

PORTARIA/PRESI/CENAG 158 DE 23/04/2012*

Dispõe sobre a implantação e a implementação da gestão por projetos no âmbito da Justiça Federal da 1ª Região.

O **PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO**, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista o que consta nos autos do Processo Administrativo 3.223/2010 – TRF1 e,

CONSIDERANDO:

a) a Resolução CNJ 70, de 18/03/2009, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário;

b) a Resolução 69, de 31/07/2009, que dispõe sobre as diretrizes básicas para a elaboração e gestão do planejamento estratégico e cria os comitês institucionais em cada órgão da Justiça Federal;

c) a necessidade de racionalizar os prazos destinados aos empreendimentos, bem como os recursos humanos, tecnológicos, informacionais, materiais, orçamentários e financeiros;

d) a necessidade de introduzir a cultura da gestão por projetos, com a medição e alcance de resultados efetivos; de estabelecer uma linguagem comum e única; de padronizar processos de trabalho, ferramentas e práticas; de melhorar a comunicação, com maior compartilhamento de informações e de dar maior transparência à gestão;

e) que a gestão de projetos pode facilitar o alcance do estado futuro desejado, expresso pelos objetivos estratégicos, assim como o melhor cumprimento da missão do TRF1;

f) que a Meta 1/2011 do Poder Judiciário, ao determinar a criação de uma unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais, indica a gestão por projetos como possibilidade de melhoria dos processos gerenciais e operacionais;

g) a Resolução CJF 148, de 26/05/2011, que dispõe sobre a implantação e operação dos escritórios de projetos estratégicos e da gestão de projetos;

h) a Portaria Presi/Cenag 142 de 24/03/2011, que dispõe sobre a instituição do Escritório de Projetos Estratégicos da 1ª Região - EPER.

RESOLVE:

Art. 1º Fica aprovado o *Manual de Gestão de Projetos Estratégicos da Justiça Federal da 1ª Região*, anexo a esta portaria, que disciplina a gestão de projetos no âmbito do TRF.

Art. 2º Os custos dos projetos deverão ser acompanhados pela Secretaria de Planejamento e Administração Orçamentária - SECOR, com apoio, quando couber, das seções análogas nas Seccionais.

Art. 3º Cabe ao EPER, além das competências estabelecidas na Portaria Presi/Cenag 142 de 24/03/2011, medir e divulgar o desempenho dos projetos, bem como os resultados alcançados, com apoio, quando couber, das Seções de Modernização Administrativa – SEMAD das Seccionais.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

(*) Os anexos desta portaria serão publicados na íntegra no Boletim de Serviço do TRF – 1ª Região, do dia 27/04/2012.

**Manual de Gestão de Projetos
Estratégicos da Justiça Federal
da 1ª Região**

Lista de ilustrações

Lista de figuras

Figura 1 – Áreas de serviço do Escritório de Projetos Estratégicos Regional – Eper

Figura 2 – Relacionamento entre os processos estratégicos e táticos na organização

Figura 3 – Ciclo de vida dos projetos

Lista de siglas

TAP – Termo de Abertura do Projeto (Anexo 1)

PSP – Plano Simplificado do Projeto (Anexo 2)

EAP – Estrutura Analítica do Projeto (Anexo 3)

MAP – Mapa de Aquisição do Projeto (Anexo 4)

RAP – Relatório de Acompanhamento de Projeto (Anexo 5)

SMP – Solicitação de Mudança do Projeto (Anexo 6)

TAC – Termo de Aceite do Projeto (Anexo 7)

TEP – Termo de Encerramento do Projeto (Anexo 8)

RLA – Registro de Lições Aprendidas e Boas Práticas (Anexo 9)

Apresentação

Muito se tem falado acerca de gestão de projetos. A literatura assinala diversas vantagens obtidas por organizações que adotaram esse modelo de gestão, tais como sistematização das operações, melhoria do controle do andamento e dos resultados dos empreendimentos, melhoria do apoio ao planejamento estratégico, aumento da quantidade e qualidade de subsídios ao processo decisório, principalmente nos níveis estratégicos, guarda e recuperação de boas práticas utilizadas em projetos, bem como das lições aprendidas, maior coesão social — advinda da constante e dinâmica troca de informações —, maior sentimento de pertencimento por parte do corpo funcional, quando informado dos projetos em andamento e executados e dos resultados trazidos à organização e à sociedade.

A Resolução CNJ 70, de 18/03/2009, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, ao determinar aos tribunais que contemplassem em seus planos estratégicos “projetos julgados suficientes e necessários para o atingimento das metas fixadas”, tornou claro que o desdobramento do plano estratégico desses tribunais deveria ocorrer por meio de projetos.

Carece, no entanto, a adoção da gestão por projetos de uma metodologia que, alterando a cultura organizacional, discipline a sistemática da operação dos empreendimentos organizacionais.

Amparado pela Metodologia de Gerenciamento de Projetos elaborada pelo Conselho da Justiça Federal, o presente manual pretendeu adaptar tal metodologia à realidade da 1ª Região. Por tal motivo, apresenta-se este manual de forma mais resumida e simplificada.

Enfim, concretiza-se este manual em uma reunião de informações com o objetivo de auxiliar o Escritório de Projetos Estratégicos Regional e o gerente a bem conduzirem os projetos, assim como proporcionar à alta liderança do Tribunal Regional Federal da 1ª Região uma ferramenta gerencial capaz de orientar o processo decisório, principalmente no que diz respeito aos de natureza estratégica.

Essa nova cultura, a exemplo de organizações e países mais evoluídos nessa área de conhecimento, pode tornar a máquina pública competitiva frente a ela própria, buscando aprimorá-la quanto à eficiência, à eficácia e à efetividade.

Centro de Estudos e Apoio à Gestão Organizacional – CENAG
Escritório de Projetos Estratégicos Regional – EPER
Brasília, 12 de abril de 2012

1. INTRODUÇÃO

O projeto dá formato concreto à ideia de se realizar um serviço ou um produto para atender as necessidades ou aproveitar as oportunidades da organização.

A gestão de projetos é um instrumento eficiente que permite focar prioridades e implementar melhorias. Além disso, fornece técnicas que ajudarão a atingir metas e gerenciar processos relativos à integração, escopo, custo, recursos humanos, tempo, riscos, comunicação e qualidade nos projetos a serem executados.

Para uma gestão eficaz e eficiente dos projetos, estes devem ser coordenados de forma centralizada. Para tanto, escritórios de gestão de projetos são implantados.

A 1ª Região, nessa linha, instituiu, pela Portaria/Presi/Cenag 142, de 24/03/2011, o Escritório de Projetos Estratégicos Regional – Eper, que oferece suporte à condução dos projetos e dissemina e aperfeiçoa a metodologia desse tipo de gestão, contribuindo para a manutenção da memória técnica das ações, entre outras funções.

A adoção de tal metodologia na 1ª Região, além de complementar e apoiar o planejamento estratégico, favorece o desenvolvimento e a capacitação dos servidores, assegurando o comprometimento das equipes com a tomada de decisão, com foco em resultados.

2. DEFINIÇÕES BÁSICAS, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Portfólio (ou carteira de projetos) – é um agrupamento de projetos, programas ou outros trabalhos que, em conjunto, visa tornar mais eficiente e eficaz a gestão e atender os objetivos estratégicos das organizações. É a forma como a instituição se organiza para atingir suas estratégias de crescimento ou de reformulação de seus objetivos, visualizando claramente o esforço que a organização pretende despendar em cada uma das categorias dos projetos.

Projeto (ou empreendimento) – é um esforço temporário, com custos e objetivos definidos, empreendido por uma equipe para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Projeto estratégico – é o projeto de alto potencial inovador que tem a capacidade de transportar a organização para o estado futuro representado pela visão estratégica.

Projeto funcional – é o projeto importante para determinada unidade, mas que não alcança uma relevância estratégica.

Projetos estratégicos X projetos funcionais

Projeto estratégico é aquele relacionado a um ou mais objetivos estratégicos e contribui para o alcance das metas definidas.

Como os recursos (financeiros e humanos) são escassos, os projetos estratégicos devem ser relacionados e destacados a fim de que tenham prioridade de execução.

As demandas existentes, não alcançadas pelo conceito de “projetos estratégicos”, podem se tornar projetos funcionais, os quais terão sua idealização, desenvolvimento e gestão na unidade demandante.

As unidades internas do Tribunal e as Seccionais podem, a seu critério, criar seu portfólio de projetos funcionais, mantendo-os disponíveis para acesso dos interessados, objetivando o estabelecimento da cultura de lições aprendidas, boas práticas e *benchmarking*.

Rotina*

É uma série de ações sistemáticas, repetitivas, sem prazo de encerramento, com pouco valor inovador. Refere-se a trabalhos de caráter contínuo. A literatura, por vezes, utiliza o termo “processo”.

Unidades demandantes

As unidades demandantes são as que solicitam projetos na organização. Os projetos demandados são avaliados pelo Eper e seguem o fluxo determinado pelos Adendos A, B e C. As unidades, juntamente com os gerentes, são as responsáveis pelo preenchimento do Termo de Abertura do Projeto – TAP (Anexo 1), que contém as informações necessárias para análise, seleção, priorização e aprovação dos projetos estratégicos. Também é responsabilidade das unidades demandantes acompanhar as fases seguintes — detalhamento, implementação e encerramento —, bem como os relatórios de monitoramento e controle.

Gestor

É a pessoa responsável por apoiar o gerente na condução de projetos e garantir que siga o planejamento. Este papel é desempenhado pelo gestor da unidade demandante do projeto objetivando estabelecer as *interfaces* entre o gerente de projeto e as partes envolvidas (ou outras autoridades com peso decisório sobre a execução ou não do projeto).

Gerente de projeto

O gerente de projetos é o responsável pela gestão e pela integração de todas as atividades e partes envolvidas no projeto. Deve entender do projeto como um todo, o que lhe confere visão global e sistêmica, muito importante na tomada de decisão.

Os gerentes de projetos são os responsáveis pelo planejamento e execução dos respectivos projetos, desenvolvendo ações e gerenciando pessoas e recursos de acordo com as metas e resultados previamente estabelecidos.

A atividade de gerência de projetos é influenciada pela diversidade das disciplinas e pela estrutura organizacional na qual o projeto está inserido. Para cada situação específica, exigem-se do gerente estilos de trabalho e competências diferenciadas como pré-requisitos determinantes de seu sucesso. As principais competências e habilidades de um gerente de projetos são:

- ⇒ consciência dos objetivos estratégicos da organização para com o projeto;
- ⇒ consciência dos custos e benefícios previstos para o projeto;
- ⇒ iniciativa, liderança, engajamento, entusiasmo, capacidade de motivação;
- ⇒ capacidade de estabelecer comunicação clara e direta;
- ⇒ cultura de argumentação, imparcialidade e aptidão para resolução de conflitos;
- ⇒ capacidade de negociação;
- ⇒ orientação a resultados;
- ⇒ organização e disciplina;
- ⇒ habilidade em encontrar soluções;
- ⇒ capacidade de lidar com ambiguidades e
- ⇒ capacidade de trabalhar em equipe e sensibilidade no trato com recursos humanos.

Partes envolvidas

São partes envolvidas pessoas, unidades ou organizações cujos interesses podem ser impactados ou impactar, de forma positiva ou negativa, o resultado da execução ou do término do projeto. Estas partes também podem influenciar no andamento, nos objetivos e nos resultados do projeto. Também são conhecidas como *stakeholders*.

As partes envolvidas principais do projeto compreendem as unidades demandantes (o que inclui o gestor), o gerente do projeto, o escritório de projetos, a equipe do projeto, os beneficiários — todos aqueles que usufruem dos resultados (produtos ou serviços) do projeto —, os fornecedores e demais influenciadores.

Equipe do projeto

A equipe do projeto é corresponsável por muitas atividades da gestão de projetos, pois, além de executar as atividades, de acordo com o cronograma e com o que foi estabelecido na matriz de responsabilidades do projeto, deverá apoiar o gerente de projetos na identificação de riscos e no registro de lições aprendidas relacionadas principalmente aos aspectos técnicos, gerenciais e de processos do projeto.

Escritório de Projetos Estratégicos Regional – Eper

De acordo com a Portaria Presi/Cenag 142, de 24/03/2011, a missão do Eper é a de prover suporte para a gestão dos projetos estratégicos.

São objetivos do Eper:

- a) garantir a aderência estratégica;
- b) implantar as melhores práticas;
- c) difundir a cultura de gestão de projetos na 1ª Região.

Compete ao Eper:

- a) garantir que o portfólio de projetos esteja adequado para o alcance dos objetivos estratégicos, contribuindo para o alinhamento dos projetos à estratégia da Justiça Federal;
- b) acompanhar o andamento dos projetos estratégicos nacionais, regionais e do Tribunal, provendo informações de caráter gerencial e apoiando a alta administração na tomada de decisão;
- c) contribuir para a manutenção de acervo de informações e conhecimentos, histórico e de lições aprendidas nos projetos empreendidos na 1ª Região;
- d) assegurar a correta aplicação da Metodologia de Gestão de Projetos da Justiça Federal;
- e) prestar apoio e assessoramento técnico aos gerentes de projetos e às equipes de projeto em todas as fases do projeto;
- f) promover a utilização das ferramentas corporativas de gestão de projetos, contribuindo para a sua divulgação e capacitação de usuários;
- g) propor treinamento e desenvolvimento dos gerentes de projetos nas melhores práticas de gestão de projetos;
- h) realizar, em parceria com as unidades específicas, a capacitação relativa à Metodologia de Gestão de Projetos;
- i) realizar pesquisas e participar de eventos relacionados a inovação na área de gestão de projetos;
- j) realizar intercâmbio com escritórios de projetos do sistema judiciário, bem como com os de organizações privadas e públicas;
- k) prover suporte da metodologia às Seções Judiciárias;
- l) consolidar e, em parceria com a área específica, divulgar informações dos projetos estratégicos;
- m) realizar pesquisas de maturidade em gestão de projetos na 1ª Região.

Projetos de cunho funcional não serão acompanhados pelo Eper. No entanto, consultorias e suporte técnico podem ser oferecidos, com o fim de difundir o modelo de gestão por projetos, possibilitando a qualquer unidade o aprimoramento advindo dessa metodologia.

Os trabalhos desenvolvidos pelo Eper estão agrupados em nove áreas de serviço, conforme apresenta a figura. As áreas de serviço foram propostas com base nas melhores práticas de escritórios de projetos adequadas às necessidades da Justiça Federal.

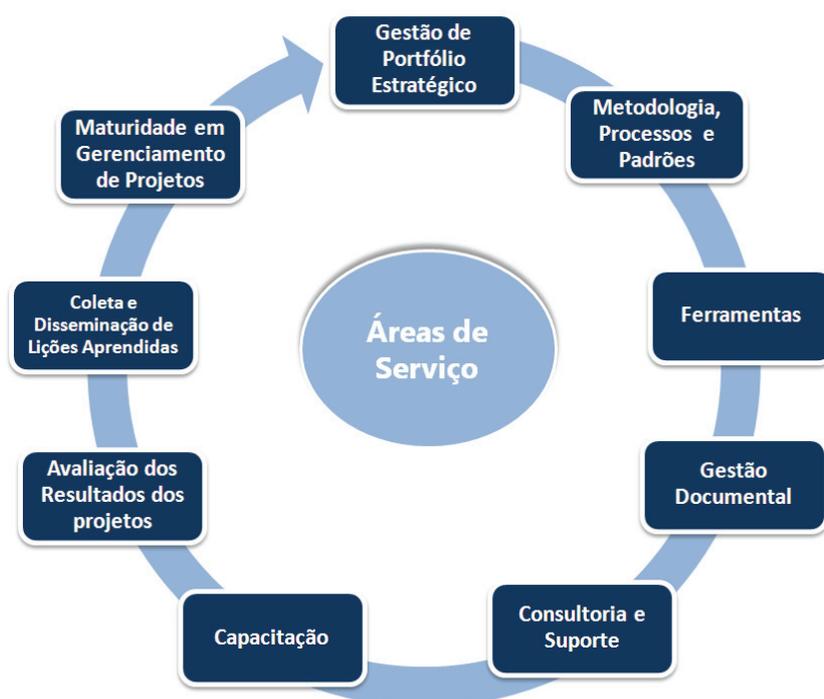


Figura 1 – Áreas de serviço do Escritório de Projetos Estratégicos Regional – Eper

Gestão de portfólio

Cada projeto pode se relacionar com outros ou ser independente. Devem, no entanto, fazer parte de objetivos estratégicos da organização. A gestão de portfólio pressupõe que a organização possua um plano estratégico contendo sua missão e visão, além de suas metas e objetivos estratégicos.

A gestão mais integrada do conjunto de projetos relacionados aos objetivos estratégicos contribui para a gestão de cada projeto, sendo a recíproca também verdadeira.

Cabe a alta liderança, utilizando-se de uma variedade de métodos e práticas, priorizar projetos, cancelar projetos, alocar recursos, definir responsabilidades, gerenciar riscos e definir engajamento de terceiros, sempre levando em consideração os objetivos estratégicos ao longo do tempo.

Relacionamento entre estratégia e gestão de projetos

A visão e a missão caracterizam o ponto de partida para que sejam desenvolvidos os objetivos e a estratégia da organização. A figura a seguir mostra o relacionamento entre a estratégia e os processos estratégicos e táticos na organização.



Fonte: *The Standard for Portfolio Management – PMI, 2006.*

Figura 2 – Relacionamento entre os processos estratégicos e táticos na organização

As setas da figura mostram, de maneira geral, a influência no relacionamento entre os elementos. No topo da pirâmide, a visão, missão e estratégias e objetivos organizacionais balizam as ações promovidas pela organização, definindo seus marcos e metas. Definidas as metas, a Gestão de Projetos apresenta-se com o fim de vencer o *gap* entre o estado atual e o estado futuro desejado, indicado pelos objetivos e metas. Os projetos, sob um formato matricial, interagem com a base da pirâmide, a partir da contribuição de todas as atividades funcionais.

3. Ciclo de vida de projetos

Os projetos podem ser divididos em fases para melhor controle gerencial. O conjunto dessas fases é conhecido como o ciclo de vida do projeto. Esta metodologia define quatro fases:

Conceituação	Fase que formaliza e dá visibilidade ao início do projeto (Termo de Abertura do Projeto), quando se verifica a natureza da demanda e os potenciais resultados a serem alcançados.
Detalhamento	Define e refina os objetivos e as escolhas das melhores alternativas de ação para atingir os objetivos propostos pelo projeto.
Implementação	É a fase em que será executado tudo o que foi planejado.
Fechamento	Fase que ocorre a conclusão e a avaliação da execução do projeto. Os documentos são atualizados pela última vez e as atividades são encerradas.

Figura 3 – Ciclo de vida dos projetos

4. Fases da gestão do projeto

1ª Fase – CONCEITUAÇÃO

Formulários relacionados:

Termo de Abertura do Projeto – TAP (Anexo 1)

Passo 1 – Encaminhar as demandas

As unidades demandantes deverão preencher o Termo de Abertura do Projeto – TAP (Anexo 1) e encaminhá-lo ao Eper.

Passo 2 – Parecer do Eper quanto à natureza da demanda

O Eper verifica se a iniciativa encaminhada pela unidade demandante é de fato um projeto ou se trata de uma rotina. Em caso de rotina, a iniciativa é devolvida à unidade demandante, pois o Eper somente trata de projetos. Em se tratando de um projeto, averigua o Eper se o projeto é estratégico ou funcional. Em caso de ser funcional, o projeto é direcionado à unidade demandante para gestão própria, em razão de o Eper concentrar-se em projetos de cunho estratégico. Aos projetos funcionais o Eper pode, no entanto, fornecer suporte, por meio de consultoria, com o fim de contribuir com a unidade no aprimoramento de seus trabalhos.

Passo 3 – Parecer do Cenag quanto ao valor estratégico do projeto

O Cenag verifica a importância do prosseguimento do projeto, levando em consideração os resultados a serem alcançados com a sua execução e após a manifestação deve-se autuar o TAP. Além disso, se o projeto envolver uma solução que requeira tecnologia da informação, encaminha-o ao Comitê Gestor de Tecnologia da Informação – CGTI e lá assume o rito próprio.

Passo 4 – Parecer da Secor quanto à viabilidade orçamentária

Os projetos cujo escopo **não** se traduz, essencialmente, em soluções tecnológicas, ou seja, projetos que **não** tem por núcleo do escopo tecnológico, seguem, por meio de processo administrativo – PA, para conhecimento da Secor, em que são analisados com base em sua viabilidade orçamentária.

Passo 5 – Parecer da Diges quanto ao prosseguimento do projeto para a fase de planejamento

Após a avaliação pela Secor, os projetos seguem para conhecimento do diretor-geral, recebendo, ou não, autorização para seguirem para a fase seguinte, a de Detalhamento.

Passo 6 – Controlar o estado do projeto (Eper)

Após o despacho do diretor-geral, o PA retorna ao Eper. Feitas as devidas anotações para controle, o projeto é direcionado à unidade demandante. Em caso de autorização para o detalhamento, inicia-se a fase de Detalhamento, a cargo do gerente e da equipe do projeto, acompanhada pelo gestor. Se desautorizado, permanece o projeto na unidade, conforme o despacho do diretor-geral.

2ª Fase – DETALHAMENTO

Formulários relacionados:

- Plano Simplificado do Projeto – PSP (Anexo 2)
- Estrutura Analítica do Projeto – EAP (Anexo 3)
- Mapa de Aquisição do Projeto – MAP (Anexo 4)

Com base no TAP e principalmente no escopo do projeto, as atividades a serem realizadas devem ser detalhadas, ou seja, tudo o que for ser executado merece um desdobramento, com indicação do responsável, do prazo, do custo e da entrega, se houver.

A Estrutura Analítica do Projeto – EAP (Anexo 3) apresenta uma estrutura modelar que pode ser seguida pelo gerente do projeto. No referido formulário, há dicas para a sua elaboração.

Os documentos elaborados devem sempre contar com a apreciação das partes envolvidas, juntamente com o Eper.

O Plano Simplificado do Projeto – PSP (Anexo 2) é o documento formal que descreve os procedimentos a serem conduzidos durante a sua execução.

Compõem o PSP os Anexos 3 – Estrutura Analítica do Projeto – EAP e o Anexo 4 – Mapa de Aquisição do Projeto – MAP.

Suas funções principais são documentar as decisões e premissas; facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas no projeto; documentar o escopo, custo e cronograma aprovados. Esse documento também define os papéis e responsabilidades dentro do projeto

Cabe ressaltar que o detalhamento do projeto é um processo contínuo, que não acaba com o início da implementação. O PSP e os documentos que o compõem precisam ser mantidos atualizados para refletir a execução do projeto e as mudanças autorizadas, pois até mesmo as orientações básicas e os objetivos, embora normalmente válidos por um tempo mais longo, podem mudar durante o projeto.



IMPORANTE

Durante essa fase, o gerente deve procurar integrar todas as partes envolvidas, pois elas possuem habilidades e conhecimento que podem ser aproveitados no desenvolvimento do plano de projeto.

Passo a passo da fase:

Passo 1 – Identificar o projeto (Plano Simplificado do Projeto – PSP – Anexo 2)

Com base no formulário Plano Simplificado do Projeto – PSP (Anexo 2), os campos relacionados à identificação do projeto devem ser preenchidos.

Passo 2 – Atualizar os campos justificativa, objetivos específicos, resultados pretendidos e partes envolvidas (Plano Simplificado do Projeto – PSP – Anexo 2)

Não raramente, nesta fase, percebe-se a necessidade de atualizarem-se os campos “justificativa”, “objetivos específicos” e “partes envolvidas”. Tal procedimento decorre, primeiro, do fato de, com a construção da estrutura, novas situações se apresentarem, obrigando, por vezes, o gerente a aprimorar os citados campos; segundo, do aumento de maturidade em relação ao empreendimento, ocasionada pelo exercício de detalhamento provocado por esta fase.

Passo 2 – Detalhar o escopo e o não escopo e elaborar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto – EAP – Anexo 3)

Com base no TAP, o gerente deve detalhar o escopo e o não escopo e iniciar a elaboração da EAP. Comunicações com as partes envolvidas são sempre recomendadas, com o fim de melhor elaborar a EAP. Caso o gerente e as partes envolvidas, principalmente a unidade demandante, prefiram, pode-se fazer uma reunião prévia cujo objetivo é melhor instrumentalizar o gerente para a elaboração do escopo e do não escopo, bem como da EAP.

Passo 3 – Dar conhecimento da EAP às partes envolvidas

Com base no TAP, deve ser elaborado o planejamento de tudo que será realizado no projeto. Sugere-se ao gerente que, à medida que a EAP é elaborada, as partes envolvidas tomem conhecimento da estrutura do projeto. A elaboração da EAP continua sendo executada, mesmo quando os passos seguintes estejam sendo cumpridos, até o encaminhamento às partes envolvidas para concordância final.

Passo 4 – Identificar os riscos

A identificação dos riscos do projeto deve ser realizada em conjunto com a equipe do projeto e as partes envolvidas. Entretanto, no decorrer do projeto, todos os membros da equipe devem ser responsáveis por identificar novos riscos, em função do andamento do projeto.

Passo 5 – Planejar as aquisições (Mapa de Aquisição do Projeto – MAP (Anexo 4)

Nos projetos que envolvem aquisições faz-se necessária a elaboração do Mapa de Aquisições do Projeto – MAP. A finalidade desse documento é relacionar todos os itens a serem adquiridos, facilitando as aquisições por parte da unidade responsável e subsidiando, previamente, a área orçamentária quanto ao valor parcial do projeto. O Anexo 4 traz as instruções para a elaboração do Mapa.

Das informações do MAP constam:

➤ **pacote de trabalho – PT/Atividades – ATV/Tarefas – TAR:** informar qual é o PT/ATV/TAR, referente ao item a ser adquirido;

➤ **descrição do item a ser adquirido:** detalhar, se possível com especificações, qual será o item a ser adquirido;

➤ **fornecedores potenciais:** consiste na obtenção de cotações e propostas de potenciais fornecedores (informar os nomes dos fornecedores potenciais);

➤ **prazo-limite:** definir qual é a data-limite para entrega do item adquirido, de forma a não impactar na execução do projeto;

➤ **custo:** traduzido em custo unitário e total.

Passo 6 – Realizar a concordância das partes envolvidas com o Plano do Projeto

Finalizada a elaboração do PSP, o gerente encaminha o PA às partes envolvidas para concordância. Tal aprovação pode ocorrer por meio de uma única reunião, onde todas as partes assinam o documento.

Passo 7 – Registrar as lições aprendidas e boas práticas (Registro das Lições Aprendidas e Boas Práticas – RLA – Anexo 9)

Por ocasião da elaboração do Plano do Projeto, o gerente e/ou a equipe do projeto podem ter aprendido algo por meio de novas situações e circunstâncias, bem como ter tido a oportunidade de importar e/ou aplicar métodos de trabalho de outros projetos. Esses conhecimentos e informações poderão ser muito úteis a outros gerentes e projetos. Dessa forma, requer-se dos gerentes o registro. Com tal registro, segue o PA para o Eper.

Passo 8 – Alocar recursos

O Eper atualiza o sistema de informações de gestão de projetos e encaminha o projeto à Secretaria de Planejamento e Execução Orçamentária – Secor para análise orçamentária e previsão de alocação de recursos. Posteriormente, o projeto é encaminhado ao Eper.

Passo 9 – Verificar a completude do Plano do Projeto

Verificado pelo Eper que se encontra completo o Plano do Projeto, o PA é encaminhado ao Cenag para conhecimento. Posteriormente, o PA é enviado ao diretor-geral, a fim de ser autorizada ou não a sua execução.

Passo 10 – Parecer do diretor-geral quanto a execução do projeto

O diretor-geral aprova ou não a execução do projeto.

Passo 11 – Atualizar as informações

O Eper comunica ao gestor, ao gerente e às partes envolvidas o estado do projeto, quanto à autorização ou não para a sua execução.

Realiza, ainda, a reunião de lançamento do projeto. Objetiva tal reunião notificar formalmente a todas as partes envolvidas que a implementação do projeto irá começar e certificar-se que todos têm um entendimento comum, principalmente sobre os objetivos específicos do projeto, os resultados pretendidos, o escopo e não escopo, as atividades e tarefas a serem desempenhadas, as entregas, os riscos, as responsabilidades, os prazos e os custos.

Ao final da reunião de lançamento, deve ser elaborada a ata de reunião e encaminhada às partes envolvidas do projeto. Tal documento representa um ato formal de lançamento da fase de implementação do projeto. Ato contínuo, o Eper encaminha o projeto à unidade demandante.

Produtos da fase

- PSP – Plano Simplificado do Projeto (Anexo 2)
- EAP – Estrutura Analítica do Projeto (Anexo 3)
- MAP – Mapa de Aquisições do Projeto (Anexo 4)
- ATA – Ata de Reunião: preparatória e de lançamento

3ª Fase – Implementação

A fase de implementação tem como objetivo fazer com que a equipe execute o plano do projeto, tornando real tudo o que foi planejado na fase de detalhamento. Nessa fase estão concentrados os esforços de execução, monitoramento e controle, que, apesar de serem distintos, normalmente, acontecem de forma concomitante.

➡ É recomendável que o gerente de projeto não atue nas atividades de execução dos pacotes de trabalho do projeto. O gerente do projeto deve, preferencialmente, se restringir ao controle e à coordenação das atividades, à distribuição de informações do projeto, à avaliação da qualidade das entregas e da satisfação dos beneficiários, ao controle dos riscos e à avaliação das solicitações de mudança.

➡ O monitoramento visa verificar se o andamento do projeto está de acordo com o que foi planejado, identificando possíveis problemas — para o fim de correção — que se evidenciam por meio de ações de controle (correções de rumo). O Anexo 5 traz o modelo de Relatório de Acompanhamento de Projeto – RAP.

Atividades da fase

Diferentemente das outras fases, aqui o “passo a passo” é substituído por um conjunto de atividades que não necessariamente ocorrem de forma ordenada, pois elas podem ser executadas sempre que o gerente julgar necessário.

Atividades

Realizar a reunião de acompanhamento do projeto

A reunião de acompanhamento do projeto deve ser realizada regularmente pelo gerente com a equipe e com as partes envolvidas, quando necessário, ao longo da implementação do projeto. Além de integrar a equipe, representa uma oportunidade para apresentar o andamento do projeto, relato de *status* dos riscos, resolução de problemas ou eventuais desvios, avaliação do desempenho do projeto, tomada de decisões entre os membros da equipe e trocar informações sobre o andamento do projeto e suas variações (de prazo, custo, qualidade) com relação ao planejado. Representa também um momento para divulgação das atividades já realizadas, detalhamento de atividades em andamento e planejamento para as próximas atividades do projeto.

Após a realização de reunião de acompanhamento do projeto é necessária a elaboração de uma ata de reunião. A ata deve ser distribuída aos participantes da reunião e aos que, apesar de não terem comparecido, são responsáveis por alguma atividade ou sofrerão algum impacto com a implementação de decisões, produtos da reunião.

A periodicidade de realização das reuniões de acompanhamento do projeto deve ser definida no plano de comunicação do projeto.

Monitorar e identificar riscos e controlar a implementação

As atividades de reavaliação de riscos previamente identificados e de identificação de novos riscos devem ocorrer durante todo o projeto, pois os riscos mudam muito durante a execução do projeto e a equipe deve estar preparada para enfrentá-los (no caso de ameaças) ou aproveitá-los (no caso de oportunidades).

Elaborar Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP

O Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP é emitido periodicamente pelo gerente do projeto. Sua elaboração envolve a coleta e disseminação, para as partes envolvidas, das informações de desempenho do projeto.

Para suspender um projeto, deverá ser elaborado um RAP informando os motivos da sua suspensão. Se o projeto continuar suspenso por um tempo maior, deverá ser avaliado se cabe encerramento.

Gerenciar mudança do projeto

Os projetos normalmente são objeto de mudanças enquanto ainda estão sendo conduzidos. Elas ocorrem por vários motivos, e não necessariamente implicam consequências negativas.

O gerente do projeto e toda a equipe devem estar preparados para identificar, documentar e gerenciar as solicitações de mudança, levando em consideração, pelo menos, impactos sobre o escopo, o prazo, o custo, a qualidade e os objetivos do projeto.

Qualquer parte envolvida poderá solicitar uma mudança, contudo todas as solicitações de mudança devem ser informadas ao gerente do projeto, que avaliará o impacto, a viabilidade e, por fim, registrará as informações de mudança no documento de solicitação de mudanças do projeto.

Nenhuma mudança pode ser conduzida sem o conhecimento do gerente do projeto, independentemente de quem a solicite. Essa avaliação pode ser feita em conjunto com o Eper.

A mudança deverá ser registrada por meio da Solicitação de Mudanças do Projeto – SMP (Anexo 6).

O diretor-geral aprovará, ou não, a mudança solicitada.

Uma nova versão da EAP deverá ser elaborada para as mudanças aprovadas que impactem em alterações de prazo e custo do projeto.

Registrar lições aprendidas e boas práticas (Registro das Lições Aprendidas e Boas Práticas – RLA – Anexo 9)

Esta fase é a mais propensa a gerar um maior número de lições aprendidas. Possibilita, ainda, a verificação dos resultados da aplicação de boas práticas importadas de outros projetos ou as desenvolvidas no próprio.

O importante neste momento é que todos os envolvidos percebam estas lições aprendidas e boas práticas e as informem ao gerente do projeto, responsável pelo registro.

É fundamental que não se deixe chegar ao fechamento para se registrarem essas iniciativas sob pena de esquecimento.

4.1.3.2. Produtos da fase

- ☞ ATA – Ata das Reuniões de Acompanhamento
- ☞ PSP – Plano Simplificado do Projetos (Anexo 2)
- ☞ RAP – Relatório de Acompanhamento de Projetos (Anexo 5)
- ☞ SMP – Solicitação de Mudança do Projeto (Anexo 6)
- ☞ RLA – Registro de Lições Aprendidas e de Boas Práticas (Anexo 9)

4ª Fase – Fechamento – (Adendo C – fluxo da fase)

A última fase do ciclo de vida do projeto é o fechamento, iniciado após todos os objetivos do projeto serem alcançados e os produtos e serviços serem gerados com o aceite da unidade demandante, por meio do Termo de Aceite do Projeto – TAC (Anexo 7).

O fechamento do projeto dá-se com a elaboração do Termo de Encerramento do Projeto – TEP (Anexo 8).



IMPORTANTE

Um projeto pode ser encerrado em qualquer uma das fases do ciclo de vida, como, por exemplo, na fase de detalhamento, por motivo de cancelamento.

O termo de encerramento, dessa forma, não está necessariamente vinculado somente à fase de fechamento.

Essa fase caracteriza-se pelo fato de que:

- o escopo foi atendido — com todas as atividades e tarefas concluídas e as entregas realizadas, levando-se em consideração os prazos e os custos (exceto as que foram canceladas) — e foi verificada a qualidade dos produtos e serviços;
- todos os objetivos específicos e resultados foram alcançados, exceto os que foram cancelados;
- todas as homologações e testes foram concluídos;
- os treinamentos foram preparados e/ou ministrados;
- os equipamentos foram instalados e estão em operação;
- os manuais de instrução/orientação foram elaborados.

Essa fase implica:

- realocação dos membros da equipe do projeto dentro de outros projetos ou de volta às suas atividades funcionais;
- fechamento das questões orçamentárias e financeiras, tais como a elaboração de peças orçamentárias e encerramento de contratos;
- revisão final das LA e das BP do projeto;
- revisão final e encerramento dos riscos e
- atualização e arquivamento da documentação do projeto.

Após o encerramento do projeto, é iniciado o processo para avaliação dos resultados do projeto.



IMPORTANTE

A fase de fechamento deve ser conduzida tanto para projetos bem-sucedidos, ou seja, com todas as entregas realizadas, quanto para projetos cancelados, pois estes também possuem lições aprendidas a ser registradas e documentação a ser arquivada.

Passo a passo da fase

Passo 1 – Elaborar Termo de Aceite do Projeto – TAC

Com o TAC, o gestor da unidade demandante e o gerente atestam a entrega, a instalação e o funcionamento (no que couber) dos produtos e serviços entregues por ocasião da fase de implementação.

Passo 2 – Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto – TEP

O TEP é o documento em que o gerente registra o motivo do encerramento. O projeto pode encerrar-se por estar concluído ou cancelado. Além disso, no TEP, o gerente avalia se os objetivos planejados foram atingidos e os resultados alcançados. Esse documento também deverá conter tudo o que foi executado no projeto, bem como todas as documentações produzidas e as pendências existentes, caso haja. Se o projeto for encerrado por motivo de cancelamento, deverá também estar registrado no TEP.

Passo 3 – Apreçar o Termo de Encerramento do Projeto – TEP

Neste passo, as áreas envolvidas concordam que o projeto pode ser encerrado, indicando ao gerente, se for o caso, lições aprendidas e boas práticas por eles vivenciadas e implementadas durante a execução do projeto.

Passo 4 – Registrar lições aprendidas e boas práticas (Registro das Lições Aprendidas e Boas Práticas – RLA – Anexo 9)

Nesta fase, o gerente, a partir da sua experiência e a das áreas envolvidas, registra as lições aprendidas e as boas práticas importadas de outros projetos ou as desenvolvidas no próprio projeto.

É fundamental que não se deixe chegar ao fechamento para se registrarem essas iniciativas, sob pena esquecimento.

Feitos os registros, o gerente encaminha o projeto ao Eper.

Passo 5 – Avaliar o desempenho da gestão do projeto

O Eper avaliará, da mesma forma que o gerente, se o projeto atingiu os objetivos específicos planejados e os resultados pretendidos, bem como o comportamento da gestão do projeto quanto ao prazo e custo planejados em relação aos executados.

Realizada a avaliação o Eper encaminha o projeto ao Cenag.

Passo 6 – Avaliar o desempenho final do projeto

O Cenag avalia o impacto global do projeto e indica, se for o caso, diretrizes a serem observadas.

Passo 7 – Autorizar o encerramento

O diretor-geral avalia as informações constantes do TEP e autoriza, ou não, o encerramento do projeto.

Passo 8 – Gerir o projeto como documento e informação

Após o conhecimento do diretor-geral, segue o projeto novamente para o Eper para a gestão documental e informacional, bem como para divulgar os objetivos alcançados e resultados atingidos.

Produtos da fase

- TAC – Termo de Aceite do Projeto (Anexo 7)
- RLA – Registro de Lições Aprendidas e de Boas Práticas (Anexo 9)

GLOSSÁRIO

Acompanhamento: Processo de obtenção de informações sobre os progressos, reunidas em um sistema de controle para mostrar a situação atual, isto é, o cumprimento ou desvio da situação planejada do projeto naquele determinado ponto de tempo.

Atividade: É uma tarefa ou grupo de tarefas claramente definidas e com uma duração conhecida. Normalmente a realização de um grupo de tarefas, juntas, completa uma determinada etapa ou parte de um trabalho. As atividades são realizadas para produzir as várias entregas do projeto.

Beneficiário: São os órgãos, as unidades ou classes de pessoas (exemplos: magistrados, servidores, sociedade) que irão usufruir dos resultados (produtos e serviços) do projeto.

Benefício: Um ganho mensurável do projeto, que constitui razão fundamental básica para que o projeto seja iniciado.

Ciclo de vida do projeto: Um enfoque sistemático do projeto no qual o projeto é descrito como atravessando quatro fases, desde a sua concepção até a conclusão.

Cronograma: O plano do projeto convertido em “tempo real”, considerando-se um calendário para a inserção de estimativas de tempo realísticas, consensuais, e fatores de capacidade de recursos em todas as atividades do projeto.

Entrega: É o resultado mensurável e verificável do trabalho, que, normalmente, marca o fim de um pacote de trabalho. Exemplos: um contrato, um relatório de estudo de viabilidade, uma aquisição.

Escopo: É o conjunto de produtos ou serviços a serem realizados como um projeto.

Farol do projeto: Indicador visual do *status* atual do projeto que considera a existência de problemas, a sua execução física (cronograma) e os riscos identificados.

Indicadores: Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*).

Lições aprendidas: Experiências relevantes e/ou inovadoras que servem de exemplo (boas práticas) ou aviso para orientação em próximos projetos.

Linha de base (*baseline*): Constitui uma fotografia do planejamento do projeto e base para a comparação do desempenho do projeto durante sua execução. Só pode ser alterada a partir de uma requisição de mudança.

Metas: Níveis de desempenho ou resultados pretendidos para um determinado período de tempo.

Metodologia: Um sistema de práticas, técnicas, procedimentos, ferramentas e regras utilizadas na aplicação de determinada disciplina.

PA: processo administrativo.

Pacote de trabalho: É uma das partes do primeiro nível da EAP. Cada PT representa um conjunto de atividades e tarefas. A reunião desses PTs dá forma ao escopo e permite ao gerente conhecer as etapas resultantes da divisão do escopo do projeto.

PMBOK®: Do inglês *Project Management Body of Knowledge*, significa conjunto de conhecimento em gestão de projetos.

PMO: Do Inglês *Project Management Office*, estrutura para a gestão centralizada de projetos, de modo que os projetos sejam realizados por meio do compartilhamento de metodologias, ferramentas e técnicas.

Portfólio: Portfólio ou carteira de projetos é um agrupamento de projetos ou programas ou

outros trabalhos que, em conjunto, visa tornar mais eficiente e eficaz a gestão e atender os objetivos estratégicos das organizações. É a forma como a organização se organiza para atingir suas estratégias de crescimento ou de reformulação de seus objetivos, visualizando claramente o esforço que a organização pretende despende em cada uma das categorias dos projetos.

Problema: Um ponto ou assunto em discussão ou um ponto ou assunto não resolvido que está sob discussão ou sobre o qual existem pontos de vista opostos ou desacordos. Ou, ainda, um risco não tratado que venha gerar efeitos indesejados que comprometem em certo grau o sucesso do projeto.

Processo: É uma série de ações sistemáticas que visam a certo resultado. Em outras palavras, consiste em um conjunto de atividades que, de maneira integrada, atingem um determinado objetivo.

Projeto básico: Segundo a Lei brasileira 8.666/1993, é o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento. O projeto básico, possibilita a avaliação do custo da obra, a definição dos métodos e do prazo de execução.

Projeto: Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK®, 4ª edição).

Risco: Probabilidade de ocorrência de um evento que pode afetar positiva ou negativamente o projeto.

ANEXOS

Este manual tem como suporte os anexos:

1. **Modelos de documentos:** produtos de cada uma das fases do ciclo de vida do projeto:
 - a. **Anexo 1** – Termo de Abertura do Projeto – TAP;
 - b. **Anexo 2** – Plano Simplificado do Projeto – PSP;
 - c. **Anexo 3** – Estrutura Analítica do Projeto – EAP;
 - d. **Anexo 4** – Mapa de Aquisição do Projeto - MAP;
 - e. **Anexo 5** – Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP;
 - f. **Anexo 6** – Solicitação de Mudança do Projeto – SMP;
 - g. **Anexo 7** – Termo de Aceite do Projeto – TAC;
 - h. **Anexo 8** – Termo de Encerramento do Projeto – TEP;
 - i. **Anexo 9** – Registro das Lições Aprendidas e Boas Práticas - RLA

2. **Fluxogramas das fases do ciclo de vida do projeto:** detalhamento das atividades e respectivos responsáveis em cada uma das fases do ciclo de vida dos projetos — conceituação, detalhamento, implementação e fechamento.
 - a. **Fluxo 1** – Conceituação;
 - b. **Fluxo 2** – Detalhamento;
 - c. **Fluxo 3** – Implementação;
 - d. **Fluxo 4** – Fechamento



ANEXO 1

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO – TAP

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Unidade demandante	
Projeto (nome)	
Gestor do projeto (nome)	Ramal/e-mail
Gerente do projeto (nome)	Ramal/e-mail

2. HISTÓRICO DE REGISTRO

Versão	Data	Autor (elaboração/modificação)	Descrição

3. JUSTIFICATIVA (Descrever a situação/problema. Por que do projeto?)

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PROJETO (O que se deseja com o projeto? Se possível, com resultados mensuráveis.)

5. BENEFICIÁRIOS (Quais são os órgãos ou unidades que serão beneficiados?)

6. PROJETOS SIMILARES (Verificar a existência de projetos similares que sirvam de base.)

7. RESPONSABILIDADES E PARTES ENVOLVIDAS

8. ESCOPO (Descrever quais as atividades e tarefas serão realizadas e como.)

9. NÃO ESCOPO (O que não será realizado?)

10. RISCOS INICIAIS (Relacionar em tópicos os riscos iniciais identificados no projeto.)



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO

11. PRAZO ESTIMADO (Mês/ano para conclusão do projeto.)

12. CUSTO ESTIMADO

13. ENCAMINHAMENTO PELA UNIDADE DEMANDANTE

Unidade demandante (gestor do projeto)	Data	Assinatura

14. EPER – Escritório de Projetos Estratégicos Regional

() Rotina () Projeto funcional () Projeto estratégico Data: / / Assinatura:

15. CENAG – Centro de Estudos e Apoio à Gestão Organizacional

Parecer: Data: / / Assinatura:
--

16. CGTI – Comitê Gestor de Tecnologia da Informação

Parecer: Data: / / Assinatura:
--

17. SECOR – Secretaria Orçamentária

Parecer: Data: / / Assinatura:
--

18. DIRETOR-GERAL

() Autorizo a abertura () Não autorizo a abertura Data: / / Assinatura:
--



ANEXO 2

PLANO SIMPLIFICADO DO PROJETO – PSP

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Palavras-chave	
N. do Processo Administrativo	Unidade demandante
Projeto (nome)	
Gestor do projeto (nome)	Ramal/e-mail
Gerente do projeto (nome)	Ramal/e-mail

2. HISTÓRICO DE REGISTRO

Versão	Data	Autor (elaboração/modificação)	Descrição

3. JUSTIFICATIVA (Caso haja acréscimos em relação ao TAP.)

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PROJETO (Caso haja acréscimos em relação ao TAP.)

5. CONFIRMAÇÕES DOS RESULTADOS PRETENDIDOS

6. ESCOPO e NÃO ESCOPO (Recomenda-se detalhar o escopo e o não escopo. A EAP que segue anexa a este Plano retrata esse detalhamento.)

7. RISCOS/OPORTUNIDADES (Análise de possíveis riscos e oportunidades relativos ao projeto, bem com os planos de contingência.)

8 . MAPA DE AQUISIÇÃO DO PROJETO – MAP (Compras de bens e serviços a serem incorporados ao projeto.)

9 . ENCAMINHAMENTO PELA UNIDADE DEMANDANTE

Unidade demandante (gestor do projeto)	Data	Assinatura
Unidades envolvidas	Data	Assinatura

10 . PARECER DAS PARTES ENVOLVIDAS NO PROJETO

Nome	Unidade	Data	Assinatura



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO

11. PARECER DA ÁREA ORÇAMENTÁRIA (Autorização para execução orçamentária.)

SECOR	Data	Assinatura

12. PARECER DO CENAG

CENAG	Data	Assinatura

13. DIRETOR-GERAL

- () Autorizo a abertura
() Não autorizo a abertura

Data: / /

Assinatura:

14. RECEBIMENTO EPER

EPER	Data	Assinatura



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO

ANEXO 3

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Processo Administrativo	Unidade demandante
Projeto (nome)	
Gestor do projeto (nome)	Ramal/e-mail do gestor do projeto
Gerente do projeto (nome)	Ramal/e-mail do gerente do projeto

2. HISTÓRICO DE REGISTRO

Versão	Data	Autor (elaboração/modificação)	Descrição

Passos para o desenvolvimento da EAP

1. Identificar os principais Pacotes de Trabalho – PT, com as suas devidas entregas;
2. Analisar se os Pacotes de Trabalho – PT podem ser decompostos em componentes menores e mais gerenciáveis – *atividades e tarefas*;
3. Definir os responsáveis pelas *atividades e tarefas*, bem como o prazo e o custo envolvidos;
4. Comparar a EAP gerada com EAPs de projetos similares, caso haja, conforme previsto no item 6 do TAP.



Recomendações para a construção de EAPs:

- Utilize substantivos para nomear cada Pacotes de Trabalho – PT;
- Utilize verbos para iniciar as *atividades e tarefas* a serem executadas;
- Caso necessário, o gerente do projeto poderá criar o dicionário da EAP. Neste dicionário, cada pacote de trabalho é descrito, em termos do que deve ser entregue, seu posicionamento na EAP e o responsável pela entrega. O dicionário da EAP assegura que não haja ambiguidade na interpretação da EAP.
- **Definição dos Pacotes de Trabalho (PT)** – Os PTs representam as etapas nas quais o projeto será dividido. Cada PT é um conjunto de várias iniciativas (atividades e tarefas). Costumeiramente, cada término de uma etapa é marcado por uma entrega.
- **Definição das Atividades (ATV)** – Com base na EAP do projeto, os pacotes de trabalho são decompostos nas atividades necessárias para produzir as várias entregas do projeto. O nível de detalhe dessa decomposição pode mudar de projeto para projeto e até de pacote de trabalho para pacote de trabalho. A decomposição demasiada cria um custo gerencial maior no projeto, e a falta adequada dela pode causar estimativas erradas.
- **Definição das tarefas (TAR)** – A tarefa é uma subdivisão da atividade. Serve para melhor detalhar o que será realizado para o cumprimento da ATV e do PT.
- **Responsabilidade (RES)** – trata-se da pessoa que deverá executar o PT, a ATV ou a TAR e responder pelo seu cumprimento. A cada PT/ATV e TAR deve haver um responsável. A esse membro da equipe do projeto, o gerente reporta-se, com o fim de receber prazo e custo para a elaboração da EAP. Posteriormente, durante a fase *implementação*, desse mesmo membro serão requeridos posicionamentos quanto, entre outros assuntos, ao andamento dos custos e prazos, referente ao PT/ATV e TAR de sua responsabilidade.
- **Prazo:** estimativa do número de dias de trabalho que serão necessários para concluir os PT/ATV ou TAR.
- **Custo:** estimativa do valor necessário para realizar cada PT/ATV ou TAR.
- **Entrega:** são produtos ou serviços significativos para o controle do projeto. Determinam um marco para o projeto e facilitam o controle por parte do gerente e das unidades envolvidas.



Durante a elaboração das EAP, a participação de todas as áreas envolvidas é fundamental, pois cada PT possui suas peculiaridades que os responsáveis precisam conhecer e detalhar para o planejamento e execução. Essa validação é necessária para a obtenção do comprometimento de todos com os prazos e os custos e com o teor das atividades e das tarefas cumpridas.

Quando finalizada, deve ser validado por todos os responsáveis indicados nos PT, nas ATV e nas TAR.

A alteração da EAP, quando alterar as entregas, os custos, o escopo ou a data prevista para conclusão do projeto (ou seja, qualquer alteração que necessite da ciência e/ou aprovação dos envolvidos no projeto) requer a elaboração e aprovação da Solicitação de Mudanças do Projeto – Anexo 6.

Exemplo: Projeto de inauguração de uma vara judicial

a. Dividir o escopo (o que vai ser feito) em partes chamadas Pacotes de Trabalho – PT (Nível 1 da EAP).

No nosso exemplo, temos os seguintes PTs:

- PT 1 – Identificação do imóvel;
- PT 2 – Reforma física do imóvel;
- PT 3 – Instalação do complexo de TI;
- PT 4 – Instalação de mobília e
- PT 5 – Prontificação dos materiais de expediente e de limpeza.

b. Dividir os PTs em atividades (Nível 2 da EAP):

- PT 1 - Identificação do imóvel;
 - ATV 1 – Selecionar e conhecer imóveis;
 - ATV 2 – Aprovação do imóvel pelo diretor do foro;
 - ATV 3 – Elaborar o projeto básico da reforma, com orçamento;
 - ATV 4 – Assinatura do contrato de locação

c. Dividir as atividades em tarefas (Nível 3 da EAP)

- ATV 2 – Elaborar o projeto básico da reforma, com orçamento;
 - TAR 1 – Elaborar o projeto arquitetônico;
 - TAR 2 – Elaborar o projeto de iluminação;
 - TAR 3 – Elaborar o projeto de refrigeração;
 - TAR 4 – Elaborar o projeto lógico;
 - TAR 5 – Elaborar o projeto hidráulico.

d. Atribuir responsáveis para cada PT/ATV e TAR

Nesta etapa, o gerente busca nomes para atribuir como responsáveis.



e. Registrar os prazos

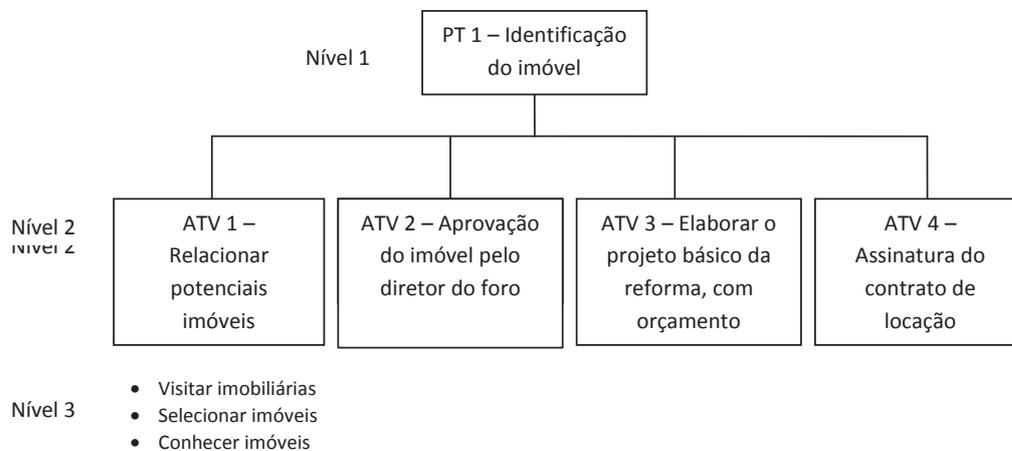
O gerente, com base nas informações e dados do responsável, registra o prazo do respectivo PT/ATV e TAR.

f. Registrar os custos

Da mesma forma, o gerente, segundo as informações e os dados do responsável, registra o custo dos respectivos PT/ATV e TAR.

Com a finalização da EAP, o gerente possui todas as *atividades* e *tarefas* a serem executadas na fase *implementação*, bem como uma estimativa mais real da estipulada no TAP, referente a prazo e custo totais do projeto.

Representação de uma EAP sob a forma de organograma



Adendos:

ADENDO 1 – EXEMPLO DE EAP PARA IMPLANTAÇÃO DE VARA JUDICIAL

ADENDO 2 – MODELO DE EAP PARA PREENCHIMENTO



ADENDO 1 – EXEMPLO DE EAP PARA IMPLANTAÇÃO DE VARA JUDICIAL

Estrutura Analítica do Projeto – EAP (exemplo)		Responsável	Prazo	Custo R\$	Entregas
PT 1	Identificação do imóvel	Unidade X	17/10	zero	Contrato assinado
	ATV 1.1 (Atividade) – Selecionar potenciais imóveis	Servidor Y	07/10	zero	Imóvel escolhido
	TAR 1.1.1 (Tarefa) – Visitar corretoras	Servidor Y	03/10	zero	Lista de imóveis
2	Reforma física do imóvel	Unidade W	18/10	1.000	Termo de Recebimento de Reforma
3	Instalação do complexo de TI	Unidade Q	20/11	2.000	Termo de Recebimento de TI
4	Instalação de mobília	Unidade P	20/11	2.500	Termo de Recebimento de Mobília



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO

ADENDO 2 – MODELO DE EAP PARA PREENCHIMENTO

Estrutura Analítica do Projeto – EAP		Responsável	Prazo	Custo R\$	Entregas
PT					
1					
	ATV 1.1				
	TAR 1.1.1				
2					
3					



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO

ANEXO 4

MAPA DE AQUISIÇÃO DO PROJETO – MAP

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Processo Administrativo	Unidade demandante
Projeto	
Gestor do projeto (nome)	Ramal/e-mail
Gerente do projeto (nome)	Ramal/e-mail

2. PRODUTOS

PT/ATV /TAR	Descrição do Item	Qtd.	Fornecedores (potencial)	Prazo limite	Custo unitário	Custo total

3. UNIDADE DEMANDANTE

Gestor / Gerente	Data	Assinatura



ANEXO 5

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO – RAP

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Processo Administrativo	Unidade demandante
Projeto	
Gestor do projeto (nome)	Ramal/e-mail
Gerente do projeto (nome)	Ramal/e-mail

2. RELATÓRIO

Análise de custo
Análise de tempo
Análise de riscos
Análise das entregas

3. PRÓXIMOS PASSOS

4- COMENTÁRIOS DO GERENTE DO PROJETO

Gerente do projeto	Data	Assinatura



ANEXO 6

SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO – SMP

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Projeto	Processo Administrativo
Unidade demandante (unidade que solicitou o projeto)	
Gestor do Projeto (nome)	

2. GERENTE DO PROJETO

Nome	Cargo/lotação
Endereço eletrônico/telefone	

3. HISTÓRICO DE REGISTRO

Versão	Data	Autor (elaboração/modificação)	Descrição

4. IDENTIFICAÇÃO DA MUDANÇA

Título da Mudança	
Solicitante (unidade ou nome)	Data da Solicitação
Descrição (Descrever detalhadamente a mudança solicitada.)	
Benefícios (Descrever a justificativa e os benefícios que a mudança trará para o projeto.)	
Impacto se não Implementada (Descrever os impactos que o projeto sofrerá se as mudanças não forem implementada.)	

5. IDENTIFICAÇÃO DA MUDANÇA (Descrever os impactos identificados.)

Impactos identificados: (Haverá alterações nos itens abaixo elencados?)	
No cronograma	
No escopo	
No custo	
No alinhamento estratégico	
Na qualidade	
Riscos decorrentes	
Outros	



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO

6. RESPONSÁVEIS PELA DECISÃO

Nome/unidade	Data	Assinatura

7. EPER

Parecer:
Data: / /
Assinatura:

8. DIRETOR GERAL – Decisão em Relação à Mudança

Aprovada
 Não Aprovada
Justificativa:
Data: / /
Assinatura



ANEXO 7

TERMO DE ACEITE DO PROJETO – TAC

1. Identificação do projeto

Projeto	Processo Administrativo
Unidade demandante (unidade que solicitou o projeto)	
Gestor do Projeto (nome)	

2. GERENTE DO PROJETO

Nome	Cargo/lotação
Endereço eletrônico/telefone	

3. HISTÓRICO DE REGISTRO

Versão	Data	Autor (elaboração/modificação)	Descrição
3	30/09/2011	Madalena	

4. PRODUTOS E SERVIÇOS ENTREGUES (Relacionar os produtos e/ou serviços entregues no projeto.)

Unidade demandante (assinatura)
Gestor do projeto (assinatura)



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO

10. CONSIDERAÇÕES DO GERENTE DO PROJETO/GESTOR DO PROJETO (Preencher com observações acerca da avaliação do projeto, dificuldades, eventos relevantes e percepção geral do projeto)

11. APROVAÇÃO

Unidade demandante	Data	Assinatura

Partes envolvidas	Data	Assinatura

12. CENAG (para conhecimento)

CENAG	Data	Assinatura

13. DIRETOR-GERAL

() Autorizo o encerramento
() Não autorizo o encerramento

Data: / /

Assinatura:

14. RECEBIMENTO

EPER	Data	Assinatura



ANEXO 9

REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS – RLA

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Processo Administrativo	Unidade demandante
Projeto	
Gestor do projeto (nome)	Ramal/e-mail
Gerente do projeto (nome)	Ramal/e-mail

2. GERENTE DO PROJETO

Nome	Cargo/lotação
Endereço eletrônico/telefone	

3. HISTÓRICO DE REGISTRO

Versão	Data	Autor (elaboração/modificação)	Descrição

4. REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS

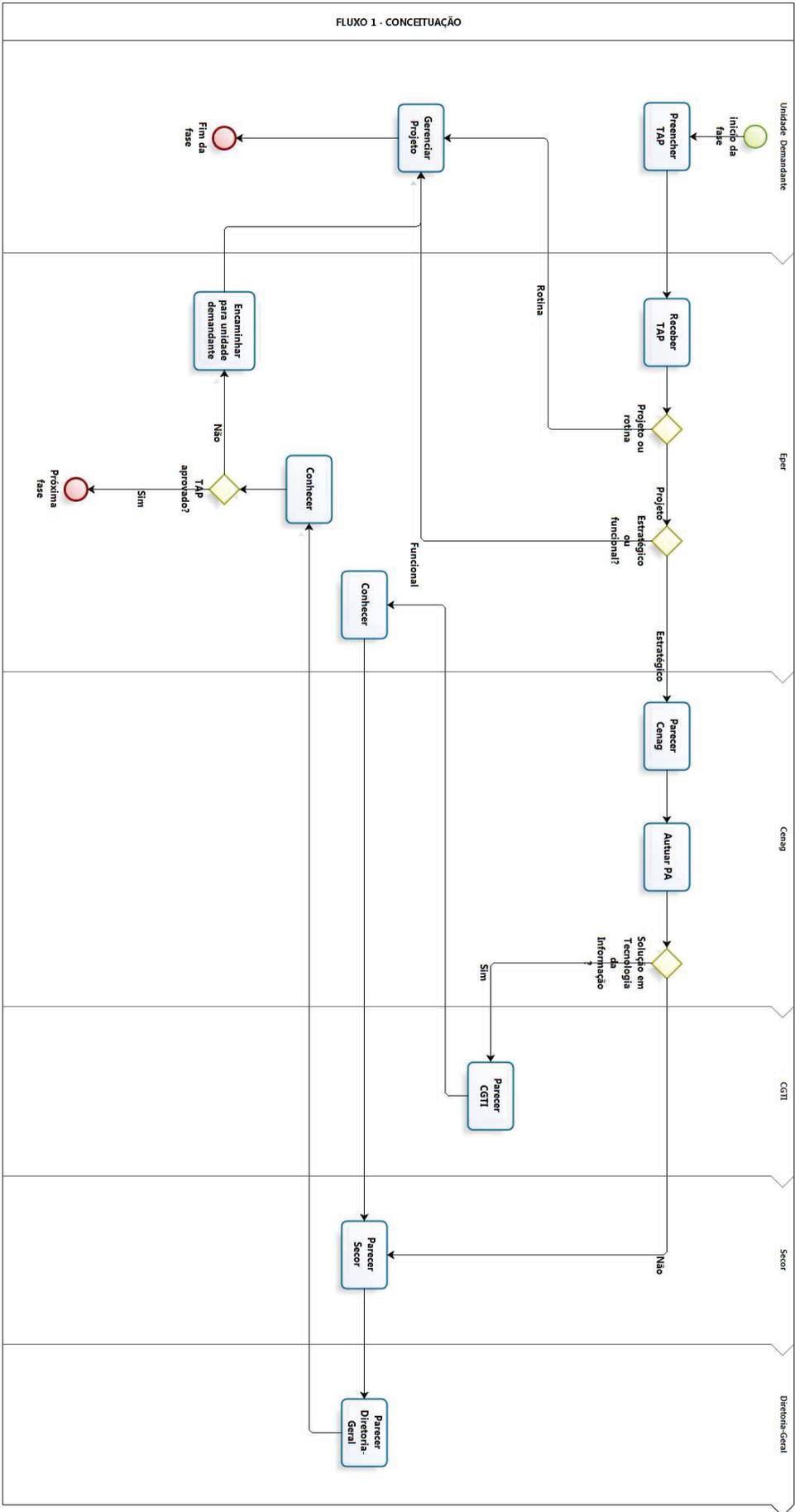
Fase	Situação (descrever a situação na qual foi colhida a lição)	Resultado obtido	Lição aprendida

5. REGISTRO DAS BOAS PRÁTICAS

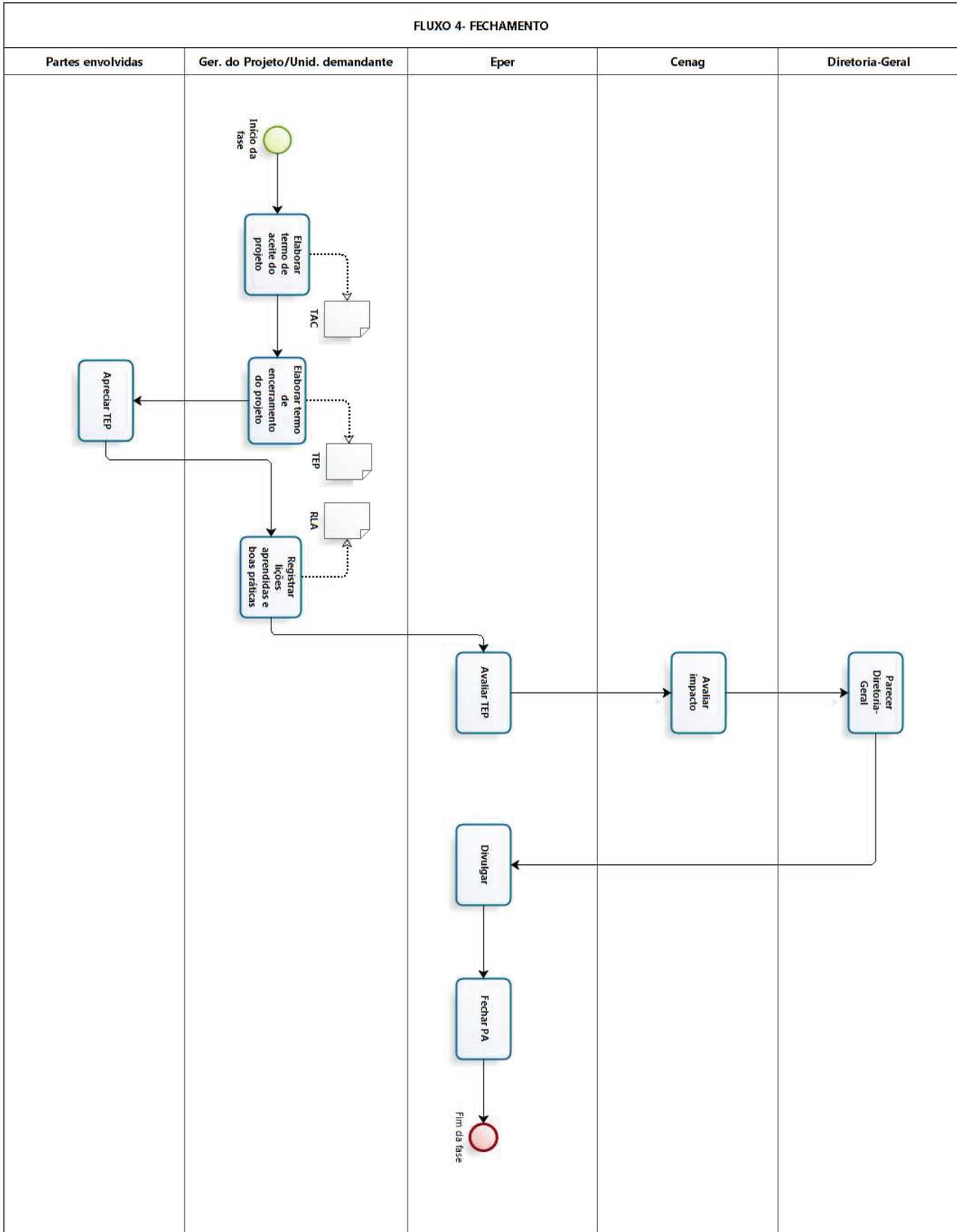
Fase	Situação (descrever a situação na qual foi colhida a boa prática)	Resultado obtido	Boa Prática

Gerente do projeto (assinatura)
--

FLUXO 1 - CONCETUAÇÃO



FLUXO 4- FECHAMENTO



- Portaria assinada pelo presidente, desembargador federal Olindo Menezes.
- Publicada no Boletim de Serviço n. 75, de 27/04/2012.