

MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS

Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região



ELABORAÇÃO: SECRETARIA DE GOVERNANÇA E
GESTÃO ESTRATÉGICA



SETEMBRO DE 2022

JUSTIÇA DO TRABALHO DE RONDÔNIA E ACRE

SEDE ADMINISTRATIVA - RO

Rua Almirante Barroso, 600 – Mocambo
76.801-089 – Porto Velho/RO

(69) 3218-6363
www.trt14.jus.br
sge@trt14.jus.br



INTRODUÇÃO

O presente Manual de Gerenciamento de Projetos (MGP) tem por objetivo auxiliar os servidores e magistrados na elaboração de suas propostas de projetos, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho. Com a revisão da metodologia, buscamos implementar alterações que reajustam os procedimentos para aprovação das propostas e autorização dos projetos, em razão da necessidade de simplificação das rotinas e do fortalecimento da cultura de projetos neste Regional.

Desse modo, com base na metodologia preconizada pelo PMBOK - Project Management Body of Knowledge, o modelo de gestão de projetos do TRT14 tem o objetivo de padronizar e, ao mesmo tempo, simplificar os procedimentos relativos à gestão de projetos no Tribunal.

Esperamos que este Manual venha a ser de grande utilidade para os gerentes, equipes de projetos e demais interessados na matéria, pois apresenta conhecimentos e técnicas fundamentais para que sejam alcançados os objetivos estratégicos da Justiça do Trabalho da 14ª Região.

Com o engajamento dos servidores do Tribunal e o apoio da alta administração, a gestão de projetos se fortalece no TRT14, sendo mais um importante instrumento para auxiliar no cumprimento de nossa missão institucional.



SUMÁRIO



01

CONCEITOS

Parte teórica fundamental
para entendimento inicial



02

METODOLOGIA

Ciclo de vida dos projetos;
Quais são as fases de um projeto;

Como os projetos são iniciados,
planejados, executados e encerrados



03

FERRAMENTAS

Ferramentas e técnicas
utilizáveis na gestão de
projetos



CONCEITOS

Inicialmente, serão apresentados conceitos e explicações importantes para entendimento da matéria e contextualização do leitor



- ☐ O QUE É PROJETO
- ☐ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- ☐ PROGRAMA
- ☐ PORTFÓLIO DE PROJETOS
- ☐ GESTÃO DE PROJETOS
- ☐ ESCRITÓRIO DE PROJETOS
- ☐ GERENTE DE PROJETO
- ☐ EQUIPE DE PROJETO
- ☐ DEMANDANTE
- ☐ PATROCINADOR
- ☐ PARTE INTERESSADA
- ☐ FORNECEDOR
- ☐ ESCOPO
- ☐ REQUISITOS
- ☐ PREMISAS
- ☐ ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO



O QUE É UM PROJETO

- é um esforço **temporário** empreendido para gerar um produto, serviço ou **resultado exclusivo**
 - tem início e término definidos; o término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não poderão ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. O termo temporário normalmente não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto, pois a maioria dos projetos gera um resultado duradouro
 - Projetos devem ser realizados para alcançar resultados exclusivos, diferentes daqueles produzidos normalmente pelas atividades rotineiras da organização



EXEMPLOS DE PROJETOS

PROJETO ARQUITETÔNICO

Concepção de um prédio ou infraestrutura antes da construção



CRIAÇÃO DE UM SITE

A criação de uma página web exige o planejamento de diversas etapas, desde a escolha do *template* até a inserção do conteúdo

PROJETO PEDAGÓGICO

Estruturação de diretrizes que irão nortear as ações de ensino de uma organização



PROJETO DE NEGÓCIOS

A abertura de uma empresa envolve análise de mercado, da concorrência, plano de marketing, criação de produto ou serviço, etc



INOVAÇÃO

Quando se pretende alcançar resultados inovadores, que demandam estudos, coordenação de equipes multidisciplinares, realização das atividades de forma planejada e organizada, a abertura de um projeto se faz necessária, não só para garantir que o esforço de trabalho seja coordenado, como também para que seja feito um planejamento prévio, antes do início dos trabalhos, evitando e minimizando riscos, erros e retrabalho.

ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL

Os projetos são ferramentas frequentemente utilizadas para alcançar os **objetivos** do plano estratégico da organização

O plano estratégico do TRT14 direciona o gerenciamento do portfólio de projetos e é o fator principal que orienta os investimentos em projetos. Os projetos considerados estratégicos têm prioridade na alocação de recursos humanos, de materiais e orçamentários, contribuindo diretamente para os indicadores e para o alcance das metas e objetivos Institucionais.



PROGRAMA

Conjunto de projetos inter-relacionados e gerenciados de maneira coordenada para o controle e a obtenção de resultados que não seriam alcançados se gerenciados individualmente. Projetos interligados ou afetos à mesma área podem ser agrupados em um programa

GESTÃO DE PROJETOS

É a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender seus objetivos, compatibilizando as restrições de escopo, tempo, recursos e qualidade

PORTFÓLIO

Portfólio é o conjunto sistematizado de projetos, programas e ações, agrupados com o propósito de facilitar e tornar mais eficiente o seu gerenciamento. A gestão do portfólio é o processo que proporciona a interligação da estratégia organizacional com a gestão dos programas e projetos, de forma que eles sejam direcionados para atender aos objetivos estratégicos

ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Estrutura organizacional responsável por padronizar os procedimentos relativos a projetos, desenvolver a metodologia, e disseminar as melhores práticas. Além disso, exerce a função de **suporte**, por meio da qual desempenha um papel consultivo, e a função de **controle**, por meio da qual verifica a conformidade da adoção da metodologia estabelecida usando modelos, formulários e ferramentas específicas

NOSSO TIME

ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO TRT14

É composto por:



COORDENADOR

Secretário de Governança e
Gestão Estratégica

REPRESENTANTES

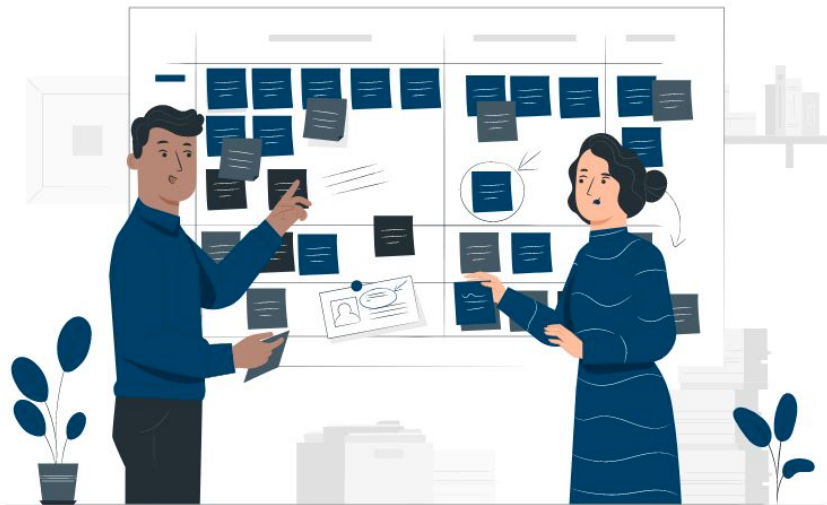
Assistentes da SEGGEST



ATRIBUIÇÕES

As atribuições exercidas pelo Escritório de Projetos
estão definidas no art. 3º da Resolução CSJT n. 97/2012

O GERENTE DE PROJETO



01

ATRIBUIÇÕES

Todo projeto deve ter um gerente designado, sendo o servidor responsável pela gestão do projeto. Pode ser qualquer servidor, lotado na área administrativa ou judiciária, no 1º ou 2º grau. Será indicado considerando-se a adequação do seu perfil, experiência e competências às necessidades do projeto. As atribuições do gerente estão elencadas no art. 6º da Resolução CSJT n. 97/2012.

O bom desempenho da função de gerente requer competências, conhecimentos e habilidades interpessoais, tais como liderança, comunicação eficaz, tomada de decisões, negociação, resolução de problemas e gestão de conflitos.

EQUIPE DE PROJETO

Grupo de colaboradores (servidores, magistrados, estagiários ou terceirizados) responsável pela execução das atividades do projeto. A equipe inclui o gerente do projeto e o grupo de servidores que atuará conjuntamente na execução do trabalho do projeto. São atribuições dos membros da equipe de projeto:

- I – executar as atribuições e atividades designadas pelo gerente do projeto, primando pela qualidade dos serviços executados;
- II – reportar ao gerente do projeto o andamento das atividades.

O sucesso ou o fracasso do projeto depende principalmente do gerenciamento das pessoas que compõem a equipe. Portanto, no momento da escolha das pessoas para executar um projeto, dependendo de sua natureza, deve-se atentar para o perfil exigido do trabalho a ser executado. A equipe pode ser composta de servidores de uma única unidade funcional ou pode ter uma composição multidisciplinar, com componentes de várias unidades, ou seja, a estrutura e características de uma equipe de projeto podem variar muito, mas uma constante é o papel do gerente como líder da equipe.

A formação da equipe é negociada e confirmada, inicialmente, no plano do projeto. Mas, no decorrer do projeto, havendo necessidade de cessão de servidor para troca ou recomposição, o gerente deve proceder à negociação com as chefias imediatas dos novos componentes da equipe.

DEMANDANTE

É quem propõe a abertura de um projeto, após identificado uma necessidade, problema ou oportunidade de melhoria.

PATROCINADOR

O PMBOK define o patrocinador como “...pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo.” Nesta instituição, devido à importância reconhecida dos projetos para o alcance dos objetivos estratégicos, todos os projetos serão patrocinados pela Presidência do Tribunal, que fornecerá o devido apoio institucional.

FORNECEDOR

Pessoa física ou jurídica contratada pelo órgão para atuar no desenvolvimento de projeto

PARTE INTERESSADA - *STAKEHOLDER*

Indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, podendo ser interna ou externa à organização executora do projeto. Todos os stakeholders devem ser relacionados na documentação do projeto, para que suas expectativas sejam ouvidas e consideradas no planejamento e na execução do projeto

ESCOPO DO PROJETO

É a totalidade do trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado. Escopo do projeto não deve ser confundido com o escopo do produto, que são as características, especificações, funcionalidades e requisitos que deverão estar incorporados ao resultado, produto ou serviço que o projeto irá gerar.

PREMISSAS DO PROJETO

As premissas são as hipóteses ou pressupostos assumidos como verdadeiros, sem necessidade de demonstração ou comprovação, para se chegar a uma decisão de planejamento. Como os projetos envolvem incertezas, deve-se considerar algumas hipóteses como certas. Exemplo: em determinado projeto de construção, assumiu-se a premissa de que “Não faltará operário na obra”.

ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, por meio de uma técnica chamada de **Decomposição**.

REQUISITOS

Requisitos do projeto refletem as necessidades, as expectativas e as exigências dos clientes, das partes interessadas e do patrocinador do projeto. A coleta de requisitos é um processo importante para fornecimento da base para definição do escopo do projeto, pois estabelece seus limites e exclusões específicas.

ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO

A EAP deve ser elaborada na fase de planejamento do projeto, de forma a garantir que seja lembrado tudo (ou quase tudo) que precisa ser feito no projeto, aumentando assim as chances de assertividade do cronograma. Já na fase de monitoramento e controle, uma boa EAP garante que você saiba em que situação está o andamento do projeto. A importância de decompor o trabalho de um projeto está em detalhar as entregas em tarefas/atividades, descendo até o nível de discriminação necessário, sendo que cada nível descendente representa uma definição gradualmente mais detalhada do trabalho de cada entrega. A EAP pode ter diferentes níveis de decomposição, variando conforme o tamanho e a complexidade do projeto. Para facilitar a identificação de cada elemento da EAP, pode ser atribuído um número de sequência para cada elemento, como podemos ver ao lado:



Idealmente, todos os envolvidos no projeto devem se reunir e debater sobre todo o trabalho necessário para concluir o projeto, pois o envolvimento de todos aumenta as chances de que a EAP seja abrangente e completa. Existem vários tipos de EAP e abordagens diferentes utilizadas para a sua criação. Porém, os tipos mais comuns de EAP são as orientadas a fases e as orientadas às entregas. De modo geral, as atividades na EAP são dispostas sequencialmente, embora isto não seja obrigatório. Vejamos uma possível estratégia para construção de uma EAP:

**1º passo**

Definir as entregas do projeto, com base no seu escopo, nos produtos, serviços ou resultados que se pretende criar

**2º passo**

Decompor as entregas, definindo as atividades necessárias para cada uma

**3º passo**

Sequenciar as atividades, estabelecendo as relações de dependência entre elas

**4º passo**

Definir o responsável pela execução e estimar a duração de cada atividade



GESTÃO DE RISCO

O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma e custo, e tem origem na incerteza inerente a todos os projetos. Usualmente os riscos são vistos como ameaças aos projetos.

O trabalho de identificar e analisar riscos antecipadamente permite a elaboração de um plano de respostas com ações de contingência para cada risco identificado, de forma a estabelecer um planejamento de como lidar com o risco no caso de sua ocorrência, atenuando ou anulando os seus impactos negativos nos projetos. Assim, a Gestão de Riscos bem realizada aumenta a probabilidade de êxito dos projetos.

Na metodologia adotada neste Tribunal, a Gestão de Riscos deve ser iniciada já na fase de planejamento do projeto, por meio do preenchimento da “Tabela de identificação e plano de resposta aos riscos”, constante no formulário de Plano de Projeto. Subsidiariamente, recomenda-se aprofundar o gerenciamento de riscos de um projeto utilizando as tabelas, formulários e ferramentas do Plano de Gestão de Riscos do TRT14, também aplicável aos projetos.



METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS



Neste capítulo, será apresentado detalhadamente o ciclo de vida dos projetos, dividido em cinco fases, além da metodologia utilizada em cada uma delas.

Para cada fase, será demonstrado o processo de trabalho através de um fluxograma – desenho que demonstra o fluxo ideal de trabalho, ou seja, o “passo-a-passo” a ser seguido. Será apresentado também o detalhamento dos principais processos de cada fluxograma.

- ❑ CICLO DE VIDA
- ❑ FORMULÁRIOS
- ❑ FASE DE INICIAÇÃO
- ❑ FASE DE PLANEJAMENTO
- ❑ FASE DE EXECUÇÃO
- ❑ FASE DE MONITORAMENTO
- ❑ FASE DE ENCERRAMENTO

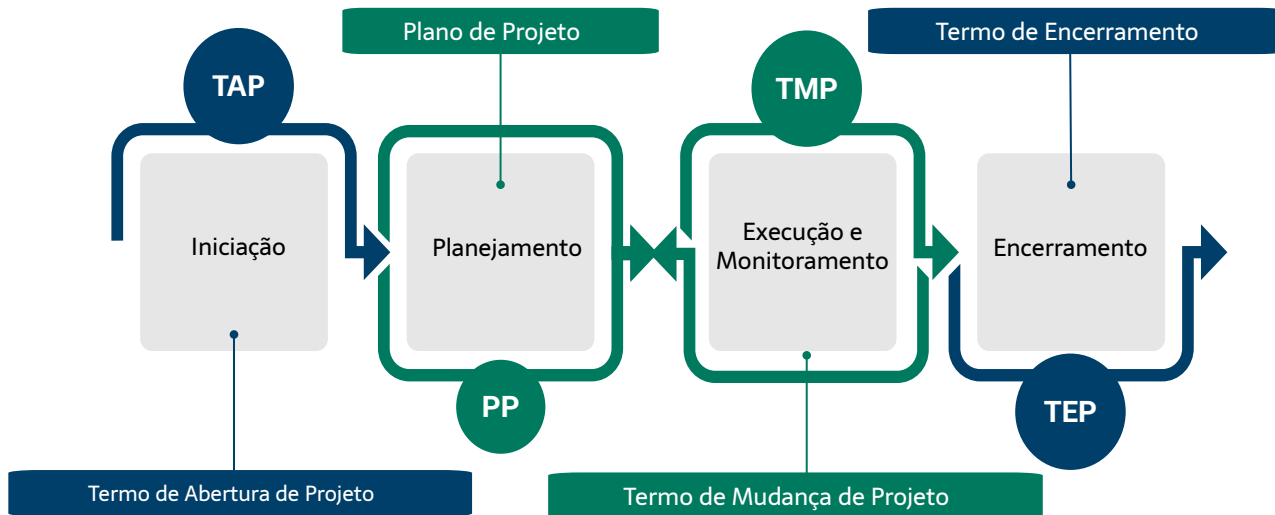


CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

O ciclo de vida do projeto consiste na sua gestão dividida em fases, pelas quais ele passa do início ao término. A fase de um projeto é um processo composto por um conjunto de atividades inter-relacionadas e sequenciadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas. Na metodologia adotada pelo TRT14 para o gerenciamento de projetos, para efeitos de padronização, deve ser aplicada para todos os projetos sob a gestão do EP-TRT14 a estrutura única de cinco fases: **Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Monitoramento e Encerramento**.

FORMULÁRIOS

Os formulários para utilização em cada fase estão disponíveis no Google Drive ou no portal corporativo do Tribunal. Para utilizar os modelos do Google Drive, basta criar uma cópia do documento, no menu “Arquivo/Fazer uma cópia”. Já as versões do portal podem ser baixadas no computador, para edição nos softwares Libreoffice Writer ou Microsoft Word.

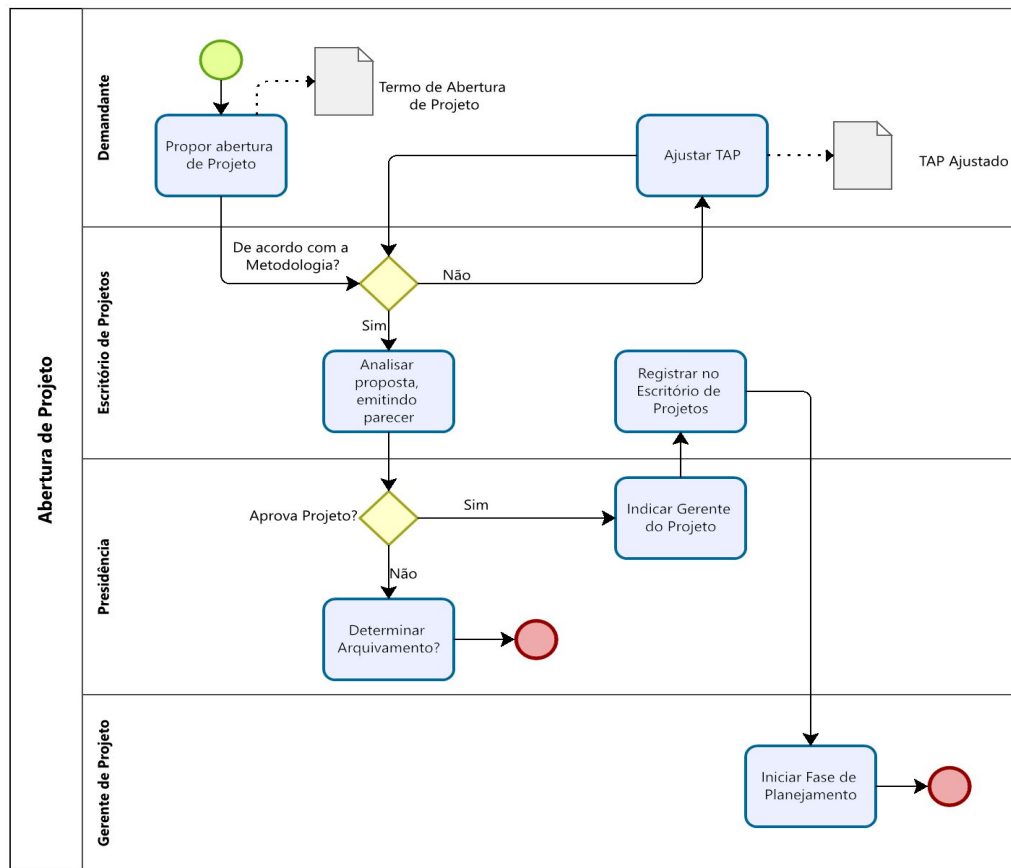


FASE DE INICIAÇÃO

Contém os processos executados para autorizar a abertura de um novo projeto, conforme fluxograma ao lado.

A entrega final dessa fase será a autorização de abertura de um novo projeto, materializado no Termo de Abertura de Projeto.

Essa fase ajuda a estabelecer a visão do projeto e o que ele pretende alcançar em termos gerais.



TERMO DE ABERTURA DE PROJETO (TAP)

É o documento utilizado para propor que um novo projeto seja iniciado. Neste documento, devem constar as seguintes informações:

- **NOME DO PROJETO:** é o que define a identidade do projeto e deve traduzir seu objetivo geral ou produto principal. Devem-se utilizar, preferencialmente, nomes simples e curtos, que comuniquem a ideia geral do projeto.
- **OBJETIVO:** descrever o objetivo do projeto, o que ele pretende alcançar.
- **JUSTIFICATIVA:** indicar o problema ou oportunidade que motiva a proposição do projeto, estabelecendo uma contextualização da situação. Descrever a importância do projeto para o TRT14 e o porquê de ele ser necessário.
- **CLIENTES:** listar as pessoas e/ou unidades impactadas pela implementação do projeto.
- **PRODUTOS E/OU SERVIÇOS:** listar os produtos, serviços ou resultados a serem gerados pelo projeto.
- **ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:** indicar o(s) objetivo(s) estratégico(s) para os quais o projeto irá contribuir.
- **DEMANDANTE:** nome do responsável pela propositura do projeto

O Demandante poderá consultar opiniões técnicas especializadas, fornecidas por qualquer grupo ou pessoa com conhecimento na(s) área(s) de atuação a que o projeto tem afinidade, coletando assim informações de diversas fontes, como do Escritório de Projetos, unidades administrativas, partes interessadas, clientes, consultores e especialistas no assunto. Um TAP bem construído será um bom referencial para a elaboração do Plano de Projeto na fase seguinte.

ATIVIDADES DO PROCESSO DE INICIAÇÃO

01 – Propor abertura de projeto

Objetivos	Propor a abertura de projeto e definir seu escopo inicial
Responsável	Demandante
Entradas	- Fatores organizacionais: problemas, necessidades ou oportunidades de melhoria identificadas na instituição. - Planejamento Estratégico e Planos Táticos/operacionais.
Tarefas	- Preencher Termo de Abertura de Projeto (TAP) - Protocolar TAP preenchido no PROAD
Saídas	Abertura de PROAD com TAP preenchido; PROAD encaminhado para SGE
Observações	O processo no PROAD deve ser protocolado no assunto “Escritório de Projetos: Projetos SGE”

02 – Analisar proposta

Objetivos	Verificar se a metodologia foi aplicada na propositura do projeto e analisar sua pertinência, seu alinhamento estratégico e sua prioridade de execução, para fins de aprovação ou não
Responsável	Escritório de Projetos
Entradas	PROAD, com TAP preenchido, aberto pelo Demandante e recebido no Escritório de Projetos
Tarefas	- Verificar a correta aplicação da metodologia e avaliar o conteúdo do TAP - Verificar indicação de Gerente de Projeto - Emitir expediente, a ser submetido à Presidência, para assinatura no PROAD
Saídas	Parecer pela aprovação ou não do projeto; Sugestão de Indicação do gerente; PROAD encaminhado à Presidência
Observações	O PROAD poderá ser reencaminhado ao Demandante para ajustes ou correções no TAP.

03 – Determinar arquivamento

Objetivos	Arquivar proposta de projeto, em caso de não aprovação
Responsável	Presidência
Entradas	Proposta de arquivamento do Secretário da SEGGEST
Tarefas	1. Emitir expediente, com determinação de arquivamento e justificativas pertinentes 2. Dar ciência ao demandante e arquivar PROAD
Saídas	PROAD arquivado

04 – Indicador gerente do projeto

Objetivos	Designar o responsável pela gestão do projeto
Responsável	Presidência
Entradas	Proposta de projeto aprovado
Tarefas	1. Deliberar nos autos pela aprovação do projeto, indicando o respectivo gerente
Saídas	Gerente designado

05 – Registrar no Escritório de Projetos e orientar gerente

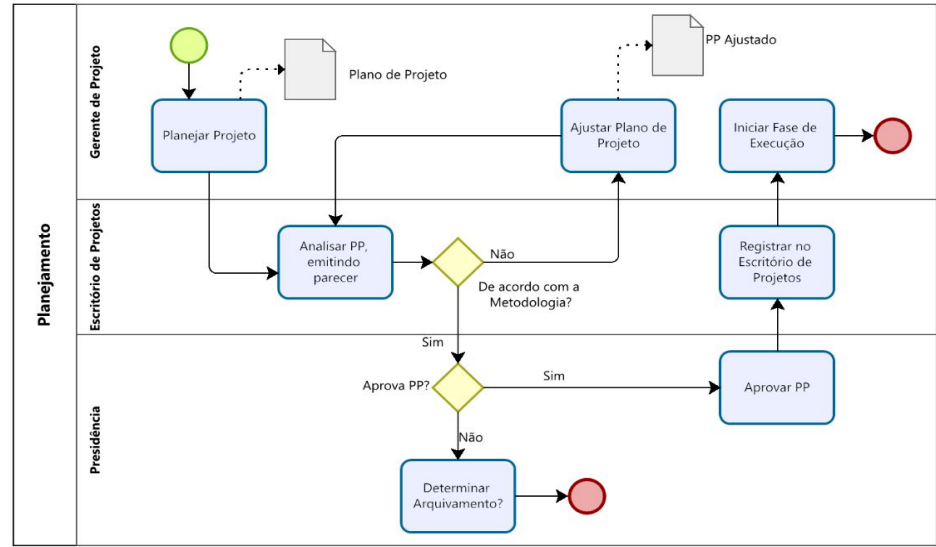
Objetivos	Publicar projeto no portfólio bem como prestar orientações iniciais ao gerente
Responsável	Escritório de Projetos
Entradas	Proposta de projeto aprovado; Gerente designado
Tarefas	1. Publicar projeto no Portfólio de Projetos 2. Orientar gerente quanto aos próximos passos
Saídas	Portfólio atualizado; Gerente orientado

FASE DE PLANEJAMENTO

Um planejamento bem desenvolvido e administrado com habilidade constitui fator determinante para o sucesso do projeto. O planejamento do projeto será consolidado num documento chamado Plano de Projeto.

Essa fase é composta por atividades necessárias para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado. Para tanto, o gerente deve aplicar as ferramentas, técnicas e habilidades para coletar informações diversas e elaborar o planejamento do projeto, com base em dados fidedignos e requisitos do produto final.

A criação desse Plano de Projeto envolve etapas preliminares e gradativas que demandam um maior tempo do gerente e da equipe do projeto, assim resultando em um menor tempo gasto na solução de desvios e conflitos nas fases de execução, monitoramento e controle.



Para o planejamento eficaz de um projeto, recomenda-se os seguintes passos:

- Identificação das partes interessadas
- Coleta e levantamento de requisitos
- Definição do escopo
- Formação da equipe
- Criação da EAP
- Estimativa de custo
- Identificação e análise de riscos

PLANO DE PROJETO – PP

- **PLANO DE PROJETO (PP):** é o documento utilizado na Fase de Planejamento cujo conteúdo define como o projeto será executado. O modelo de Plano de Projeto encontra-se no Anexo II deste Manual. O PP é elaborado pelo gerente do projeto e sua equipe, podendo contar com o auxílio e suporte técnico do Escritório de Projetos, e deve conter as seguintes informações:
- **NOME DO PROJETO:** é o que define a identidade do projeto e deve traduzir seu objetivo geral ou produto principal. Devem-se utilizar, preferencialmente, nomes simples e curtos, que comuniquem a ideia geral do projeto.
- **CÓDIGO:** após autorizada a abertura dos projetos, será atribuído um código único. Deve-se consultar o EP-TRT14 para preenchimento deste campo.
- **DEMANDANTE:** nome da pessoa ou unidade administrativa que demandou o projeto.
- **GERENTE DO PROJETO:** nome e informações de contato do gerente do projeto designado
- **HISTÓRICO DE REVISÕES:** esse campo serve para registro das alterações ocorridas no PP ao longo da execução do projeto.
- **DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:** citar os documentos que servem como referência para o projeto, como legislações, normas internas etc.
- **CLIENTES:** citar as pessoas, unidades e organizações impactadas pelo projeto, ou os usuários do produto final do projeto.
- **PARTES INTERESSADAS:** identificar as pessoas que estejam ativamente envolvidas no projeto ou aqueles cujo interesse possa ser afetado de forma positiva ou negativa como resultado da execução ou conclusão do projeto.
- **OBJETIVO DO PROJETO:** descrever o que se pretende alcançar com o projeto.
- **ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:** indicar o(s) objetivo(s) e respectivo(s) indicador(es) que serão impactados pelo projeto; no campo “Linha de base”, deve-se indicar o desempenho atual do indicador e no campo “Meta” deve-se descrever o resultado esperado e a data prevista para atingimento do resultado.
- **DESCRIÇÃO DO ESCOPO:** É a descrição detalhada das entregas e do trabalho necessário para criá-las.
- **NÃO ESCOPO DO PROJETO:** descrever de forma explícita e detalhada o que não faz parte do escopo do trabalho do projeto e que, consequentemente, não será feito durante o projeto. Identificar de modo geral o que é excluído do projeto ajuda no gerenciamento da expectativa das partes interessadas, evitando a criação de falsas expectativas.
- **PREMISSAS INICIAIS:** relacionar os fatores considerados verdadeiros para fins de planejamento.
- **RESTRICÇÕES INICIAIS:** relacionar as limitações do projeto.
- **CRONOGRAMA DE MARCOS:** um marco é um ponto ou evento significativo no projeto. Nesse campo, devem-se relacionar os eventos marcantes do projeto e estabelecer uma data em que acontecerão ou terminarão. Um marco pode ser, por exemplo, uma entrega importante, ou o término de uma fase/etapa do projeto.
- **ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO (EAP):** Listar as entregas e decompô-las em partes menores.
- **CUSTOS:** estimar os custos é o processo de desenvolvimento de uma estimativa dos recursos orçamentários necessários para executar as atividades do projeto. Para preencher os campos da tabela, o gerente pode consultar os setores envolvidos com orçamento, licitação, compras e materiais.
- **RISCOS PREVIAMENTE IDENTIFICADOS:** para o gerenciamento de riscos nos projetos, deve-se utilizar a tabela deste campo, sem prejuízo da utilização de outros formulários, a exemplo das tabelas do Plano de Gestão de Riscos do TRT14.
- **EQUIPE:** nome e informações de contato dos integrantes da equipe de projeto.
- Embora o PP seja o principal documento usado para nortear o planejamento, a execução e o gerenciamento do projeto, o gerente pode-se utilizar de outros documentos auxiliares para tais fins. Esses documentos complementares ao plano e seus modelos poderão ser solicitados ao Escritório conforme as necessidades específicas de cada projeto. Os documentos de suporte são os seguintes:
- **PLANO DE AÇÃO:** formulário útil para delinear uma estratégia e estabelecer um curso de ação, em que são atribuídas as responsabilidades e determinado como o trabalho deverá ser realizado, assim como as unidades intervenientes, justificativas e prazo para conclusão.
- **PLANO DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA:** formulário útil para estabelecer um plano de comunicação.

ATIVIDADES DO PROCESSO DE INICIAÇÃO

01 - Planejar projeto

Objetivos	Desenvolver o planejamento e definir a base de todo o trabalho do projeto
Responsável	Gerente, com apoio do Escritório de Projetos
Entradas	• Projeto aprovado • Informações sobre recursos humanos e orçamentários, unidades envolvidas, normas internas e externas relativas ao assunto do projeto, expectativas dos clientes e partes interessadas, fatores ambientais, etc
Tarefas	1. Preencher o formulário Plano de Projeto 2. Juntar ao PROAD 3. Encaminhar PROAD ao EP-TRT14
Ferramentas	- PROAD, Reunião, Plano de ação, <i>Brainstorming</i> e outras, a critério do gerente
Saídas	PROAD encaminhado ao EP-TRT14 com Plano de Projeto preenchido
Observações	No processo de planejamento, o gerente possui autonomia de atuação, mas deve obedecer à metodologia no que concerne ao uso do modelo de formulário para consolidação do planejamento do projeto e seu encaminhamento para aprovação via PROAD. Pode, ainda, solicitar apoio e orientações ao Escritório de Projetos, sempre que necessário.

02 - Analisar Plano de Projeto

Objetivos	Analisar projeto considerando seu escopo, premissas, viabilidade, custo-benefício, tempo de duração, riscos e custos envolvidos, resultado final esperado, dentre outros critérios
Responsável	Escritório de Projetos
Entradas	PROAD encaminhado ao EP-TRT14 com PP preenchido
Tarefas	1. Avaliar minuta do Plano de Projeto 2. Emitir parecer sobre PP.
Saídas	Encaminhamento para aprovação ou para ajustes do plano de projeto;

03 – Determinar arquivamento

Objetivos	Arquivar proposta de projeto, em caso de não aprovação
Responsável	Presidência
Entradas	Proposta de arquivamento do Secretário da SEGGEST
Tarefas	1. Emitir expediente, com determinação de arquivamento e justificativas pertinentes 2. Dar ciência ao demandante e arquivar PROAD
Saídas	PROAD arquivado

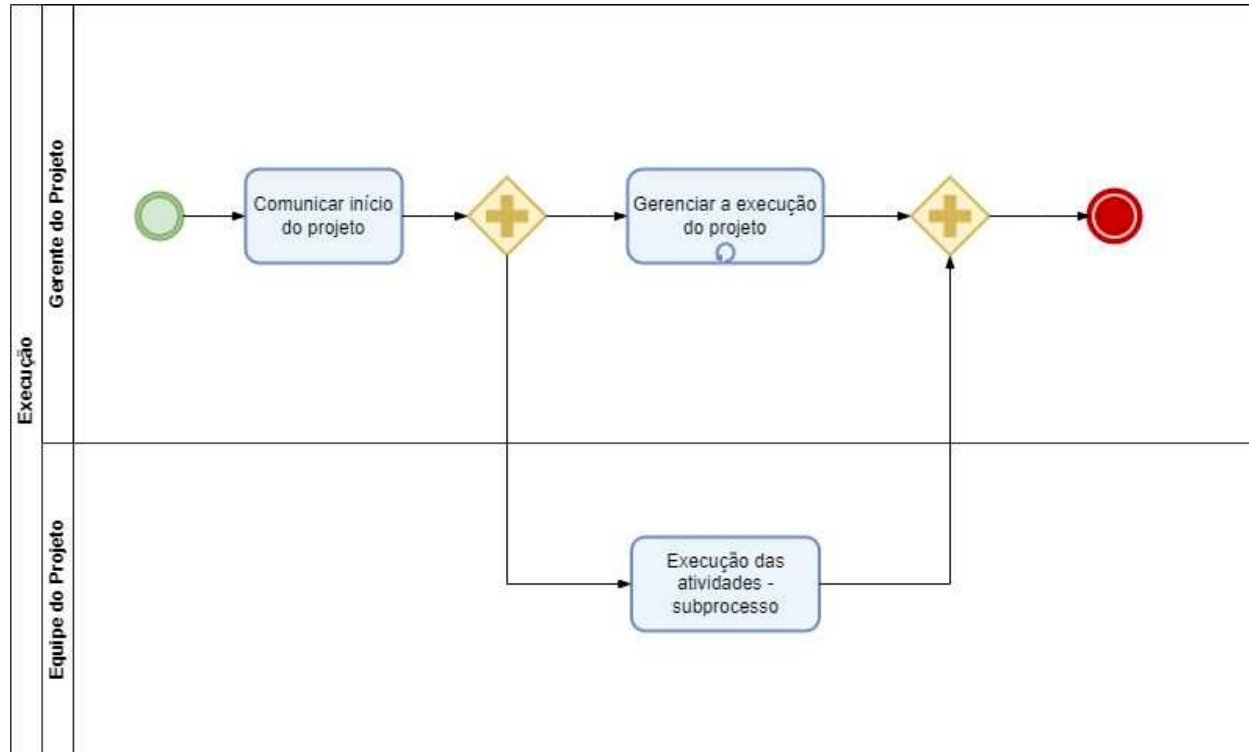
04 – Aprovar Plano de Projeto

Objetivos	Designar o responsável pela gestão do projeto
Responsável	Presidência
Entradas	Proposta de projeto aprovado
Tarefas	1. Deliberar nos autos pela aprovação do projeto.
Saídas	Plano de Projeto Aprovado

05 – Registrar no Escritório de Projetos e Encaminhar PP para Execução

Objetivos	Publicar projeto no portfólio bem como prestar orientações iniciais ao gerente
Responsável	Escritório de Projetos
Entradas	Proposta de projeto aprovado; Gerente designado
Tarefas	1. Publicar projeto no Portfólio de Projetos 2. Orientar gerente quanto aos próximos passos
Saídas	Portfólio atualizado; Gerente orientado

Consiste na fase em que as atividades serão executadas para concluir o trabalho definido no Plano de Projeto, conforme fluxograma abaixo.



ATIVIDADES DO PROCESSO DE EXECUÇÃO

01 - Comunicar início do projeto

Objetivos	Dar ciência aos envolvidos acerca do início dos trabalhos
Responsável	Gerente
Entradas	Plano de Projeto aprovado
Tarefas	Comunicar o início do projeto à equipe
Saídas	Comunicação enviada

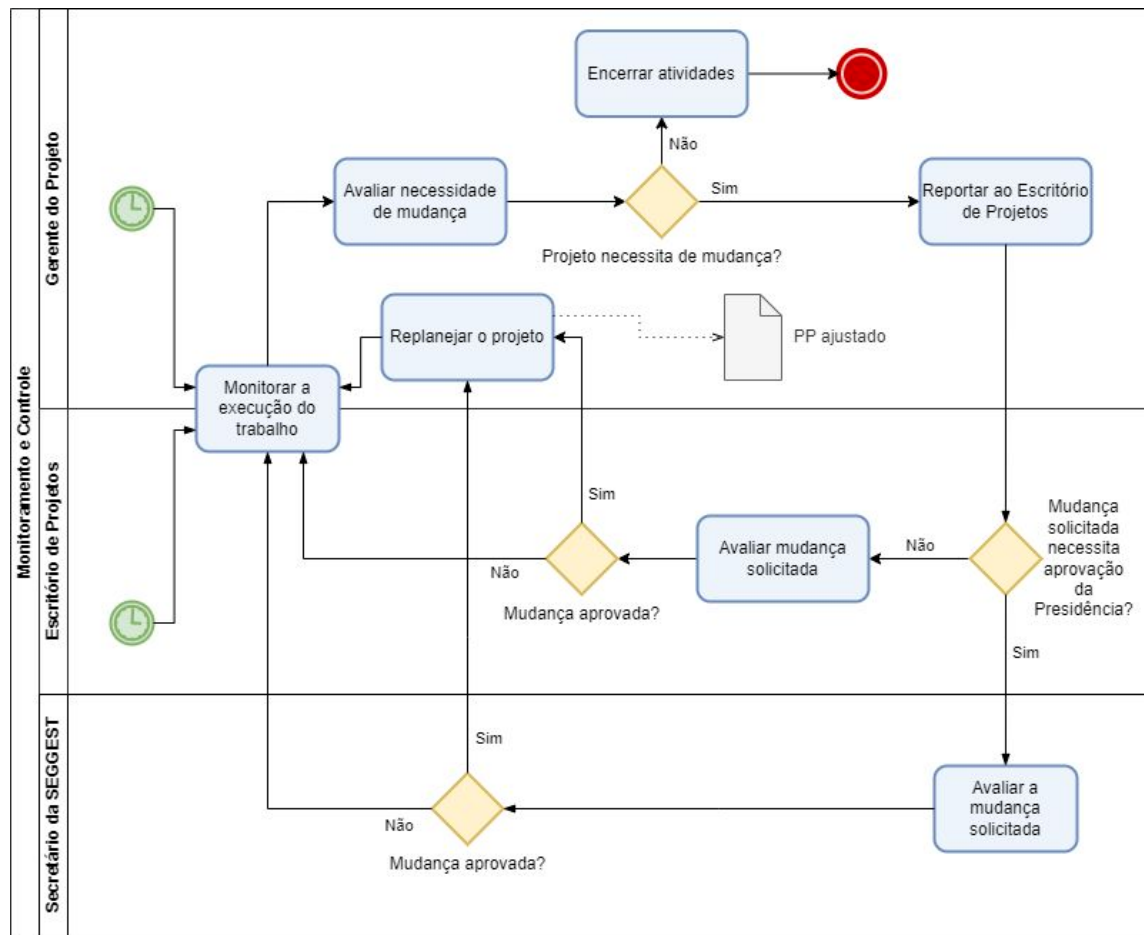
02 - Gerenciar a execução do projeto

Objetivos	Acompanhar e gerenciar a execução das atividades do projeto, conforme definido na EAP
Responsável	Gerente
Entradas	Comunicação enviada
Tarefas	A critério do gerente
Ferramentas	A critério do gerente
Saídas	Projeto gerenciado
Observações	Nessa fase, o gerente possui autonomia de atuação quanto ao fluxo de trabalho e às ferramentas e técnicas a serem utilizadas, Disponibilizamos modelo de Planilha de Gerenciamento e Monitoramento de Projeto.

FASE DE MONITORAMENTO E CONTROLE

Consiste em processos necessários para acompanhar, analisar e organizar o progresso e o desempenho do projeto e identificar as mudanças necessárias no plano de projeto, além de iniciar as respectivas mudanças. Pode haver ao longo da execução de um projeto a necessidade de efetuar mudanças em suas linhas de base, como nas durações esperadas das atividades, nas entregas, no custo, ou em qualquer aspecto relevante do projeto. Um planejamento bem realizado minimiza as variações ao longo do caminho, porém, muitas vezes, imprevistos são inevitáveis.

Nesta fase, é feito o monitoramento contínuo da conformidade das atividades com o Plano de Projeto e controle das mudanças. As solicitações de mudanças, se aprovadas, acarretarão na atualização do Plano de Projeto. O monitoramento e controle pode ser realizado por meio de planilha Google, ferramenta apresentada neste Manual.



TERMO DE MUDANÇA DE PROJETO (TMP)

É o documento elaborado pelo gerente com o intuito de solicitar ao Escritório de Projeto autorização para efetuar mudanças no Plano de Projeto. O TMP deve constar as seguintes informações:

- **IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO:** nome e código do projeto
- **CATEGORIA DA MUDANÇA:** indicar em que categoria a mudança se encaixa
- **DESCRIÇÃO DA MUDANÇA:** descrever a mudança solicitada
- **JUSTIFICATIVA:** justificar a necessidade da mudança solicitada e dos benefícios que ela trará
- **IMPACTO SE NÃO IMPLEMENTADA:** descrever os impactos que o projeto sofrerá se a mudança não for implementada
- **ANÁLISE DE IMPACTOS:** descrever os impactos identificados no escopo, cronograma, custo, alinhamento estratégico, riscos ou outros
- **SOLICITANTE:** nome do gerente solicitante e data da solicitação

ATIVIDADES DO PROCESSO DE MONITORAMENTO E CONTROLE

01 - Monitorar a execução do trabalho

Objetivos	Acompanhar a execução dos trabalhos e verificar a sua conformidade com o plano de projeto estabelecido
Responsável	Gerente e Escritório de Projetos
Entradas	PP aprovado
Tarefas	1. Acompanhar a execução dos trabalhos (gerente e EP-TRT14) por meio de planilha ou sistema informatizado 2. Manter Planilha/Sistema atualizados (gerente) 3. Acompanhar as atualizações (EP-TRT14) 4. Quando cabível, solicitar ao gerente informações ou relatório sobre o projeto (EP-TRT14)
Saídas	Acompanhamento contínuo; Avaliação de necessidade de mudança no projeto

02 - Avaliar necessidade de mudança no projeto

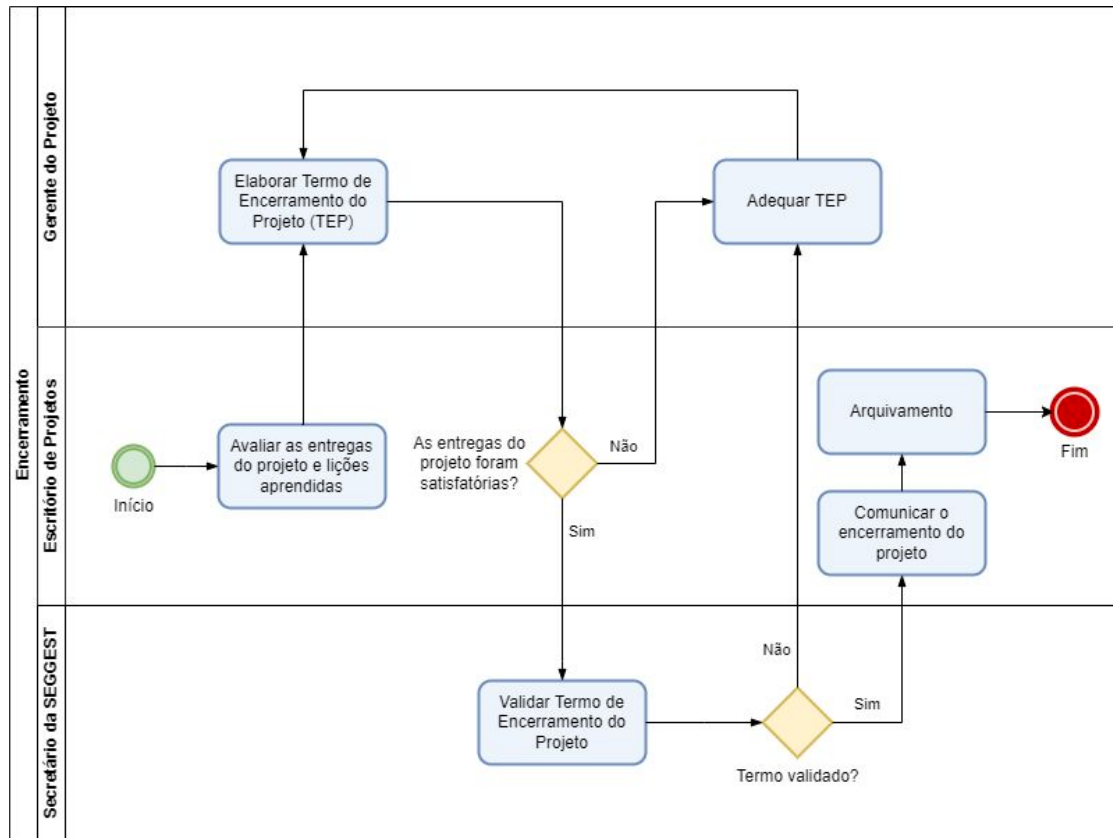
Objetivos	Identificar necessidade de mudança no projeto e solicitar autorização do EP para efetuar a mudança
Responsável	Gerente
Entradas	Necessidade de mudanças no Plano de Projeto
Tarefas	1. Identificar mudança necessária no projeto 2. Preencher Termo de Mudança de Projeto (TMP) 3. Juntar ao PROAD 4. Encaminhar PROAD ao EP-TRT14
Saídas	PROAD encaminhado ao EP-TRT14 com TMP preenchido

Consiste na finalização formal do projeto, seja pela sua conclusão após todas as entregas serem efetuadas, seja pelo seu cancelamento prematuro.

Essa fase verifica se as atividades estão terminadas em todos os processos e estabelece que o projeto está concluído.

A obtenção da aprovação da SEGGEST encerrará formalmente o projeto, que terá suas lições aprendidas documentadas, para que sirva como referência para projetos futuros.

Registrar as lições aprendidas também dá subsídios para melhorias na própria metodologia de gerenciamento de projetos.



TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO (TEP)

É o documento, preenchido pelo gerente e equipe de projeto, que registra as lições aprendidas e encerra formalmente o projeto. Antes de proceder ao pedido de encerramento do projeto, o gerente deve se certificar que todas as entregas foram concluídas. Se o projeto deve ser encerrado antes de sua conclusão, na documentação de encerramento deve constar a justificativa das entregas inacabadas ou do encerramento prematuro do projeto. No TEP, devem ser preenchidos os seguintes campos:

- **IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO:** nome e código do projeto
- **IDENTIFICAÇÃO DO GERENTE DO PROJETO:** nome e informações de contato do gerente do projeto
- **MOTIVO DO ENCERRAMENTO:** projeto concluído ou cancelado
- **OBJETIVO DO PROJETO:** descrever o objetivo a que o projeto pretendeu alcançar
- **PRAZO: PROPOSTO X CUMPRIDO:** caso tenha ocorrido mudança no projeto com relação ao seu prazo de cumprimento, preencher com o prazo inicialmente proposto e o prazo efetivamente cumprido, comentando sobre a alteração em relação ao planejado.
- **ENTREGAS: PROPOSTO X CUMPRIDO:** relacionar as entregas do projeto com seus prazos planejados e cumpridos
- **LIÇÕES APRENDIDAS:** documentar os principais problemas enfrentados no projeto, recomendações para melhorias futuras, sugestões de boas práticas; descrever o que deu certo e o que não deu, dando exemplos e apresentando as razões e causas dos problemas ocorridos.

ATIVIDADES DO ENCERRAMENTO

01 – Avaliar as entregas e lições aprendidas

Objetivos	Verificar se as entregas do projeto foram satisfatórias
Responsável	Escritório de Projetos
Entradas	Minuta TEP encaminhado ao EP
Tarefas	1. Solicitar minuta de TEP 2. Avaliar minuta de TEP
Saídas	Minuta de TEP avaliado

02 – Elaborar Termo de Encerramento de Projeto – TEP

Objetivos	Solicitar encerramento formal do projeto
Responsável	Gerente e Equipe
Entradas	Fim da fase de execução; Minuta de TEP pré-avaliada
Tarefas	1. Preencher TEP 2. Juntar TEP ao PROAD 3. Encaminhar PROAD ao EP-TRT14
Saídas	PROAD encaminhado EP-TRT14 com TEP preenchido

03 – Validar Termo de Encerramento de Projeto – TEP

Objetivos	Aprovar encerramento formal do projeto
Responsável	Escritório de Projetos
Entradas	TEP recebido no EP
Tarefas	1. Avaliar o TEP 2. Emitir documento 3. Juntar documento ao PROAD
Saídas	TEP validado ou não



FERRAMENTAS E TÉCNICAS

A seguir, serão apresentadas as principais ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas na gestão de projetos.

O uso adequado das ferramentas em conjunto com as técnicas pode ser fundamental para o sucesso de um projeto, seja no seu planejamento ou na sua execução.

03



- ❑ **FERRAMENTAS**
 - ❑ SUÍTE GOOGLE
 - ❑ PLANILHA DE MONITORAMENTO
 - ❑ REUNIÃO
 - ❑ PLANO DE AÇÃO
 - ❑ PLANO DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA
- ❑ **TÉCNICAS**
 - ❑ BRAINSTORMING
 - ❑ MAPA MENTAL
 - ❑ BENCHMARKING
 - ❑ DECOMPOSIÇÃO

SUÍTE GOOGLE

A Suíte *Google* possui diversas ferramentas interessantes para uso corporativo e no Gerenciamento de Projetos. Essas ferramentas são integradas entre si e ao Gmail, podendo ser acessadas por meio do e-mail institucional. Entre elas, destacam-se:

Agenda

agenda online compartilhável, utilizada para controle dos compromissos e horários



Drive

ferramenta de armazenamento online de arquivos e pastas

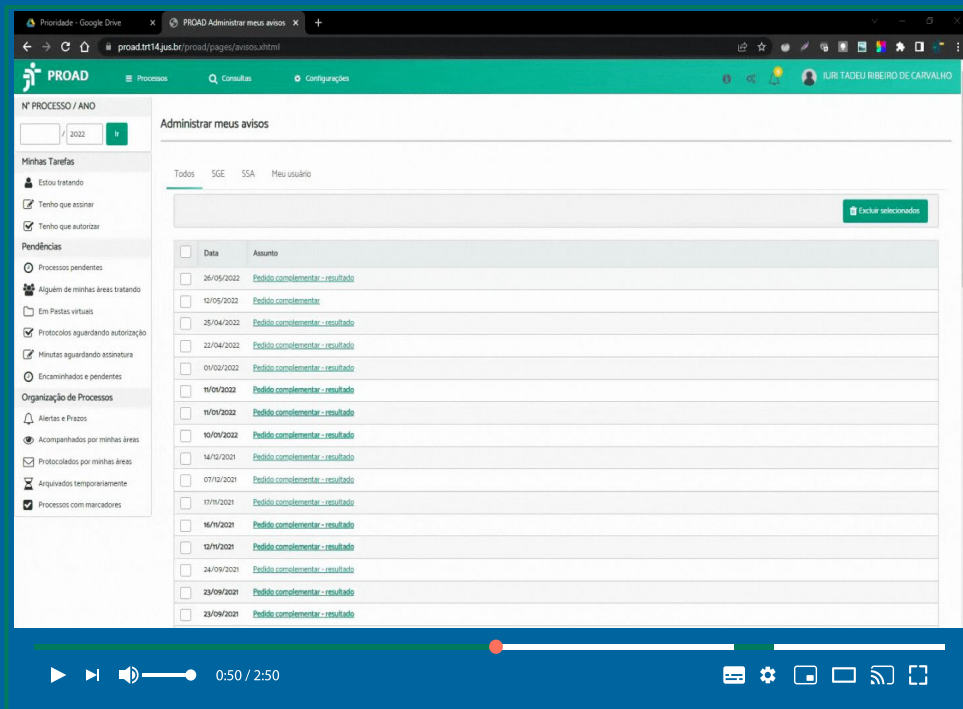
Documento

é um processador de texto online que permite criar e formatar documentos e colaborar com outras pessoas, sendo possível compartilhar os documentos de texto com colegas de trabalho para edição simultânea e em tempo real



Planilha

permite formatar planilhas de forma online, que podem ser compartilhadas com colegas para editar, visualizar ou comentar. Uma planilha compartilhada pode ser editada simultaneamente por várias pessoas, podendo-se visualizar as alterações na medida em que são feitas



PROCESSO ADMINISTRATIVO ELETRÔNICO - PROAD

O Processo Administrativo Eletrônico (PROAD) é o sistema utilizado no Tribunal para gestão e tramitação de processos administrativos e expedientes internos. Para cada projeto proposto, deverá ser aberto um processo no PROAD no assunto “Escritório de Projetos: Projetos SGE”, que concentrará todos os documentos e artefatos dos projetos.

Projetos relacionados especificamente à área de Tecnologia da Informação devem ser protocolados no assunto “Escritório de Projetos: Projetos SETIC”.

PLANILHA DE GERENCIAMENTO DE PROJETO

É uma ferramenta de gestão de projetos criada pelo Escritório de Projetos, visando facilitar o planejamento, o acompanhamento e a organização das atividades; para a equipe, facilita a colaboração e aumenta a produtividade. O modelo de planilha pode ser disponibilizado a pedido do gerente de projeto.

O gerente deverá gerenciar as permissões à planilha, podendo convidar a equipe do projeto para editar, visualizar ou comentar. No entanto, recomendamos que o gerente detenha exclusivamente a permissão de edição da planilha, compartilhando-a somente para visualizar ou comentar.

Modelo Planilha de Gerenciamento e Monitoramento de Projeto

Arquivo Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Extensões Ajuda *A última edição foi há alguns segundos*

B3:D3

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Gerenciamento e Monitoramento da Execução do Projeto				Status das Entregas			
2					Executada	#DIV/0!		
3	Nome do projeto:				Em execução	0,00%		
4	Gerente do projeto:				Não iniciada	0,00%		
5					Atasado	#DIV/0!		
6	IMPORTANTE: Para fins de acompanhamento do projeto, deve-se preencher e atualizar as informações das colunas Entregas, Responsável, Status, Início, Término, conforme o andamento e as mudanças no projeto							
7	Estrutura Analítica do Projeto							
8	Entregas	Unidade Responsável	Status	Início	Término	Duração (dias)	Custo	
9	1 - Atividade		Executado			0		
10	1.1 - Tarefa		Em execução			0		
11	1.2 - Tarefa		Não Iniciado			0		
12						0		
13						0		
14						0		
15						0		
16						0		
17						0		
18						0		
19						0		
20						0		
21						0		
22						0		
23						0		
24						0		

+ Dados EAP - Entregas Marcos Stakeholders Requisitos Equipe Custos Riscos

REUNIÃO

No contexto de gerenciamento de projetos, reunião é uma essencial ferramenta de trabalho para diversos objetivos: tomar decisões; definir compromissos e responsabilidades; trocar informações; deliberar; negociar; entre outras.

Reuniões eficazes prestam importante contribuição para o sucesso de um projeto. Para tornar as reuniões mais eficientes e conduzi-las de modo que sejam produtivas, podem ser usadas técnicas de criatividade em grupo e facilitação, como brainstorming, mapas mentais e outras. Além disso, o objetivo ou finalidade da reunião deve estar claro para todos os participantes. É importante fazer reuniões de rotina para acompanhar o andamento das atividades.

A Ata de Reunião é o documento que registra resumidamente as ocorrências, deliberações, resoluções e decisões de reuniões. É essencial que na ata se tenha a data e a pauta da reunião, a lista de participantes, os assuntos discutidos com as respectivas deliberações, conclusões e consignações de responsabilidades para tarefas e ações futuras. O modelo de ata de reunião encontra-se disponível no portal corporativo ou no drive compartilhado do Escritório de Projetos, podendo ser adaptado para qualquer evento institucional que requeira registros em ata.



PLANO DE AÇÃO

A formulação de um Plano de Ação ajuda na identificação do trabalho que precisa ser realizado, constituindo uma boa ferramenta a ser utilizada pelo gerente tanto no planejamento quanto na execução do projeto

Com base nessa ferramenta, foi criado um formulário modelo. É permitida a sua adequação para atender às especificidades de cada projeto ou ação

PLANO DE COMUNICAÇÃO

Formulário auxiliar que descreve como os processos de comunicação, divulgação e consulta serão gerenciados e executados num projeto ou ação

5W

2H



What

O que será feito



When

Quando será feito



Where

Onde será feito



Who

Por quem será feito



Why

Por que será feito



How

Como será feito



How much

Quanto custará

TÉCNICAS

A seguir, explicaremos algumas das técnicas que podem ser utilizadas no Gerenciamento de Projetos para diversas atividades, como planejar o projeto, coletar requisitos, definir o escopo, e criar a EAP.

$\sqrt{256^2}$



Brainstorming (tempestade de ideias): técnica de criatividade em grupo usada para obter o maior número de ideias, propostas e possibilidades, em que os participantes são induzidos a apresentar suas ideias mesmo que pareçam desconexas com o que se propõe



Mapa Mental: técnica de criatividade em grupo em que as ideias criadas ou informações levantadas nas reuniões ou sessões de brainstorming são consolidadas em um único mapa mental



Benchmarking: consiste no processo de buscar melhores práticas e alternativas através da pesquisa e comparação de produtos, serviços, métodos de trabalho, etc, de outras organizações ou outros projetos. O benchmarking também pode ser interno, onde se procura as melhores práticas dentro da própria organização em unidades diferentes.



Decomposição: técnica utilizada para criar a Estrutura Analítica de Projeto. Decomposição é a divisão de um componente maior em componentes menores. Cada entrega é decomposta nas atividades (ou pacotes de trabalho) necessárias para concluí-la, descendo até o nível de detalhe que viabilize o planejamento e o controle em termos de tempo, risco e atribuição de responsabilidades. Definir componentes menores facilita a estimativa de prazo, custo e recursos. Ao final da decomposição, será criada uma lista de todas as atividades do projeto.



Manual de Gestão de Projetos

Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região

ELABORAÇÃO

Secretaria de Governança e Gestão Estratégica

FORMATAÇÃO

Iuri Tadeu Ribeiro de Carvalho

CONTATO

sg@trt14.jus.br

(69) 3218-6662

(69) 3218-6363

CRÉDITOS

Template e Infográficos: [SlideGo](#)

Ícones: [Flaticon](#) e [Storyset/FreePik](#)

www.trt14.jus.br



Tribunal Regional do Trabalho
14ª Região | Rondônia e Acre