnicas oficiais e um banheiro de uso privativo da Vara.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Gestão Estratégica
Escritório de Projetos

TERMO DE ABERTURA DE PROJETO ESTRATÉGICO – TAP

Nome do Projeto: <informe o nome do projeto>

Código do Projeto: <Buscar informação com o Escritório de Projetos>

Entrega 2 – Lotação de magistrados e servidores: lotar um juiz titular e 10 servidores, sendo 5 deles com experiência mínima de um ano de trabalho em Vara.

Entrega 3 - ...]

NÃO ESCOPO DO PROJETO

[Descreva quais as entregas (produtos / serviços) **que não serão feitas** no projeto a fim de esclarecer possíveis situações de dúvidas e alinhar expectativas.

Exemplo: no projeto não está prevista a realização de concurso público para viabilizar a lotação de magistrados e servidores e não será construído novo espaço para a nova instalação.]

PREMISSAS

[Indique e descreva as verdades assumidas (suposições) acerca de elementos do projeto sobre os quais não se possui controle, e que, se não forem verdadeiras, irão afetar o Plano do Projeto. Por exemplo, se o projeto requer a dedicação da equipe em tempo integral para que os requisitos de prazo sejam cumpridos, uma premissa pode ser “Todos os membros da equipe estarão disponíveis para o projeto em tempo integral”, uma vez que não se tem domínio total sobre a disponibilidade das pessoas.]


RESTRICÇÕES

[Indique e descreva as limitações de qualquer origem, impostas ao trabalho realizado pela equipe, que restringem as escolhas dentro do projeto. Por exemplo, uma limitação clara e instituída de orçamento ou tempo para a realização do projeto pode representar uma restrição. Observe que aqui não se trata de algo que se assume como real, mas sim uma verdade concreta, que limita de fato as escolhas a serem feitas. Uma restrição deve ser específica, quantificada sempre que possível, indicar quem é limitado e quem impõe a restrição.]

CRONOGRAMA DE ENTREGAS (MARCOS)

[Relacione os principais marcos do projeto e as suas respectivas datas de conclusão. Marcos podem ser considerados como a conclusão das fases ou entregas intermediárias identificadas no levantamento do escopo. Adicione ou remova linhas para inserir a quantidade necessária de marcos. Siga o padrão da linguagem utilizada no exemplo.]

Marco	Previsão de Encerramento
[ex.: Espaço físico estruturado]	27/04/2015
[ex.: Magistrados e servidores lotados]	

	PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO Secretaria de Gestão Estratégica Escritório de Projetos
	TERMO DE ABERTURA DE PROJETO ESTRATÉGICO – TAP
Nome do Projeto: <informe o nome do projeto>	
Código do Projeto: <Buscar informação com o Escritório de Projetos>	

PARTES INTERESSADAS

[Informar o nome, instituição para externos ou setor do TRT3 para internos, função exercida pela pessoa no projeto e contatos. Parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas podem estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser positiva ou negativamente afetados pelo desempenho ou término do projeto. Há uma série de envolvidos que se interessam pelo desenvolvimento, porém nem todos eles serão usuários finais.]

Nome	Instituição ou setor	Função projeto	no	Contato (email/telefone)
[João da Silva]	[Secretaria de Sistemas]	[Analista Sistemas]	de	joaos@trt3.jus.br (31) 3238-6070
[Empresa Y – representante Joaquim Oliveira]	[Empresa Y]	[Fornecedor]		joaquim@empresay.com.br (11) 4067-4513

ORÇAMENTO

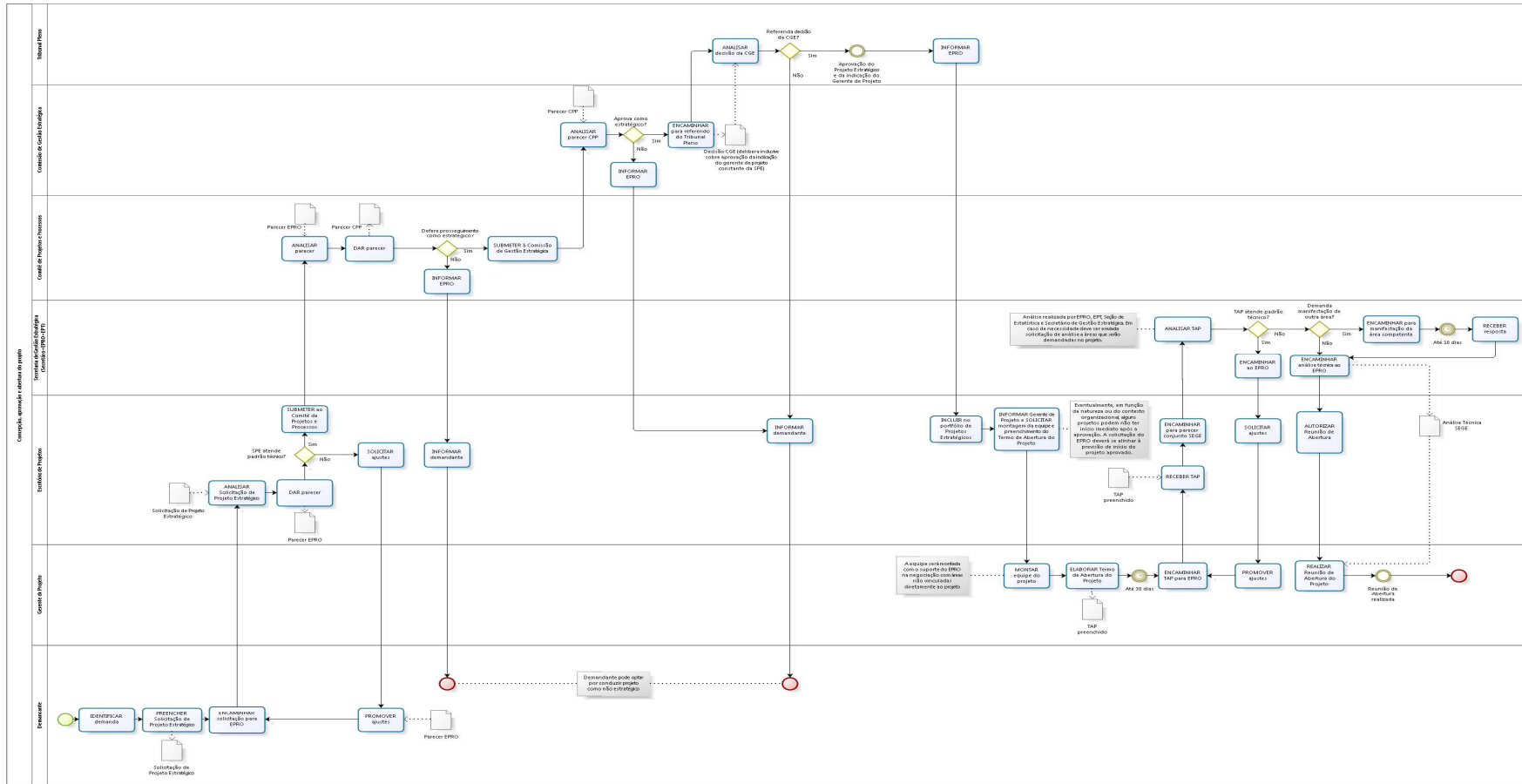
[Relacione os principais itens que envolvem custos no projeto, bem como o valor estimado e a existência de previsão orçamentária para a despesa. Informar apenas aqueles itens não triviais, excluindo os custos fixos do Tribunal (pessoal, energia, água, telefone, etc).]

Item de despesa	Custo estimado (R\$)	Há previsão orçamentária?
[ex.: serviço de consultoria em gestão]	100.000,00	Sim

Aprovações			
Função	Nome	Assinatura	Data
Gerente de Projeto			
Patrocinador			

Nota: Este documento deve ser assinado e enviado via e-PAD ao Escritório de Projetos (EPRO). Não é necessário o envio no formato impresso.

Fluxo desta fase



2.1.2. Preparação da equipe e planejamento do projeto

A fase **Preparação da equipe e planejamento do projeto** compreende as atividades necessárias para a estruturação de um plano de atividades que delimite o trabalho a ser realizado, o tempo de duração e todos os recursos necessários para condução do projeto.

As principais saídas do processo que descreve esta fase são a equipe capacitada e o Plano de Projeto Estratégico aprovado.

Nesta etapa ocorre o refinamento dos levantamentos preliminares trazidos no TAP por meio da formatação do PPE pelo gerente e a equipe do projeto. O encaminhamento ao EPRO deve ser feito via e-PAD².

O Plano de Projeto Estratégico deve ser apresentado com o aval do patrocinador e será avaliado pelo Escritório de Projetos e pelo Secretário de Gestão Estratégica, sendo o prazo de 10 dias para cada avaliação. É verificado o alinhamento estratégico, bem como oportunidades de interação com os demais projetos e ações da instituição. Caso necessário, os ajustes devidos serão sugeridos.

No que tange à capacitação ou ao treinamento prévio da equipe, a demanda deve ser mapeada, detalhada e informada pelo gerente do projeto ao EPRO. Além disso, é de sua responsabilidade a solicitação formal à Escola Judicial. Por sua vez, o Escritório de Projetos irá atuar no endosso da solicitação feita à EJ, trabalhando inclusive na busca de alternativas em caso de não possibilidade de contemplação do pleito do gerente.

Ao final do processo, com a preparação da equipe realizada e o PPE aprovado, é indicado ao gerente que prepare o início da execução do projeto. É comum que alguns projetos já tenham atividades iniciadas e/ou finalizadas até o final desta fase, o que não prejudica a condução das etapas aqui descritas.

² O desenvolvimento do PPE não terá prazo definido em função das peculiaridades e necessidades apresentadas no processo de planejamento de cada projeto.



Passo a passo desta fase

Passo 1	<p>Capacitar / treinar a equipe</p> <p>Após a montagem da equipe deve ser verificada pelo gerente a necessidade de capacitação dos membros ou participação em algum treinamento específico. Esta avaliação deve considerar não apenas os componentes que estarão em contato contínuo com o projeto, mas também aqueles membros que contribuirão de forma pontual para a realização de alguma entrega.</p> <hr/> <p>Dicas</p> <p>Procure a área responsável pelo mapeamento de competências antes de mais nada. Os profissionais desta área, além de já poderem ter algum levantamento prévio, podem dar apoio técnico para que a verificação das necessidades de capacitação/treinamento seja feita.</p>
Passo 2	<p>Desenvolver o plano de projeto</p> <p><u>EAP</u></p> <p>A Estrutura Analítica do Projeto é um diagrama que apresenta as entregas do projeto de forma hierarquizada. Assim, na EAP o escopo do projeto é decomposto em partes menores, entregas e pacotes de trabalho (conjunto de atividades), mais gerenciáveis, a fim de se obter uma visão mais clara e detalhada do projeto. A EAP servirá de base para a construção do cronograma. Para elaborar a EAP do projeto siga as instruções presentes no PPE.</p> <p>Eventualmente a EAP irá demandar a confecção de um termo explicativo, chamado Dicionário da EAP. Liste apenas as entregas e atividades que demandarem um maior detalhamento para a compreensão completa do projeto. Para mais instruções veja o PPE.</p> <p><u>Cronograma</u></p> <p>O cronograma é um documento anexo ao PPE e sugere-se que seja desenvolvido no <i>software MS Project</i>. A construção do cronograma será realizada com apoio direto do EPRO, unidade que fará a gestão das licenças do <i>software</i> disponíveis no TRT3.</p> <p><u>Matriz de Responsabilidades</u></p> <p>Defina, em relação a cada entrega, os envolvidos e suas responsabilidades. Liste todos os marcos definidos na EAP e, caso queira dar maior detalhamento à matriz, inclua entregas menores listadas. Para cada entrega/ marco informe quem contribui, como e qual o limite de sua contribuição.</p> <p><u>Aquisições</u></p> <p>Indique e descreva bens e serviços que o projeto irá adquirir, bem como o prazo final para a aquisição e o valor estimado. Aqui se monta o plano de aquisições que irá guiar as demandas aos setores pertinentes dentro do TRT3. A formalização da necessidade de uma aquisição é de responsabilidade do gerente.</p> <p><u>Comunicação</u></p>

Indique e descreva o que será comunicado, como o será, a periodicidade ou data e o responsável pela comunicação a ser realizada. Uma comunicação do projeto pode ser realizada por diversos meios e formatos, envolvendo diferentes receptores e emissores da mensagem.

Riscos

O gerenciamento de riscos deverá ser realizado pelo gerente do projeto por meio da identificação e do monitoramento dos riscos, que podem constituir tanto uma ameaça quanto uma oportunidade. As respostas a eles são ações que visam reduzir ou minimizar os possíveis impactos ou a probabilidade de ocorrência de um risco negativo no projeto ou, por outro lado, visam tentar maximizar os efeitos de um risco positivo. Indique e descreva os riscos envolvidos na realização do projeto, seus possíveis efeitos, probabilidade de ocorrência, impacto no projeto caso ocorra e ações para prevenir/corrigir (risco negativo) ou estimular (risco positivo) sua ocorrência.

Dicas

Busque em toda a instituição, e inclusive fora dela, as experiências de outros projetos, unidades, pessoas relacionadas à temática abordada. Igualmente, solicite ao EPRO o apoio para que possa ter acesso a documentos de diversos projetos e para que seja feito o intermédio com outras unidades.

Preparar a execução

Na preparação da execução recomenda-se que o gerente e a equipe estabeleçam a dinâmica de funcionamento do trabalho, horários, métricas de verificação do desempenho, períodos de folga de cada membro, infraestrutura e ambiente físico, entre outras questões que afetem o andamento do projeto ao longo da execução.

Além disso, é importante que o gerente tenha totalmente alinhados, com as demais partes interessadas, a forma de abordagem ao longo da execução, os relatórios que serão gerados, os melhores meios de acesso a cada um, os meios para manifestação de ajustes e outras demandas.

Dicas

Promova uma grande reunião de alinhamento com a equipe e estabeleça as regras de funcionamento do trabalho, aproveitando para alinhar todas as entregas que serão realizadas e como isso se dará.


No caso das demais partes interessadas é interessante que se selecione aquelas com maior poder de influência ao longo da execução para que se promova um alinhamento customizado.

Para ambos os casos recorra ao PPE para realizar o alinhamento, principalmente naquilo que se relacionar ao formato em que as entregas deverão ser realizadas e ao modelo de comunicação com cada parte interessada. Comunicar bem é a chave para uma boa execução.

Passo 3

Principais documentos desta fase

Plano de Projeto Estratégico

	PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO Secretaria de Gestão Estratégica Escritório de Projetos	
	PLANO DE PROJETO ESTRATÉGICO – PPE	
Nome do Projeto: <informe o nome do projeto>		
Código do Projeto: <informe o código do projeto dado pelo EPRO>		
Controle de Versões		
Gerente do projeto: <Informe o nome do gerente>		
Email: <Informe o email>		
Telefone: <Informe o telefone ou ramal>		
Propósito do documento: O Plano de Projeto Estratégico descreve como o projeto será executado, controlado, monitorado e encerrado, apontando para os documentos de gestão que o compõem. Será atualizado a cada necessidade e deve ser utilizado pela equipe como instrumento de trabalho na execução e controle do projeto. Deve ter como base para sua elaboração o Termo de Abertura, realizando as alterações e complementações necessárias. Os campos podem ser adaptados conforme as necessidades apresentadas para gerenciamento do projeto.		
Versão	Data	Notas
		<insira considerações adicionais acerca do documento>
Referências a outros documentos		
Documento	Ementa	
<insira o nome do documento>	<insira a ementa do documento referenciado>	
ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO		
<p>[A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é um diagrama que apresenta as entregas do projeto de forma hierarquizada. Uma entrega é qualquer produto ou resultado mensurável, tangível e verificável, que deve ser produzido obrigatoriamente para conclusão do projeto ou de parte dele. Assim, na EAP o escopo do projeto é decomposto em partes menores, entregas e pacotes de trabalho (conjunto de atividades), mais gerenciáveis, a fim de se obter uma visão mais clara e detalhada do projeto. A EAP servirá de base para a construção do cronograma.]</p>		
Para elaborar a EAP do projeto, siga os passos:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe o nome do projeto no primeiro nível; 2. No segundo nível reproduza os marcos levantados no TAP (que devem ser revisados aqui) colocando as fases ou as principais entregas que irão compor o projeto. 3. A partir do segundo nível continue decompondo o escopo do projeto, hierarquizando as entregas menores. Os pacotes de trabalho (conjunto de atividades) correspondem ao último nível da EAP. 		



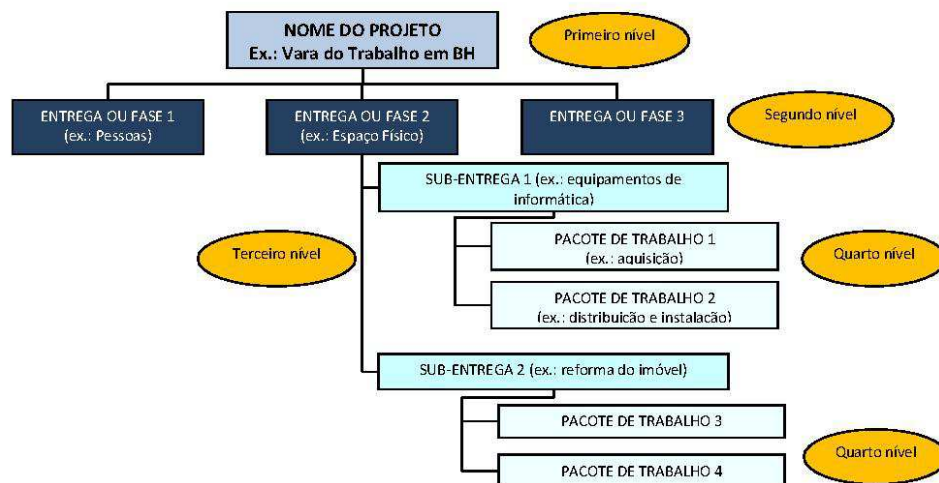
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Gestão Estratégica
Escritório de Projetos

PLANO DE PROJETO ESTRATÉGICO – PPE

Nome do Projeto: <informe o nome do projeto>

Código do Projeto: <informe o código do projeto dado pelo EPRO>

4. Decomponha o projeto em quantos níveis forem necessários para identificar de forma clara todas as entregas do projeto. Atividades pontuais não devem ser descritas isoladamente na EAP, entendendo-se que estão encaixadas no contexto de um pacote de trabalho.



Ou, **opcionalmente**, para elaborar a EAP do projeto em formato de tópicos siga a mesma lógica de estruturação dos níveis, partindo do nome do projeto, seguido pelos marcos levantados no TAP (**que devem ser revisados aqui**) e pela decomposição das entregas do escopo, até o nível de atividades. Os tópicos devem ser numerados, iniciando-se com o **número 0** no primeiro nível. Segue um exemplo de um projeto real do TRT3:

0. Aprimoramento do serviço de informação ao cidadão – SIC

1. Regulamentação da Ouvidoria

- 1.1. Avaliar regulamentos de Órgãos Superiores
- 1.1. Alinhar com regulamentos internos
- 1.1. Redigir minuta
- 1.1. Validar minuta e apresentar ao Tribunal pleno



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Gestão Estratégica
Escritório de Projetos

PLANO DE PROJETO ESTRATÉGICO – PPE

Nome do Projeto: <informe o nome do projeto>

Código do Projeto: <informe o código do projeto dado pelo EPRO>

- 1.1. Aprovar o regulamento e publicar
2. Regulamentação do SIC
 - 2.1. Avalizar Regulamentação do CSJT
 - 2.2. Definir Necessidade de Regulamento Próprio
3. Carta ao Cidadão
 - 3.1. Benchmarking
 - 3.2. Definir Conteúdo e Forma
 - 3.3. Produzir Minuta
 - 3.4. Validar Minuta
 - 3.5. Formatar Plano de Comunicação
 - 3.6. Publicar Carta
 - 3.7. Divulgar Carta
 - 3.8. Estabelecer Rotina de Atualização
4. Revisão dos Processos de Trabalho
 - 4.1. Revisão dos Fluxos Existentes
 - 4.2. Produção dos POPs
 - 4.3. Validar Novos Fluxos
5. Reforma da Área do SIC na Internet
 - 5.1. Formalizar Projeto de TI
 - 5.2. Definir Layout e Arquitetura
 - 5.3. Selecionar Conteúdo
 - 5.4. Validar
 - 5.5. Desenvolver
 - 5.6. Formatar Plano de Comunicação
 - 5.7. Publicar
 - 5.8. Divulgar



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Gestão Estratégica
Escritório de Projetos

PLANO DE PROJETO ESTRATÉGICO – PPE

Nome do Projeto: <informe o nome do projeto>

Código do Projeto: <informe o código do projeto dado pelo EPRO>

DICIONÁRIO DA EAP

[Liste e descreva, com base na divisão feita na EAP, apenas as entregas e atividades que demandem um maior detalhamento para a compreensão completa do projeto. Pense pela perspectiva de uma parte interessada, com influência no projeto e baixo conhecimento sobre, acessar o documento na tentativa de se inteirar melhor. Limite as entregas e atividades detalhando as características necessárias para que seja aceito, bem como indique o responsável pela aprovação.]

Entregas e atividades	Detalhamento	Responsável pela aprovação
<Informar nome da entrega, pacote de trabalho ou atividade como está na EAP>	<Detalhar apontando características e critérios para seu aceite>	<Informar pessoa responsável pela aprovação da entrega>
[3.1 . Benchmarking]	Deverá ser realizada extensa pesquisa sobre as melhores práticas relacionadas ao tipo de documento informativo do portfólio de serviços e produtos de outras instituições. A atividade não envolve deslocamentos, devendo-se ater a pesquisas virtuais e/ou por telefone/email. Apenas instituições públicas poderão servir de referência. Um relatório com extrato das melhores práticas deverá ser produzido e submetido à aprovação. Este último servirá de base para a definição de conteúdo e formato da entrega "Carta ao Cidadão".	Gerente do Projeto

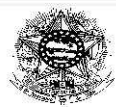
CRONOGRAMA DO PROJETO

[Deverá ser elaborado no software MS Project e encaminhado anexo.]

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

[Defina, em relação a cada entrega, os envolvidos e suas responsabilidades. Liste todos os marcos definidos na EAP e, caso queira dar maior detalhamento à matriz, inclua entregas menores listadas. Para cada entrega/ marco informe quem contribui, como e qual o limite de sua contribuição.]

Dica: Selecione as células da coluna "Entrega" na quantidade de linhas necessárias para se registrar o número existente de envolvidos e, com um clique do botão direito do mouse escolha a opção "Mesclar Células".



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Gestão Estratégica
Escritório de Projetos

PLANO DE PROJETO ESTRATÉGICO – PPE

Nome do Projeto: <informe o nome do projeto>

Código do Projeto: <informe o código do projeto dado pelo EPRO>

Entrega	Envolvido (quem)	Responsabilidades (como e até onde)
<Indique o marco relacionado na EAP para construir a relação de envolvidos neste. Neste campo também poderão ser informadas entregas menores para detalhamento dos envolvidos >	<Inserir nome do servidor, unidade do TRT3 ou instituição externa que contribui para que a entrega seja realizada>	<Indicar como será a principal contribuição indicando as responsabilidades do envolvido. Utilize, neste campo, a legenda de referência abaixo e complemente com as informações que julgar necessárias>
[Regulamentação da Ouvidoria]	[João da Silva]	G Gerencia a equipe da entrega Alimenta sistema de documentação Revisa documentos produzidos Verifica e apresenta necessidades de mudança Encaminha para a aprovação
	[Tribunal Pleno]	A Aprova minuta de regulamento
	[Gabriela Mendes]	E Redige minuta de regulamento Formata minuta dentro do padrão exigido

G = Gere a entrega E = Equipe de execução C = Deve ser consultado
A = Aprova F = Fornece (produtos e/ou serviços)



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Gestão Estratégica
Escritório de Projetos

PLANO DE PROJETO ESTRATÉGICO – PPE

Nome do Projeto: <informe o nome do projeto>

Código do Projeto: <informe o código do projeto dado pelo EPRO>

AQUISIÇÕES

[Indique e descreva bens e serviços que o projeto irá adquirir, bem como o prazo final para a aquisição e o valor estimado.]

Item de despesa	Descrição	Prazo para aquisição	Custo estimado (R\$)
[ex.: serviço de consultoria em gestão]	Consultoria para mapeamento e otimização de processos de trabalho, capacitação dos servidores e suporte na implantação dos novos procedimentos.	Nov/2016	100.000,00

COMUNICAÇÃO

[Indique e descreva o que será comunicado, como o será, a periodicidade ou data e o responsável pela comunicação a ser realizada. Uma comunicação do projeto pode ser realizada por diversos meios e formatos, envolvendo diferentes receptores e emissores da mensagem.]

Objeto da comunicação	Meio de comunicação	Periodicidade	Responsável	Receptor
<Descrever o que será comunicado>	<indicar a forma de comunicação>	<Informar periodicidade da comunicação>	<Indicar quem comunica>	<Indicar quem recebe a comunicação>
[Desempenho do projeto]	[Relatório de andamento]	[Mensal]	[Escritório de Projetos]	[Patrocinador e Administração]

LEVANTAMENTO DE RISCOS

[O gerenciamento de riscos deverá ser realizado pelo gerente do projeto por meio da identificação e do monitoramento dos riscos, que podem constituir tanto uma ameaça quanto uma oportunidade. As respostas a eles são ações que visam reduzir ou minimizar os possíveis impactos ou a probabilidade de ocorrência de um risco negativo no projeto ou, por outro lado, visam tentar maximizar os efeitos de um risco positivo. Indique e descreva os riscos envolvidos na realização do projeto, seus possíveis efeitos, probabilidade de ocorrência, impacto no projeto]



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Gestão Estratégica
Escritório de Projetos

PLANO DE PROJETO ESTRATÉGICO – PPE

Nome do Projeto: <informe o nome do projeto>

Código do Projeto: <informe o código do projeto dado pelo EPRO>

caso ocorra e ações para prevenir/corrigir (risco negativo) ou estimular (risco positivo) sua ocorrência.]

Risco				
Efeito				
Probabilidade (a)	() 1	() 2	() 3	() 4
Impacto (b)	() 1	() 2	() 3	() 4
Prioridade (a)x(b)				
Ações (preventivas, corretivas ou estimulantes)	1.			
	2.			
	3.			

(a)(b) Parâmetro de probabilidade de ocorrência e impacto sobre o projeto:

Nota	Classificação (probabilidade e impacto)
1	Baixa
2	Média com tendência a baixa
3	Média com tendência a alta
4	Alta

Apresento este plano e aguardo autorização para início da execução,

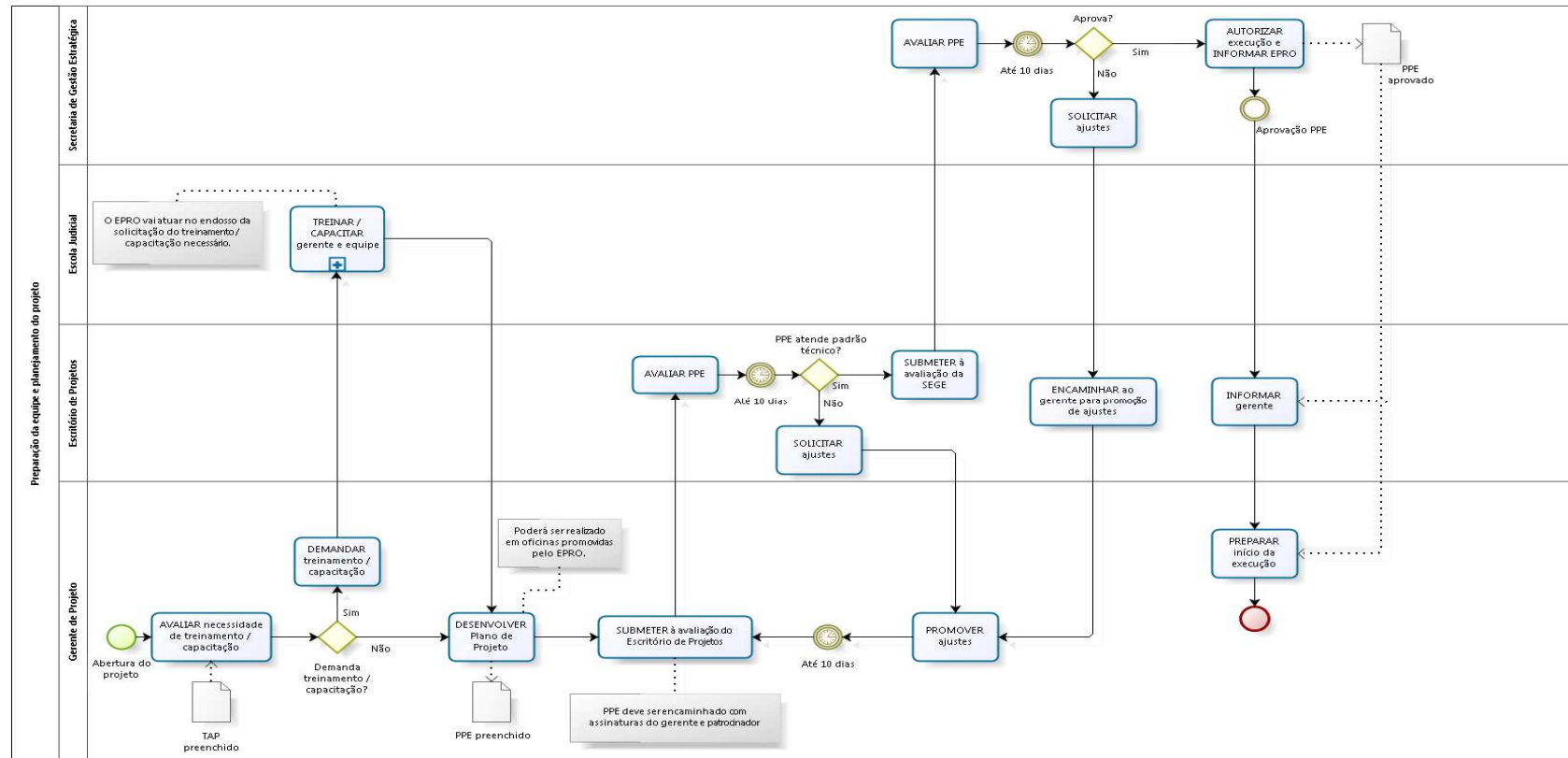
Gerente do Projeto	Data

Ciente do conteúdo deste plano,

Patrocinador	Data

Nota: Este documento deve ser assinado e enviado via e-PAD ao Escritório de Projetos (EPRO). Não é necessário o envio no formato impresso.

Fluxo desta fase



2.1.3. Execução e controle do projeto

A fase **Execução e controle do projeto** compreende as atividades necessárias para a concretização e o acompanhamento dos resultados intermediários, verificação do desempenho e controle das mudanças no planejamento do projeto.

No que se relaciona à execução das atividades planejadas, fundamentalmente, os processos de trabalho nesta fase poderão variar conforme o formato dado pelo gerente do projeto. É na execução que o PPE aprovado é materializado através de atividades e entregas intermediárias. É muito importante que o gerente do projeto esteja atento e capacitado para aplicar uma série de técnicas gerenciais que alarguem as chances de sucesso no desempenho do projeto e no cumprimento do escopo proposto.

Já para as funções de controle podemos estabelecer um padrão para as solicitações de mudanças e para o acompanhamento do projeto.

2.1.3.1. Solicitação de mudança

A efetiva realização do controle de mudanças deve seguir algumas diretrizes que definem a necessidade ou não de formalização. No TRT3, para os projetos estratégicos, uma mudança deve ser formalizada quando há impactos:

- Orçamentário. Variações drásticas na necessidade e/ou disponibilidade de recursos orçamentários para a realização das atividades já planejadas;
- Nas entregas. Alteração das entregas planejadas, tanto no sentido da supressão, quanto no sentido da inclusão destas;
- No prazo. Aumentos ou reduções significativas no prazo de determinada entrega e/ou no prazo do projeto como um todo.

Ou em outras situações como:

- Alteração de gerente e/ou patrocinador do projeto;
- Alteração do nome do projeto;
- Migração de projeto estratégico de ciclos de planejamento passados para o portfólio do ciclo de planejamento estratégico vigente.

É de extrema importância salientar que esta metodologia não pretende de maneira nenhuma exaurir as possibilidades de formalização de mudanças,

bem como enrijecer o processo de proposição dessas. Contudo, a atuação do EPRO neste campo será a de estimular a reflexão prévia à solicitação, feita sempre pela equipe, gerente e patrocinador. Cabe ao gerente e ao patrocinador a decisão de formalizar ou não determinada mudança que fuja às diretrizes elencadas acima. Para a apresentação da mudança deverá ser preenchido o documento Solicitação de Mudança, enviando-o ao EPRO por meio do e-PAD.

Para todas as Solicitações de Mudança encaminhadas será gerada uma análise técnica do EPRO, num prazo de 10 dias, com intuito de subsidiar a avaliação, em igual prazo, do Secretário de Gestão Estratégica. A este último caberá a aprovação da solicitação. Adicionalmente, para os casos em que o Secretário verificar a necessidade, a solicitação poderá ser apresentada ao Presidente do Tribunal, bem como a outros ocupantes de cargo gerencial na instituição, para o referendo, ou não, da decisão tomada. Nesse último caso o prazo para manifestação será definido pelo próprio Secretário.

2.1.3.2. Acompanhamento do Projeto

O acompanhamento dos projetos deverá ser conduzido em duas frentes, pelo gerente e pelo EPRO. O acompanhamento do gerente do projeto deve ser mais intensivo e vinculado às atividades do dia-a-dia. O formato de registro e atualização das informações, bem como de verificação e solução de pendências, é de livre escolha do gerente do projeto, sendo importante que suporte as necessidades emanadas pelas demais partes interessadas. Cabe salientar que este acompanhamento será base para aquele realizado pelo EPRO e que a periodicidade deve ser estipulada pelo próprio gerente.

Por sua vez, o acompanhamento do Escritório de Projetos vincula-se mais ao desempenho do projeto, tendo foco na realização das entregas. Por meio da comparação entre os documentos de planejamento do projeto e a realidade relatada pelo gerente e outras partes, serão registradas e publicadas as informações de andamento através do Relatório de Acompanhamento na área da Gestão Estratégica no sítio eletrônico do TRT3. A periodicidade deste acompanhamento, via de regra, deverá ser bimestral, mas fica a critério do EPRO a sua flexibilização em situações excepcionais.

Passo a passo desta fase

Solicitação de mudança

Passo 1	<p>Identificar a necessidade de mudança</p> <p>A avaliação do alinhamento entre as atividades planejadas, as entregas acordadas e a real necessidade para a solução do problema que o projeto pretende resolver deve ser realizada a todo o tempo ao longo da execução. Caso uma das variáveis não esteja coerente com as demais há uma grande possibilidade de uma necessidade de mudança ter sido identificada.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Em caso de dúvida sobre a capacidade do plano entregar uma solução condizente, converse com o patrocinador do projeto e discuta as possibilidades. Além disso, procure os principais destinatários do resultado do projeto de modo a sanear as dúvidas que se colocam em determinado ponto.</p>
Passo 2	<p>Preencher e apresentar a SM</p> <p>O principal foco no preenchimento da SM deve estar na descrição da mudança, nos efeitos de seu não atendimento e nas ações que deverão ser empreendidas para que ela se concretize. A apresentação do documento deve ser feita pelo gerente, sempre com o referendo do patrocinador.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Com base nas diretrizes colocadas acima, avalie a necessidade de mudança antes de iniciar o preenchimento do termo de formalização. Busque o apoio do EPRO para discutir a mudança.</p>
Passo 3	<p>Aprovar a SM</p> <p>A aprovação da solicitação de alteração do projeto, apesar de ser formalizada pelo Secretário de Gestão Estratégica, passa antes pelo patrocinador do projeto, que inclusive deve assinar o documento de formalização. Eventualmente agentes institucionais que representam áreas impactadas pela mudança proposta, ou que ocupam posições estratégicas no TRT3, serão procurados para participar das discussões em torno da mudança e darem o seu parecer. Um formulário específico com o parecer do EPRO e da SEGE será emitido, num prazo máximo de 10 dias, inclusive com todas as recomendações adicionais, caso existam.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Sempre tenha alinhada a necessidade de mudança com o patrocinador e com as demais partes interessadas mais impactadas por ela. "Venda" a necessidade antes da sua formalização e sempre que possível apresente mais de um meio de efetivação da mudança proposta.</p>
Passo 4	<p>Promover ajustes no PPE</p> <p>A alteração do plano de projeto deve ser processada em até 10 dias pelo gerente do</p>

	projeto e o novo plano apresentado ao EPRO na reunião de acompanhamento.
	<p>Dicas</p> <p>Caso necessário, solicite o apoio do EPRO para promover os ajustes aprovados. Procure o analista responsável pelo acompanhamento do seu projeto.</p>

Acompanhamento do gerente

Passo 1	<p>Realizar reunião de equipe</p> <p>A realização da reunião de equipe terá formato e periodicidade definidos pelo gerente. Ela tem como objetivo verificar o andamento do projeto e tomar as medidas necessárias para a correção de eventuais desvios.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Na convocação o gerente deverá informar a pauta, indicando, inclusive, pendências da última reunião para verificação. Confira dentre os modelos disponibilizados pelo EPRO o de "Ata de reunião" e o utilize para suporte documental.</p>

Passo 2	<p>Registrar informações gerais do projeto</p> <p>O formato de registro das informações do acompanhamento do projeto junto à equipe e a outras partes interessadas é de livre escolha do gerente. É importante que sejam consideradas todas as necessidades de informação para balizar a escolha do(s) melhor(es) formato(s). O registro dessas informações deve servir de base para o acompanhamento a ser realizado por um analista do EPRO.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Busque nos alinhamentos realizados no passo "Preparar a execução" a base para estabelecer o formato de registro das informações e expedição das comunicações às partes interessadas.</p>

Passo 3	<p>Verificar e solucionar pendências</p> <p>Eventualmente, algumas pendências e necessidades de ajuste no curso de execução do projeto serão verificadas. Busque a melhor solução para cada um desses casos e tente empreender meios para sua implementação.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Assim que verificada uma pendência, analise se a equipe é capaz de empreender a solução por si só. Para os casos de maior complexidade recorra ao patrocinador do projeto e/ou ao EPRO para intermédio e suporte.</p>

Passo 4	<p>Atualizar registro de informações do projeto</p> <p>Após o saneamento das pendências verificadas retorne ao registro de informações e o atualize com o novo <i>status</i> daquela situação.</p>
	<p>Dicas</p> <p>A atualização do registro de informações pode ser realizada no momento de preparação</p>

da reunião de acompanhamento subsequente à solução da pendência. Fica a critério do gerente a escolha do momento para realizar este passo, desde que seja realizado de maneira tempestiva.

Passo 5	<p>Dar retorno à equipe e demais partes interessadas</p> <p>Após a atualização do registro de informações é fundamental a comunicação à equipe e demais partes interessadas da alteração do <i>status</i> do projeto. É justamente a boa condução da comunicação dos acontecimentos a base para uma execução sem “ruídos”.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Assim como a atualização do registro de informações, fica a critério do gerente o momento de retornar às partes interessadas o novo <i>status</i> do projeto. As reuniões de acompanhamento não são a única forma, podendo-se comunicar a informação atualizada por email, mensagens em redes sociais (internas e/ou externas), veiculação de matérias em periódicos, entre outras.</p>

Acompanhamento EPRO

Passo 1	<p>Preparar reunião de acompanhamento EPRO</p> <p>Selecione todo o material que seja subsídio para a atualização das informações junto ao Escritório de Projetos. Os registros realizados nas reuniões com a equipe constituem grande parte da preparação para o acompanhamento realizado pelo EPRO. Além disso, os documentos oficiais do projeto devem ser selecionados para verificação, sendo o mais importante deles o cronograma.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Antes da reunião de acompanhamento com o EPRO revise a última versão publicada do Relatório de Acompanhamento de modo a verificar todos os pontos que ficaram a ser analisados no próximo encontro. Além disso, revise o cronograma conferindo quais atividades deveriam estar finalizadas até a data do acompanhamento.</p>


Passo 2	<p>Realizar reunião de acompanhamento e informar andamento</p> <p>A reunião de acompanhamento é o momento onde todas as informações serão atualizadas junto ao EPRO. A reunião é sempre realizada entre o analista responsável pelo acompanhamento e o gerente. Eventualmente, caso uma das partes ache necessário, serão convidados outros participantes. Após a reunião será publicada uma nova versão do RA.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Durante a reunião aproveite para discutir com o EPRO estratégias ainda não definidas, além de informar o andamento das atividades do projeto. É nesta oportunidade que os pontos de entrave não resolvidos podem ser compartilhados e uma solução pode ser sugerida pelo Escritório de Projetos.</p>




Passo 3	<p>Cumprir deliberações da reunião de acompanhamento</p> <p>Muitas questões que representam entrave ou demandam algum tipo de providência podem sair com um encaminhamento após a reunião de acompanhamento. Cabe ao gerente providenciar o cumprimento de todas as deliberações dadas, no formato e prazo acordados com o EPRO.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Monte um plano de ação para esquematizar como se darão os encaminhamentos da reunião, estabelecendo minimamente o que será feito, a justificativa de se fazer, em quanto tempo, quem realizará, como e qual o custo.</p>
Passo 4	<p>Conferir RA</p> <p>Após a reunião com o EPRO será gerada uma nova versão do RA pelo analista responsável e solicitada a aprovação das informações ali veiculadas pelo gerente, antes da publicação.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Confira principalmente se informações que estão sendo repassadas dão margem a um entendimento diverso do real, se são de caráter sigiloso ou se expõe de maneira inadequada alguma pessoa, unidade e/ou instituição.</p>
Passo 5	<p>Atualizar a documentação do projeto</p> <p>Atualize os documentos de planejamento e controle do projeto. Faça a conferência da documentação atualizada pelo EPRO.</p>
	<p>Dicas</p> <p>A atualização imediata é o melhor caminho para uma comunicação tempestiva das informações do projeto. Atualize a documentação de sua responsabilidade e, igualmente, cobre do EPRO que também o faça no tempo necessário.</p>

Principais documentos desta fase

Solicitação de Mudança

	PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO Secretaria de Gestão Estratégica Escritório de Projetos
	SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA
Nome do Projeto: <informe o nome do projeto>	
Código do Projeto: <informe o código do projeto dado pelo EPRO>	
Autor da Solicitação: <informe o nome da unidade ou da pessoa solicitante>	
Email: <informe o email de contato>	
Ramal: <informe o ramal do solicitante>	
Propósito do documento: A Solicitação de Mudança identifica situações que demandam alguma alteração de relevância no projeto. Deve ser aplicada nos seguintes casos: <ul style="list-style-type: none"> • Supressão ou adição de entrega tomando-se por referência a Estrutura Analítica do Projeto; • Alteração do Gerente de projeto; • Prorrogação maior que 3 (três) meses no prazo final de entrega do projeto; • Variações acima de 25% no custo de aquisições levantado. Demais necessidades de alteração do projeto deverão ser avaliadas pelo EPRO para a indicação conclusiva de uso ou não deste documento.	
IDENTIFICAÇÃO DA(S) MUDANÇA(S) [Identifique objetivamente a mudança solicitada no plano do projeto. Em caso de mais de uma solicitação, favor enumerar.]	
DESCRIÇÃO [Descreva os problemas e necessidades envolvidos na solicitação. Em caso de mais de uma solicitação favor relacionar com o campo anterior.]	
PRIORIDADE <input type="checkbox"/> Urgente - necessária e deve ser feita imediatamente <input type="checkbox"/> Essencial - não pode deixar de ser feita <input type="checkbox"/> Desejável - não é imprescindível	
EFEITOS DO NÃO ATENDIMENTO À(S) SOLICITAÇÃO(ÕES) [Indique e descreva o(s) efeito(s) em caso de não promoção da mudança. Em caso de mais de uma solicitação favor relacionar com o campo "IDENTIFICAÇÃO DA(S) MUDANÇA(S)".]	
AÇÕES NECESSÁRIAS PARA ATENDIMENTO DA(S) SOLICITAÇÃO(ÕES) [Indique as ações necessárias para o atendimento de cada solicitação de mudança.]	
MEIOS ALTERNATIVOS DE ATENDIMENTO [Indique um ou mais meios alternativos de atendimento de cada solicitação de mudança.]	
IMPACTOS DA MUDANÇA [Indique e descreva os impactos em tempo, custo e recursos humanos, que seriam causados por cada solicitação de mudança em caso de atendimento.]	
TEMPO? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	

	PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO Secretaria de Gestão Estratégica Escritório de Projetos
	SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA
Nome do Projeto: <informe o nome do projeto>	
Código do Projeto: <informe o código do projeto dado pelo EPRO>	

Descrição:

CUSTO? ()SIM ()NÃO

Descrição:


RECURSOS HUMANOS? ()SIM ()NÃO

Descrição:


Aprovações			
Função	Nome	Assinatura	Data
Gerente de Projeto			
Patrocinador			

Nota: Este documento deve ser assinado digitalmente e enviado via e-pad para o Escritório de Projetos. Não é necessário o envio no formato impresso.

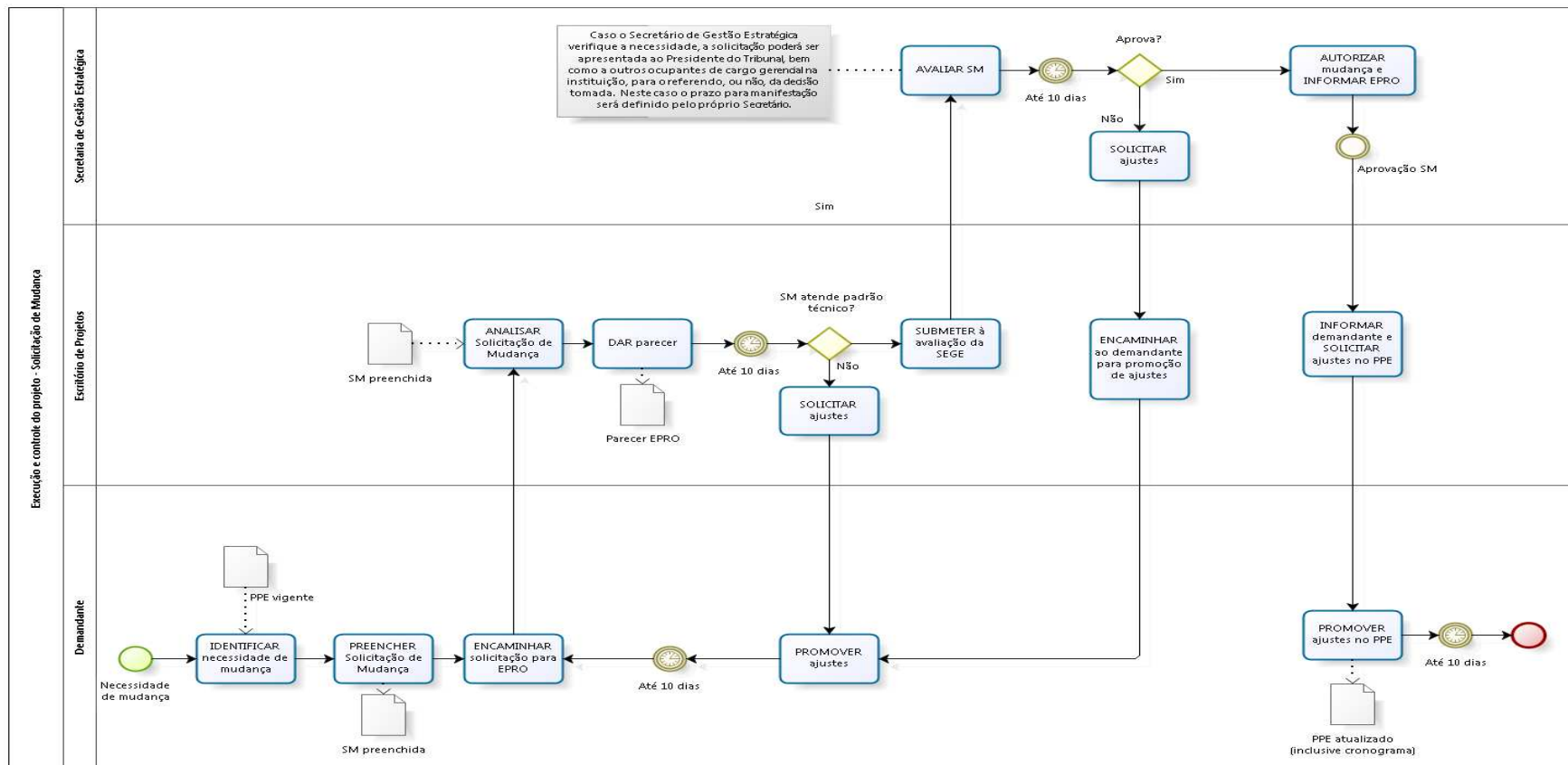
Relatório de Acompanhamento

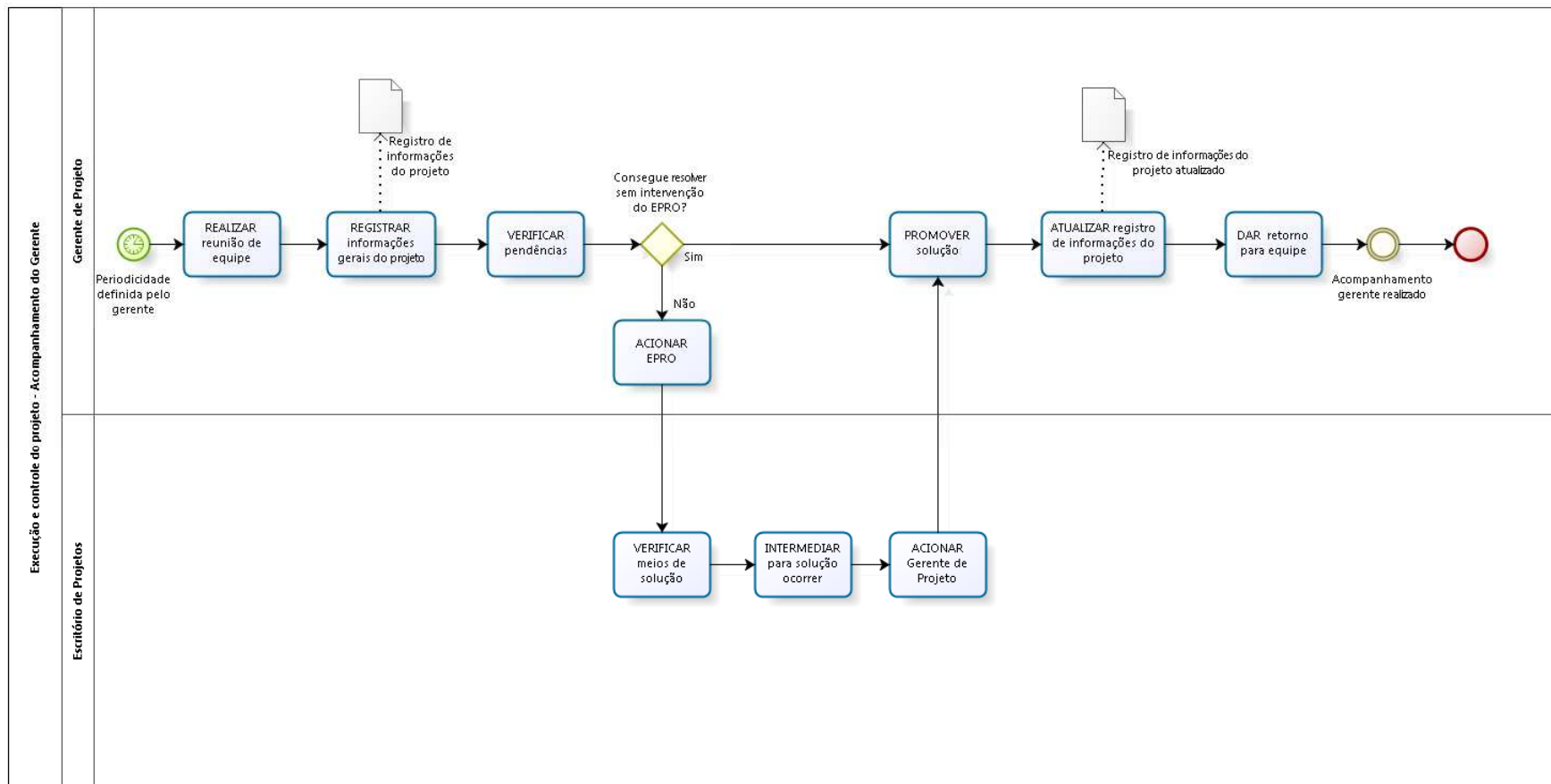
 <p>PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO Secretaria de Gestão Estratégica Escritório de Projetos</p>				
RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO				
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO				
Nome do projeto:				
Código do projeto:				
Patrocinador:				
Gerente:				
2. STATUS DO PROJETO				
Data de status:				
Prazo final:				
Situação Geral: <descrever o momento atual do projeto, inserindo comentários do GP e indicando se o projeto está conforme previsto, em atraso ou adiantado>				
3. ENTREGAS				
Entrega	Data planejada	Data realizada	Situação	Farol
Legenda (Situação e Farol): <Caso seja necessário, comentários adicionais devem ser incluídos em situação>				
○	<Entrega ainda não iniciou>	●	<Entrega em andamento dentro do prazo>	●
		●	<Entrega com atraso>	●
				●
				●
4. ANDAMENTO MÊS A MÊS				
Mês/ano ou período		Andamento		
5. PONTOS A OBSERVAR (PRÓXIMO ACOMPANHAMENTO)				
6. RISCOS / PROBLEMAS				
Risco		Ação adotada / a adotar		
Problema		Ação adotada / a adotar		

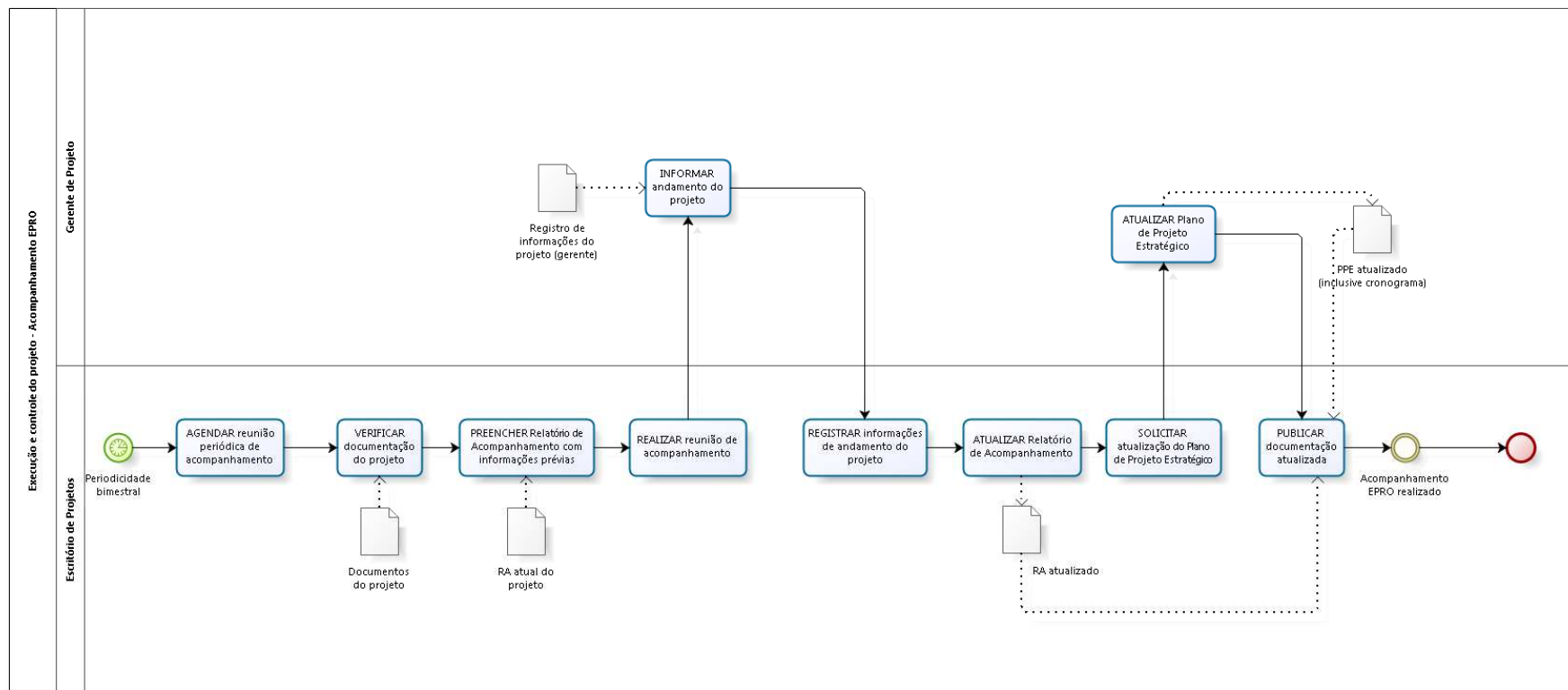
Ata de Reunião

	PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO Secretaria de Gestão Estratégica Escritório de Projetos		
	ATA DE REUNIÃO		
Nome do Projeto: <informe o nome do projeto>			
Código do Projeto: <informe código do projeto dado pelo EPRO>			
Gerente do Projeto: <informe o nome do gerente do projeto>			
Informações Gerais			
Data: <informe a data de realização da reunião>			
Horário: <informe o horário de realização da reunião>			
Local: <informe o local de realização da reunião>			
Pauta			
<Insira os assuntos a serem tratados e o objetivo da reunião >			
DELIBERAÇÕES			
PLANO DE AÇÃO			
O QUE?	QUEM?	ATÉ QUANDO?	
PARTICIPANTE	UNIDADE	DATA	ASSINATURA

Fluxos desta fase







2.1.4. Verificação de entregas e encerramento do projeto

A fase **Verificação de entregas e encerramento do projeto** compreende as atividades necessárias para a finalização das atividades do projeto, o que pode ocorrer independentemente do atingimento completo do escopo. São dois casos que definem a necessidade de encerramento, o **cancelamento** ou a **conclusão** do projeto.

O gerente precisa ter em mente que o encerramento por **cancelamento** deve ser posterior ao esgotamento de todas as alternativas de concretização do projeto. É natural que contingências externas, de toda ordem, possam influenciar negativamente a consecução das atividades planejadas. Contudo, é de responsabilidade do gerente e equipe, com o devido suporte do patrocinador, empreender meios alternativos que representem soluções de contorno para o problema apresentado. Em outra perspectiva, o cancelamento pode ser solicitado em função de fato superveniente que esvazie a necessidade de conclusão do projeto e/ou trabalho, fato que deve ser justificado em campo específico do documento Termo de Encerramento de Projeto Estratégico.

Na hipótese de encerramento por **conclusão**, o TEP deve sumarizar as entregas realizadas e as não realizadas com todas as informações que caracterizem as condições em que as entregas foram realizadas ou os motivos que levaram a uma não realização. Além disso, devem-se listar as lições aprendidas com o projeto. Aqui se recomenda ao gerente e à equipe que, a cada acompanhamento ao longo do projeto, seja feita uma reflexão sobre as situações de entrave vividas e as soluções dadas a estas, registrando-as ao longo do curso do projeto para que constem do TEP.

O encerramento do projeto, assim como a sua aprovação, passará pelo crivo da estrutura de governança em projetos, que decidirá sobre a aprovação do encerramento. O procedimento de aprovação se inicia com a análise técnica do EPRO, que terá foco na análise dos aspectos técnicos do documento apresentado. Tal análise se dará no prazo máximo de 10 dias. Eventualmente, conclusões sobre o desempenho do projeto e recomendações para projetos similares que possam vir a ser conduzidos no futuro serão emanadas. Caso não haja necessidade de saneamento de pendências³ pelo gerente de projeto, no documento, o TEP prosseguirá para a avaliação do Comitê de Projetos, que poderá recomendar ou não o encerramento à Comissão de Gestão Estratégica. A esta última caberá a aprovação final do encerramento.

³ Em caso de necessidade de ajustes no TEP, o prazo máximo para tal será de 10 dias.

O Escritório de Projetos comunicará à área demandante a aprovação ou não do encerramento do projeto, informando, inclusive, no caso de não aprovação, as recomendações emanadas pelo CP e pela CGE. No caso de aprovação, será autorizada a realização da reunião de encerramento do projeto.

Passo a passo desta fase:


Passo 1	<p>Identificar a necessidade e motivo para encerramento</p> <p>É de responsabilidade do gerente e patrocinador do projeto a identificação do momento de se solicitar o encerramento do projeto, seja pela hipótese de CANCELAMENTO, seja pela de CONCLUSÃO. O cancelamento do projeto indica que não há mais possibilidade de realização das atividades e finalização das entregas. Significa que não há chances de o escopo ser concluído a contento para se gerar os resultados esperados. Já a conclusão do projeto pressupõe a finalização de todas as atividades do projeto, ou de pelo menos parte significativa delas. O escopo deve ter sido concluído, ainda que não totalmente, em nível suficiente para se gerar os resultados esperados ou pelo menos parte deles.</p>
	<p>Dicas</p> <p>A identificação do momento de encerramento do projeto deve envolver toda a equipe e ser discutida previamente com o ERPO na reunião de acompanhamento.</p>
Passo 2	<p>Verificar solução de contorno (em caso de CANCELAMENTO)</p> <p>Verifique todas as possibilidades de contorno de uma situação que representa entrave ao projeto antes de propor o seu cancelamento. Junto com o patrocinador busque apoio institucional para uma solução que evite essa possibilidade.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Erros de planejamento acontecem e, por vezes, as soluções de contorno têm um custo bastante alto para serem empreendidas. Fique atento a isso!</p>
Passo 3	<p>Solucionar situações problema (em caso de CANCELAMENTO)</p> <p>Caso verifique que há uma solução que evite o cancelamento, empreenda-a e retorne o projeto ao curso normal de execução até o momento de sua conclusão.</p>
	<p>Dicas</p> <p>O próprio empreendimento de uma solução pode representar a conclusão do projeto com a devida realização do escopo proposto.</p>
Passo 4	<p>Preencher TEP</p> <p>O preenchimento do TEP irá envolver o registro comparativo do orçamento, datas de início e encerramento, previstos e efetivamente realizados. Além disso, deve ser feita a indicação do motivo de encerramento e a sumarização das entregas realizadas e não realizadas, sempre se tendo por base a versão mais atual do PPE.</p> <p>A parte mais importante do TEP é aquela na qual são levantadas as lições aprendidas ao longo do projeto, que integrarão o rol de experiências e conhecimentos gerenciado pelo EPRO.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Reúna toda a equipe para preencher o TEP. Faça uma reflexão sobre os principais acontecimentos do projeto, principalmente aqueles que representaram alguma mudança de curso ou impulsionaram de maneira significativa a sua conclusão. Recorra aos registros de acompanhamento feitos ao longo da execução.</p>



Passo 5	<p>Aprovar TEP</p> <p>A aprovação do TEP será conduzida por uma estrutura de governança formal do TRT3. Após a análise técnica do EPRO em até 10 dias, o termo seguirá para análise do Comitê de Projetos. O CP irá recomendar ou não, à Comissão de Gestão Estratégica, o encerramento do projeto. Cabe à CGE autorizar em definitivo o encerramento. Para as análises do CP e da CGE não haverá a estipulação de prazo.</p>
	<p>Dicas</p> <p>Assim como na aprovação da solicitação de projeto, no encerramento é de grande relevância o acompanhamento junto ao EPRO do andamento da análise do termo, ficando o gerente pronto para prestar esclarecimentos sobre o encerramento.</p>
Passo 6	<p>Realizar reunião de encerramento</p> <p>Na reunião de encerramento é que será comunicado à instituição o sucesso ou insucesso do projeto, os motivos disso, bem como compartilhadas as experiências e lições aprendidas ao longo do trabalho.</p> <p>A espelho da reunião de abertura, para a realização da reunião de encerramento do projeto o gerente deve, entre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir as unidades/pessoas envolvidas no projeto que deverão participar e realizar o convite ou convocação (conforme for a obrigatoriedade da participação); • Definir a data, o horário e o local de realização; • Definir a pauta da reunião e informar a todos que estarão presentes; • Preparar material de consulta para os participantes e enviar previamente à data da reunião.
	<p>Dicas</p> <p>É importante estimular a reflexão em torno das decisões tomadas ao longo do projeto, bem como em torno das possibilidades de se ter feito algo melhor. Utilize o momento como uma oportunidade de aprendizagem coletiva e faça com que todos os presentes enxerguem dessa maneira a reunião.</p>

Principais documentos desta fase

Termo de Encerramento de Projeto Estratégico

	PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO Secretaria de Gestão Estratégica Escritório de Projetos		
	TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO – TEP		
Nome do Projeto:			
Código do Projeto:			
Controle de Versões			
Gerente do projeto: <Informe o nome do gerente>			
Email: <Informe o email>			
Telefone: <Informe o telefone ou ramal>			
Propósito do documento: <i>O Termo de Encerramento de Projeto Estratégico faz uma análise geral do projeto e dos motivos que levaram ao seu encerramento. É o documento que formaliza a entrega ou o cancelamento do projeto. Descreve as entregas realizadas e as não realizadas, bem como todas as experiências oportunizadas no formato de lições aprendidas. Os campos podem ser adaptados conforme as necessidades apresentadas para gerenciamento do projeto e do conhecimento gerado por esse.</i>			
Data	Notas		
	<insira considerações adicionais acerca do termo>		
ANÁLISE GERAL			
Data prevista de início		Data prevista de encerramento	
Data real de início		Data real de encerramento	
Orçamento previsto		Orçamento realizado	
Motivo de encerramento: <input type="checkbox"/> Conclusão <input type="checkbox"/> Cancelamento			
Se o motivo for cancelamento , apresente de maneira estruturada as justificativas:			



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Gestão Estratégica
Escritório de Projetos

TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO – TEP

Nome do Projeto:

Código do Projeto:

Em relação ao escopo e mudanças aprovadas, podemos afirmar que:

o escopo foi integralmente atendido.

o escopo foi parcialmente atendido.

Em relação à qualidade do projeto, podemos afirmar que:

a qualidade foi plenamente alcançada.

a qualidade foi parcialmente alcançada.

SUMÁRIO DE ENTREGAS REALIZADAS

Entrega	Situação	Data
[indicar entrega realizada. ex.: Espaço físico estruturado]	[indicar se total ou parcial]	[indicar data de realização]

SUMÁRIO DE ENTREGAS NÃO REALIZADAS

Entrega	Motivo
[indicar entrega não realizada. ex.: Fluxo do processo de trabalho mapeado]	[descrever razões pelas quais a entrega planejada não foi realizada.]



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Gestão Estratégica
Escritório de Projetos

TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO – TEP

Nome do Projeto:

Código do Projeto:

LIÇÕES APRENDIDAS

[Liste aqui informações relevantes para a melhoria do processo de gerenciamento de projetos e/ou informações úteis para a execução de projetos semelhantes.]

Legenda – Tipo de Problema/Oportunidade/Evento

C	Eventos que contribuíram para o sucesso do projeto
I	Eventos que impediram o sucesso total do projeto
S	Eventos que geraram problemas significativos
O	Oportunidades para melhoria no processo de gerenciamento

Tipo	Descrição	Experiência Adquirida
	[Descrever problema/oportunidade/evento]	[Descrever o que se aprendeu com o problema/oportunidade/evento descrito]

Apresento este termo e aguardo autorização para encerramento do projeto,

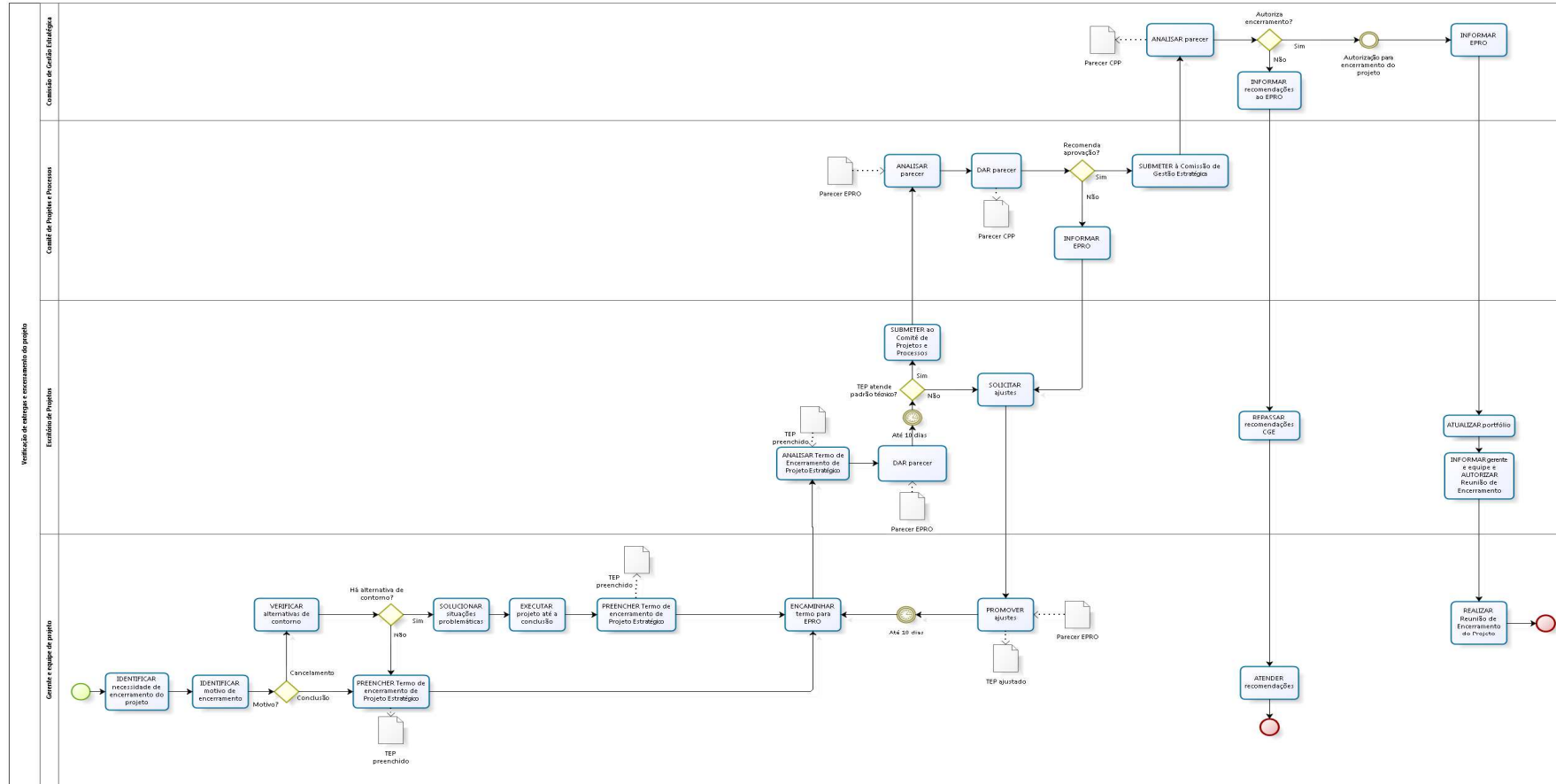
Gerente do Projeto	Data

Ciente do conteúdo deste termo,

Patrocinador	Data

Nota: Este documento deve ser assinado e enviado via e-PAD ao Escritório de Projetos (EPRO). Não é necessário o envio no formato impresso.

Fluxo desta fase



3. REFERÊNCIAS

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). Resolução n. 97/CSJT, de 23 de março de 2012. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 947, 27 mar. 2012. Caderno Jurídico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, p. 1-4. Disponível em: <http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/21216>

Manual de gerenciamento de projetos. / Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região – Belo Horizonte: Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, Presidência, 2011.

Manual de gerenciamento de projetos. / Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região; Assessoria de Planejamento Estratégico – Belo Horizonte: Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, Diretoria-Geral, 2013.

Manual de gerenciamento de projetos. / Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região; Assessoria de Gestão Estratégica, Escritório de projetos Estratégicos – Porto Alegre: Tribunal Regional do Trabalho 4ª Região, 2013.

PMI, Project Management Institute (Editor). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK® 5ª Edição – EUA: PMI, 2013.

SOTILLE, Mauro Afonso; MENEZES, Luís César de Moura; XAVIER, Luiz Fernando da Silva; PEREIRA, Mário Luis Sampaio. Gerenciamento de Escopo em Projetos. Série Gerenciamento de projetos - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007 – 1ª Edição.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO (Brasil). Resolução n. 08/TRT3, de 18 de dezembro de 2014. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 1628, 19 dez. 2014. Caderno Jurídico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, p. 46. Disponível em: <http://as1.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/12368>

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO (Brasil). Resolução n. 266/TRT3, de 12 de novembro de 2015. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 1859, 20 nov. 2015. Caderno Jurídico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, p. 127. Disponível em: <http://as1.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/13402>

VARGAS, Ricardo Viana. Manual Prático do Plano de Projeto: utilizando o PMBOK Guide - 4. ed. - Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

XAVIER, Carlos Magno da Silva; WEIKERSHEIMER, Deana; LINHARES, José Genaro;



DINIZ, Lucio José. Gerenciamento de Aquisições em Projetos. Série Gerenciamento de projetos - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006 – 1ª Edição.