



**Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**  
**Secretaria de Planejamento e Gestão**  
**Gerência da Estratégia Institucional**

# **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Poder Judiciário do Estado do Ceará**

---

**Versão 6.0**

**Fortaleza**  
**Junho de 2018**



# Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Secretaria de Planejamento e Gestão

---

## Créditos

*Elaboração*

Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Secretaria de Planejamento e Gestão

Gerência da Estratégia Institucional

Coordenadoria de Acompanhamento da Estratégia

Serviço de Acompanhamento de Projetos



### Apresentação

Os resultados de um projeto são incertos por natureza, tendo em vista que se referem a um produto ou serviço novo. Dessa forma, um aspecto crítico para o sucesso do projeto é o seu efetivo gerenciamento, definido como sendo a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos” (PMBok®, 2013, 5ª edição).

A Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag), responsável por prestar orientação metodológica para a preparação de projetos e atividades a serem desenvolvidas pelas diversas áreas do Poder Judiciário cearense com vistas ao cumprimento de metas globais, bem assim por conhecer os benefícios que o gerenciamento de projetos proporcionará ao Poder Judiciário do Estado do Ceará (PJCE), elaborou a metodologia de gerenciamento a ser adotada. A metodologia foi desenvolvida com base na 5ª edição do Guia PMBoK® do Project Management Institute (PMI), EUA, 2013.

A adoção de uma metodologia para o Poder Judiciário do Estado do Ceará, na forma do manual da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, tem por objetivo precípua prover os gerentes de projetos de ferramentas e técnicas de gerenciamento que possibilitem um maior profissionalismo e integração dos processos de trabalho, que facilitem a comunicação e a gestão de pessoas da equipe, que tragam uma melhor definição e controle do trabalho a ser realizado, que auxiliem na avaliação e na prevenção de riscos e que, em última instância, facilitem o alcance dos objetivos propostos e a divulgação dos resultados finais.

É por intermédio do Escritório Corporativo de Projetos (ECP), instituído no âmbito do Departamento de Estratégia e Projetos pela Resolução nº 13, de 24 de novembro de 2011, do Órgão Especial, que a Seplag exerce suas competências relativas ao monitoramento e ao suporte quanto ao gerenciamento de projetos.

#### ***O que é o manual da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do PJCE?***

O manual da Metodologia de Gerenciamento de Projetos é o documento que formaliza a metodologia adotada no âmbito do PJCE para o gerenciamento de projetos. O manual aborda os processos de elaboração e gerenciamento de projetos, desde a concepção da ideia até o seu encerramento.

#### ***A quem se dirige o manual da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do PJCE?***

O manual da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do PJCE deve ser seguido por todas as unidades que conduzem projetos estratégicos. Para os projetos não estratégicos (apenas setoriais), também é recomendada a aplicação da mesma metodologia, porém de forma equilibrada e ajustada ao grau de complexidade do projeto, observando-se o nível de exigência (se obrigatório ou opcional) de cada processo descrito.

#### **Quais as atribuições do Escritório Corporativo de Projetos?**

De maneira geral, as atribuições do Escritório Corporativo de Projetos (ECP) do Poder



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

Judiciário cearense são as declaradas na Resolução antes mencionada, conforme a seguir descrito:

- I. acompanhar a execução dos projetos estratégicos e de outros projetos relevantes para a Instituição;
- II. monitorar o Portfólio de Projetos Estratégicos;
- III. alinhar o Portfólio de Projetos Estratégicos aos Objetivos Estratégicos do Poder Judiciário cearense, prestando a devida orientação no sentido de que esforços e investimentos sejam direcionados à realização das estratégias estabelecidas;
- IV. assessorar a alta administração nas decisões acerca dos projetos monitorados pelo ECP e na escolha de ferramentas de gerenciamento de projetos;
- V. elaborar, implantar, aprimorar e divulgar a Metodologia de Gerenciamento de Projetos, padronizando os procedimentos e modelos de documentos a serem adotados;
- VI. prover suporte às unidades administrativas e judiciárias na elaboração de propostas de projetos;
- VII. capacitar e prestar orientação aos Gerentes de Projetos quanto à aplicação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos;

medir e divulgar, permanentemente, o desempenho na execução dos projetos estratégicos para o público interno.

Ao longo do Manual de Metodologia de Gerenciamento de Projetos do PJCE, são especificadas, para cada processo e/ou procedimento, as responsabilidades dos envolvidos com o gerenciamento de projetos estratégicos.

No que se refere ao acompanhamento da execução dos projetos, o ECP segue as diretrizes da portaria nº 681/2014, que estabelece conceitos fundamentais acerca do gerenciamento de projetos para fins de designação de servidores como gerentes de projetos e possível percepção de Gratificação por Execução de Trabalho Relevante, Técnico ou Científico (GTR).

O acompanhamento dos projetos estratégicos é feito no Portal dos Projetos – *Sharepoint* (endereço: <http://www5.tjce.jus.br/ecp/>), onde também são disponibilizados a Metodologia de Gerenciamento e os artefatos (modelos de documentos padronizados/atualizados) dos projetos. Outras ferramentas utilizadas são: o Tortoise SVN (Repositório para controle de versões) e o BONITA (ferramenta para acompanhamento dos prazos dos processos de iniciação dos projetos). Além disso, os gerentes de projeto utilizam outros programas como o Xmind e o Project Libre no processo de planejamento dos projetos, e recebem treinamentos do ECP sobre gerenciamento de projetos e utilização das ferramentas.



### Sumário

Capítulo 1: Introdução.....	7
1.Evolução do Gerenciamento de Projetos.....	7
2.Definições Básicas.....	8
2.1Projeto.....	8
2.2Programa.....	8
2.3Portfólio.....	8
3.Gerenciamento de Projetos.....	9
4.Papéis e Responsabilidades.....	9
4.1Patrocinador do Projeto.....	10
4.2Cliente do Projeto.....	10
4.3Gerente do Projeto.....	11
4.4Equipe do Projeto.....	11
4.5Escritório de Projetos.....	12
4.6Partes Interessadas.....	12
Capítulo 2: Metodologia de Gerenciamento de Projetos.....	13
1.Fases do Ciclo de Vida dos Projetos.....	13
2.Status dos Projetos.....	13
3.Aplicação da Metodologia.....	15
3.1Classificação de Complexidade.....	15
3.2Documentação dos Projetos.....	17
3.3Revisão dos Documentos.....	19
3.4Aprovação dos Documentos.....	19
Capítulo 3: Detalhamento das Fases.....	21
1.Fase de Preparação.....	21
1.1Atividades.....	21
1.1.1Elaborar Termo de Abertura do Projeto.....	21
1.1.2Obter Aprovação do Termo de Abertura do Projeto.....	22
1.1.3Publicar Termo de Abertura do Projeto.....	23
1.2Produtos da Fase.....	23
2.Fase de Concepção.....	24
2.1Atividades.....	25
2.1.1Identificar Partes Interessadas.....	25
2.1.2Elaborar Estrutura Analítica do Projeto.....	26
2.1.3Elaborar Declaração do Escopo do Projeto.....	27
2.1.4Elaborar Cronograma.....	28
2.1.5Elaborar Organograma do Projeto.....	30
2.1.6Elaborar Matriz de Responsabilidades do Projeto.....	31



# Metodologia de Gerenciamento de Projetos

## Secretaria de Planejamento e Gestão

2.1.7	Identificar Riscos do Projeto.....	32
2.1.8	Elaborar Plano de Comunicações do Projeto.....	33
2.1.9	Elaborar Plano de Gerenciamento do Projeto.....	33
2.1.10	Registrar Lições Aprendidas do Projeto.....	34
2.2	Produtos da Fase.....	35
3	Fase de Realização.....	36
3.1	Atividades.....	36
3.1.1	Realizar Reunião de Acompanhamento do Projeto.....	36
3.1.2	Monitorar Riscos e Identificar Problemas.....	37
3.1.3	Elaborar Termo de Aceite das Entregas.....	38
3.1.4	Elaborar Relatório de Acompanhamento do Projeto.....	39
3.1.5	Gerenciar Mudanças do Projeto.....	40
3.1.6	Registrar Lições Aprendidas do Projeto.....	41
3.2	Produtos da Fase.....	42
4	Fase de Conclusão.....	43
4.1	Atividades.....	44
4.1.1	Elaborar Termo de Encerramento do Projeto.....	44
4.1.2	Registrar Lições Aprendidas.....	44
4.2	Produtos da Fase.....	45
Capítulo 4:	Indicadores de Projetos.....	46
4.1	Índice de Desempenho de Prazo – IDP.....	46
4.2	Índice de Desempenho de Custo – IDC.....	47
4.3	Aderência à Metodologia.....	48
Capítulo 5:	Avaliação de Desempenho Individual .....	50
Referências Bibliográficas.....		52



## Capítulo 1: Introdução

### 1. Evolução do Gerenciamento de Projetos

Projetos vêm sendo realizados desde os primórdios da civilização. A construção de pirâmides, cidades, pontes, por exemplo, foram certamente grandes projetos. Hoje, com o mercado cada vez mais globalizado e competitivo, projetos têm sido planejados e executados pelas organizações para criar novos produtos/serviços e introduzir mudanças e inovações em seus processos. No entanto, para que um projeto seja realizado de forma eficaz, é necessária a organização do trabalho a ser executado.

O crescente aumento na complexidade dos negócios em escala mundial fez surgir os princípios da gerência de projetos. A Revolução Industrial alterou profundamente a estrutura econômica do mundo ocidental. As relações de produção foram drasticamente modificadas e iniciou-se, assim, uma cadeia de transformações que tornou cada vez mais exigente a tarefa de gerir as organizações econômicas.

Nos EUA, a primeira grande organização a praticar conceitos da gestão de projetos foi a *Central Pacific Railroad 3*, que começou suas atividades no início da década de 1870, com a construção da estrada de ferro transcontinental. De repente, os líderes do negócio depararam-se com a perigosa tarefa de organizar as atividades de milhares de trabalhadores, a manufatura e a montagem de quantidades não previstas de matéria-prima.

Nas décadas seguintes à II Guerra Mundial, as estratégias de marketing, a psicologia industrial e as relações humanas começaram a ser partes integrantes do gerenciamento do negócio, da administração das empresas. Desta forma, a complexidade dos projetos demandou novas estruturas organizacionais. Complexos “Diagramas de Rede” e o método de “Caminho Crítico” foram introduzidos, oferecendo aos gerentes maior controle sobre os projetos. Rapidamente, essas técnicas foram difundidas entre gerentes que procuravam novas estratégias e ferramentas de gerenciamento, que permitissem o desenvolvimento de projetos em um mundo competitivo e de mudanças rápidas.

Em 1969, no auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos da Philadelphia, Pensilvânia, nos EUA, se reuniu para discutir as melhores práticas, e Jim Snyder fundou o *Project Management Institute – PMI* (EUA). O PMI é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão de projetos.

Nas décadas seguintes, o gerenciamento de projetos começou a tomar sua forma moderna. Enquanto vários modelos de negócio desenvolveram-se neste período, todos eles compartilharam uma estrutura de suporte comum: projetos são liderados por um gerente de projetos, que põe



peças juntas em um time e assegura a integração e a comunicação de fluxos de trabalho por meio de diferentes departamentos.

Hoje, o gerenciamento de projetos vem fortalecendo-se cada vez mais. As organizações sabem que precisam gerenciar projetos para obterem sucesso. Este volume de projetos e as mudanças no cenário mundial, cada vez mais competitivo, geram a necessidade de resultados mais rápidos, com qualidade maior, custo menor e gerenciamento de incertezas.

## 2. Definições Básicas

### 2.1 Projeto

Um empreendimento temporário que possui datas de início e fim definidas objetivando criar um produto, serviço ou resultado exclusivo a partir de atividades sequenciadas, alinhadas, planejadas, executadas, monitoradas e controladas por um gerente de projetos.

#### **E projeto Estratégico?**

Projeto que está relacionado a um ou mais objetivos estratégicos e que contribui diretamente para o alcance das metas institucionais estabelecidas. Havendo a escassez de recursos, humanos ou financeiros, os projetos estratégicos deverão ter prioridade de execução. No PJCE, um projeto é considerado estratégico quando aprovado como tal pela Alta Administração.

### 2.2 Programa

Um programa é um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, para a obtenção de benefícios e maior controle dos projetos.

Normalmente, os projetos de um mesmo programa possuem algumas características técnicas ou operacionais comuns.

### 2.3 Portfólio

Portfólio é um conjunto de projetos, programas e/ou outras iniciativas, relacionados entre si por critérios de afinidade e/ou por representarem a materialização das estratégias de uma organização ou unidade organizacional.

É a ponte que liga as estratégias aos diversos tipos de iniciativas da organização. A Gestão de Portfólio combina o foco da organização em garantir que os projetos selecionados contribuam para a estratégia (fazer o projeto certo), com o foco do gerenciamento de projetos em implementar projetos com eficiência, e com a contribuição planejada para o portfólio (fazer





# Metodologia de Gerenciamento de Projetos

## Secretaria de Planejamento e Gestão

certo o projeto).



*Ilustração 1: Portfólios, Programas e Projetos (PMI®)*

Os programas e projetos que compõem um portfólio não necessitam, obrigatoriamente, ser inter-relacionados ou interdependentes.

### 3. Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é definido como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos e às expectativas das partes envolvidas.

O gerenciamento de projetos é a combinação de processos, responsáveis, atividades, técnicas e documentos que auxiliam na administração dos recursos indispensáveis para atingir com êxito o final do projeto. A aplicação de um gerenciamento de projetos visa a:

- Evitar incertezas durante a execução do projeto;
- Reduzir ou mitigar os riscos negativos associados ao projeto;
- Facilitar e orientar a execução do projeto;
- Melhorar a alocação de recursos materiais e humanos;
- Transformar conhecimento empírico em conhecimento formal por meio da documentação;
- Melhorar o controle e o acompanhamento gerencial;
- Agilizar a tomada de decisões estratégicas; e
- Melhorar a comunicação entre os envolvidos.



## 4. Papéis e Responsabilidades

### 4.1 Patrocinador do Projeto

Tendo em vista que o projeto envolve muito esforço de gestão, planejamento e engajamento de áreas, recursos e pessoal, a figura do patrocinador é fundamental.

O patrocinador geralmente é representado por alguém da alta administração, que tenha grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização. O patrocinador é responsável por:

- Apoiar a mitigação dos riscos mais críticos do projeto;
- Atuar como o último nível na escala de solução de conflitos;
- Aprovar os documentos do projeto e o planejamento;
- Promover a priorização do projeto na esfera setorial e apoiar a articulação do esforço necessário das áreas durante o andamento dos trabalhos;
- Aproveitar interações existentes com os colaboradores para comunicar importância do projeto para a instituição e a necessidade da colaboração de todos; e
- Atuar como porta-voz junto aos níveis mais altos de gerenciamento para angariar o suporte de toda a Organização e para promover os benefícios que o projeto proporciona.

Um bom patrocinador acrescenta valor ao projeto e desempenha diferentes funções durante o ciclo de vida do projeto: conselheiro, motivador, eliminador de barreiras e definidor de limites.

### 4.2 Cliente do Projeto

Projetos acontecem porque alguém considera que a iniciativa específica vai fornecer algum tipo de valor. Normalmente, a pessoa que obterá mais valor a partir de um projeto torna-se patrocinador. Os clientes do projeto são aqueles com interesse significativo no resultado do projeto. Isso inclui o patrocinador do projeto e qualquer outro gestor. Também pode incluir aqueles que serão o cliente do produto final. O gestor que está diretamente ligado aos benefícios do produto do projeto e que participa dos processos de planejamento e execução é denominado “coordenador”.

Utilizando o delimitador “unidade gestora do projeto”, podemos classificar o cliente em dois tipos: interno ou externo. Ambos precisam estar comprometidos com o projeto, porém será considerado cliente o tipo externo, ou seja, o solicitante da unidade demandante do



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

projeto. Uma vez identificado, o cliente torna-se corresponsável pela execução do projeto juntamente ao gerente de projetos. Torna-se, portanto, responsável pelo repasse de conhecimento, através dos requisitos, premissas e restrições do projeto, bem como pela aprovação e assinatura dos principais documentos do projeto.

#### 4.3 Gerente do Projeto

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

Algumas atividades básicas do gerente do projeto são:

- Estruturar e planejar o projeto estabelecendo as atividades a serem executadas, preocupando-se e avaliando continuamente as metas;
- Comunicar e conscientizar a equipe de implantação e as demais partes interessadas quanto ao planejamento, engajando-os no apoio ao seu cumprimento;
- Executar o projeto coordenando as partes interessadas, dentro das condições básicas de prazo, custo, qualidade e metas;
- Controlar o projeto avaliando continuamente o seu andamento e tomando ações que corrijam desvios ou tendências de desvios encontrados;
- Documentar o projeto em todas as suas fases. Isto envolve tanto a documentação técnica do produto (projeto básico ou termo de referência) quanto a documentação adequada com respeito à Metodologia de gerenciamento do projeto; e
- Acompanhar e divulgar as informações do projeto, principalmente com relação ao custo, ao cronograma e ao escopo, mantendo as partes interessadas constantemente informadas sobre o progresso do projeto.

#### 4.4 Equipe do Projeto

A equipe do projeto é corresponsável em muitas atividades do gerenciamento de projetos, pois além de executar as atividades do projeto, de acordo com o cronograma, 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.

A equipe também deve utilizar adequadamente o canal de comunicação do projeto, para que as informações sejam disponibilizadas de forma eficiente. Toda a equipe deve ter um forte compromisso com a qualidade e deve estar orientada para os resultados das atividades que executa. A equipe do projeto pode ser constituída por pessoas integrantes ou não da



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

unidade patrocinadora, bem como por participantes que integram Órgãos de unidades externas envolvidas no projeto.

Em situações de projetos que envolvam duas ou mais unidades, é importante nomear a unidade que será líder técnico do projeto, responsável por resolver questões técnicas e aprovar as entregas. Outros papéis e responsabilidades poderão ser atribuídos à equipe do projeto, desde que constem no Plano de Recursos Humanos e sejam validados pelo Patrocinador.

É fundamental identificar, ao longo do planejamento do projeto, os papéis de cada envolvido e, no desenvolvimento do Plano de Comunicação, estabelecer como as informações sobre o projeto circularão entre a equipe.

#### 4.5 Escritório de Projetos

O Escritório de Projetos (do inglês PMO – Project Management Office) é uma estrutura organizacional que gerencia as informações, apoia o planejamento e a estruturação dos projetos estratégicos, faz o acompanhamento e controla o desenvolvimento de um conjunto de projetos, mantendo informada a alta gerência do andamento e criticidades dos projetos.

As atribuições do ECP do Poder Judiciário cearense estão descritas no Art. 6ª da Resolução nº 13/2011 do Órgão Especial.

#### 4.6 Partes Interessadas

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

A equipe de gerenciamento do projeto deve identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e então gerenciar e influenciar tais necessidades, a fim de assegurar um projeto bem-sucedido.

As partes interessadas principais do projeto compreendem as unidades demandantes, incluindo o Cliente do Projeto, cujos papéis e responsabilidades estão descritos no item 4, o patrocinador, o gestor de unidade demandante, 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.

Os influenciadores são pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados ao projeto, mas que, devido à sua posição na organização executora, no fornecedor, no órgão regulamentador – por exemplo: Tribunal de Contas da União, Conselho Nacional de Justiça – ou ainda em outra organização, podem influenciar no andamento do projeto.



## Capítulo 2: Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### 1. Fases do Ciclo de Vida dos Projetos

Devido à natureza dos projetos do Poder Judiciário do Estado do Ceará, onde a subdivisão em etapas é claramente percebida, foi utilizado, na metodologia, o conceito de fases. Essa estrutura visa a deixar claro o processo iterativo através do qual o planejamento é refinado no início de cada fase.



*Ilustração 2: Ciclo de Vida dos Projetos (ECP)*

Fase	Descrição
<b>Preparação</b>	Formalização do início do projeto
<b>Concepção</b>	Planejamento do projeto
<b>Realização</b>	Execução do trabalho do projeto
<b>Conclusão</b>	Encerramento do projeto

A transição de uma fase para outra dentro do ciclo de vida do projeto geralmente envolve a aprovação de um ou mais artefatos. Por exemplo, ao final da fase de Preparação, o gerente do projeto deverá apresentar o Termo de Abertura do Projeto (TAP) como produto final da fase.

### 2. Status dos Projetos

Além da definição das fases do ciclo de vida do projeto, também há o *status* do projeto, ou seja, a informação que indica a situação atual do projeto.

Os projetos poderão ter os seguintes *status*:



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

Status	Descrição
<b>Não Iniciado</b>	Situação em que o projeto encontra-se no portfólio e/ou em elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP). Este é o primeiro <i>status</i> assumido por um projeto.
<b>Ativo</b>	Situação em que o Termo de Abertura do Projeto foi aprovado e o projeto possui atividades em execução.
<b>Concluído</b>	Situação em que o projeto cumpre todas as fases previstas no seu ciclo de vida.
<b>Cancelado</b>	Situação em que o projeto foi descontinuado.
<b>Suspenso</b>	Situação em que o projeto, por alguma decisão interna ou externa, foi temporariamente pausado.

Segue abaixo um diagrama representando as possíveis transições de *status* pelas quais um projeto pode passar:

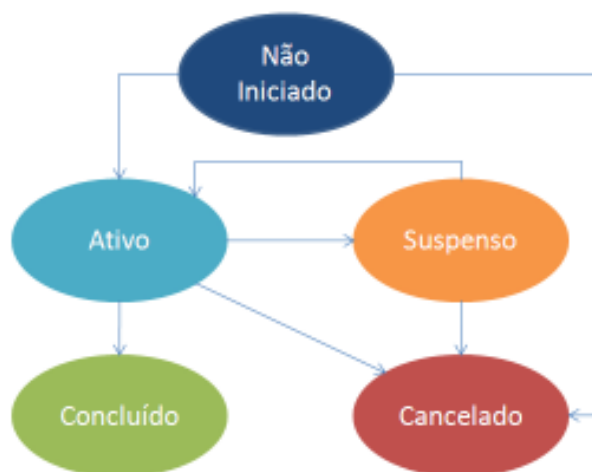


Ilustração 3: Transições de Status do Projeto (ECP)



### 3. Aplicação da Metodologia

A aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos visa obter sinergia entre as fases, atividades, documentos, entregas e envolvidos. Ela deve ser aplicada levando-se em consideração a classificação do projeto e o conjunto de documentos exigidos; e a execução de todas as atividades descritas nas seções seguintes.

Durante a execução de cada atividade, os envolvidos utilizam os documentos do projeto e geram as entregas, que são os produtos de uma ou mais atividades dentro de cada fase. A cada atividade descrita na metodologia, haverá um ou mais documentos, ou entregas, que servirão de entrada ou saída para outras atividades.

#### 3.1 Classificação de Complexidade

Complexidade é a dificuldade de implementação do projeto, levando-se em conta o esforço alocado para sua implementação, incluindo mobilização de recursos e pessoal.

A classificação da complexidade foi baseada na análise dos seguintes critérios:

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
<b>Gerenciamento Financeiro*</b>	Realização de controle financeiro do projeto abrangendo o planejamento, a análise e o controle de atividades financeiras que podem envolver a realização de novos investimentos ou a utilização de contratos vigentes.
<b>Duração</b>	Duração aprovada do projeto.
<b>Unidades Envolvidas**</b>	Unidades que participam do projeto.
<b>Licitação</b>	Processo de aquisição por meio de licitação no projeto.

\*Nesse critério, não serão considerados os gastos intrínsecos ao projeto, como folha de pagamento dos membros da equipe, gastos com energia elétrica, água etc.

\*\*Entende-se por unidades envolvidas as chefias máximas das unidades administrativas e judiciárias envolvidas no projeto. Por exemplo, uma Secretaria será contabilizada como uma unidade, independente do número de gerências, coordenadorias e serviços da mesma Secretaria envolvidos no projeto.



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

Os critérios acima descritos foram confrontados entre si, resultando em pesos diferentes para cada um deles:

<b>Critério</b>	<b>Peso</b>
<b>Gerenciamento Financeiro</b>	0,20
<b>Duração</b>	0,14
<b>Unidades Envolvidas</b>	0,28
<b>Licitação</b>	0,38

As regras de preenchimento para cada critério são:

<b>Critério</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Regra</b>
<b>Gerenciamento Financeiro</b>	0 ou 5	0 – Sem gerenciamento financeiro 5 – Com gerenciamento financeiro
<b>Duração</b>	1, 5 ou 10	1 – Duração <= 12 meses 5 – Duração entre 12 e 18 meses 10 – Duração >= 18 meses
<b>Unidades Participantes</b>	1, 5 ou 10	1 – Uma unidade 5 – Duas unidades, 10 – Três ou mais unidades 10 – Órgão ou entidade externa
<b>Licitação</b>	0 ou 5	0 – Sem processo de licitação 5 – Com processo de licitação

O resultado final da complexidade pode ser calculado através da fórmula:

$$Pontuação\ Final = \sum(Valor\ do\ Critério * Peso\ do\ Critério)$$





# Metodologia de Gerenciamento de Projetos

## Secretaria de Planejamento e Gestão

A classificação da complexidade, após calculada a pontuação final do projeto segue abaixo:

Complexidade	Pontuação Final
Baixa	0 a 2,49
Média	2,5 a 4,99
Alta	$\geq 5,00$

### 3.2 Documentação dos Projetos

Considerando que um projeto pode envolver muitas pessoas com objetivos, interesses e experiências diferenciadas, a documentação do projeto não deve ser vista como mera formalidade da metodologia, mas sim como uma poderosa ferramenta de apoio à atividade de gerenciamento de projetos que traz os seguintes benefícios:

- Nortear as ações da equipe;
- Estabelecer acordos entre as partes interessadas;
- Estabelecer entendimento único dos principais elementos do projeto, tais como: cronograma, objetivos, riscos, papéis e responsabilidades, entre outros;
- Comunicar e informar os requisitos e elementos dos projetos; e
- Fornecer uma base de conhecimento que auxiliará nas atividades e controles dos projetos futuros.

É na documentação dos projetos que a característica de elaboração progressiva do projeto pode ser melhor percebida. Elaboração progressiva significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos. Por exemplo: algumas características do projeto, como o escopo, são descritos de maneira mais geral no início do projeto e se tornarão mais detalhadas à medida que o gerente e a equipe do projeto desenvolvem um entendimento mais completo e nítido do mesmo. A elaboração progressiva é um refinamento do projeto e não deve ser entendida como redundância muito menos como aumento do escopo.

Porém, para se obter os benefícios esperados é necessário que o gerente do projeto e a equipe do projeto dediquem um tempo para elaborar essa documentação, mantendo-a atualizada sempre que necessário.

Por outro lado, a metodologia de gerenciamento de projetos deve prover um conjunto de documentos flexíveis e objetivos. Com base nisso, a presente metodologia estabelece um conjunto de artefatos diferentes para os projetos de acordo com sua classificação de complexidade descrita no item 3.1 (baixa, média ou alta):



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

Fase	Sigla	Documento	Complexidade		
			Baixa	Média	Alta
<b>Preparação</b>	<b>TAP</b>	Termo de Abertura do Projeto	X	X	X
<b>Concepção</b>	<b>CRO</b>	Cronograma do Projeto	X	X	X
	<b>PGP</b>	Plano de Gerenciamento do Projeto	X	X	X
	<b>MRP</b>	Mapa de Riscos do Projeto		X	X
	<b>LAP</b>	Lições Aprendidas	X	X	X
<b>Realização</b>	<b>ATA</b>	Ata de Reunião de Lançamento	X	X	X
	<b>RAP</b>	Relatório de Acompanhamento do Projeto	X	X	X
	<b>ATA</b>	Ata de Reunião de Acompanhamento		X	X
	<b>LAP</b>	Lições Aprendidas		X	X
	<b>TAF</b>	Termo de Aceite Final	X	X	X
	<b>SMU</b>	Solicitação de Mudança do Projeto	*	*	*
	<b>TSP</b>	Termo de Suspensão do Projeto	*	*	*
	<b>TRP</b>	Termo de Reativação do Projeto	*	*	*
	<b>TCP</b>	Termo de Cancelamento do Projeto	*	*	*
<b>Conclusão</b>	<b>TEP</b>	Termo de Encerramento do Projeto	X	X	X
	<b>LAP</b>	Lições Aprendidas	X	X	X

\* Documento obrigatório, quando houver necessidade de utilizá-lo.

Todos os documentos estão disponíveis no Portal dos Projetos do Escritório Corporativo de Projetos (ECP). E podem ser acessados no endereço <http://www5.tjce.jus.br/ecp>, seção “Metodologia de Projetos”, item “Modelos”.

A fim de padronizar e organizar os documentos do projeto no repositório SVN, o nome do arquivo de cada artefato deve obedecer à seguinte nomenclatura: PJ[SIGLA DA UNIDADE]AAAANN - SIGLA DO DOCUMENTO, por exemplo, PJSEPLAG2017001 - PGP, no caso do Plano de Gerenciamento do Projeto.

Se houver alterações no projeto, o documento deve identificar também o número da SMU (Solicitação de Mudança): PJ[SIGLA DA UNIDADE]AAAANN - SIGLA DO DOCUMENTO - SMU NNAAAA, por exemplo, PJSEPLAG2017001 - PGP - SMU 012016, no caso do Plano de



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

Gerenciamento de Projeto aprovado pela SMU nº 01 do ano de 2016.

### 3.3 Revisão dos Documentos

No gerenciamento de projetos, a revisão de alguns documentos é obrigatória. Essa revisão pode ser feita tanto pelo Escritório Corporativo de Projetos (ECP), quanto pelo Escritório Setorial (caso, exista). Os documentos que necessitam de revisão são:

Fase	Documento	Quem Revisa
<b>Preparação</b>	TAP – Termo de Abertura do Projeto	ECP ou Setorial*
<b>Concepção</b>	PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto	ECP ou Setorial*
<b>Realização</b>	SMU – Solicitação de Mudança	ECP
	TSP – Termo de Suspensão do Projeto	ECP
	TRP – Termo de Reativação do Projeto	ECP
	TEP – Termo de Cancelamento do Projeto	ECP
<b>Conclusão</b>	TEP – Termo de Encerramento do Projeto	ECP

\*O ECP poderá solicitar alterações em documentos revisados pelo Escritório Setorial.

### 3.4 Aprovação dos Documentos

No gerenciamento de projetos, a aprovação de alguns documentos é obrigatória. De acordo com o documento, esta aprovação tem significados e objetivos diferentes, conforme exemplos a seguir.

No Termo de Abertura do Projeto (TAP) a aprovação pelo patrocinador indica a autorização para iniciar o planejamento do projeto. No caso do Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) a aprovação atesta que todos os envolvidos concordam com as diretrizes estabelecidas e estarão comprometidos com a realização do projeto. Já na Solicitação de Mudança (SMU) a aprovação implica a autorização das mudanças relatadas e no aceite dos impactos identificados. Finalmente, a aprovação dos documentos da fase de conclusão indica que a unidade demandante, os beneficiários e as demais unidades envolvidas concordam com o encerramento do projeto.

Os documentos que necessitam de aprovação são:



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

Fase	Documento	Quem Aprova
<b>Preparação</b>	TAP – Termo de Abertura do Projeto	Patrocinador, Gerente do Projeto, Cliente do Projeto*, Líder Técnico*, Outros**
<b>Concepção</b>	PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto	
<b>Realização</b>	SMU – Solicitação de Mudança	
	TSP – Termo de Suspensão do Projeto	
	TRP – Termo de Reativação do Projeto	
	TEP – Termo de Cancelamento do Projeto	
	TAF – Termo de Aceite Final	
<b>Conclusão</b>	TEP – Termo de Encerramento do Projeto	

\* Quando houver, \*\* A critério do gerente de projetos



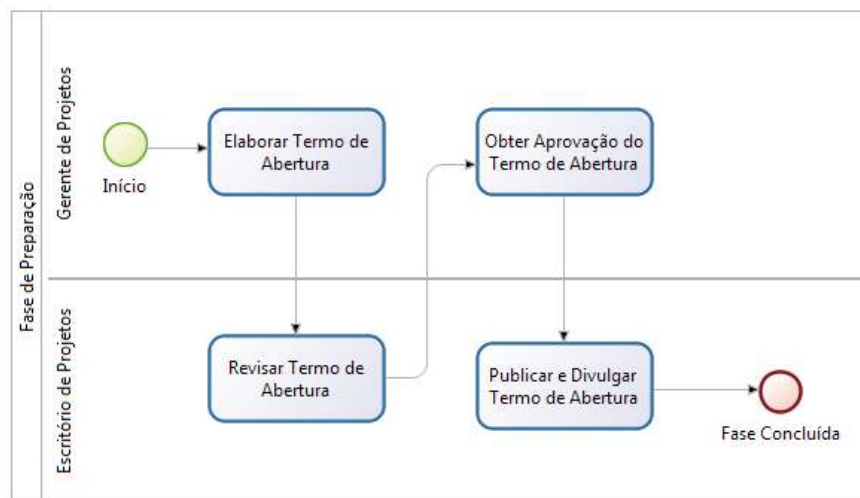
## Capítulo 3: Detalhamento das Fases

### 1. Fase de Preparação

Começar um projeto significa comprometer recursos financeiros, humanos e físicos na sua execução com o objetivo de obter, ao final, algum tipo de retorno. A fase de preparação de um projeto compreende a designação do gerente de projetos e de sua autoridade, dos objetivos e justificativa do projeto, das expectativas de orçamentos e prazos, bem como as principais premissas, restrições e riscos.

Os principais objetivos desta fase são:

- Nomear o gerente do projeto e sua autonomia;
- Definir de forma macro o escopo, prazo e custo do projeto;
- Definir premissas, restrições e riscos iniciais do projeto;



### 1.1 Atividades

#### 1.1.1 Elaborar Termo de Abertura do Projeto

Elaborar Termo de Abertura do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente do Projeto
<b>Entrada</b>	➔ Proposta do Projeto aprovada pela Alta Administração



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Cultura Organizacional</li><li>→ Processos e Procedimentos</li><li>→ Regulamentos e Normas Operacionais</li></ul>
<b>Saída</b>	Termo de Abertura do Projeto – TAP

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) deverá ser elaborado com base nas informações da Proposta de Projeto e levando em consideração aspectos como a cultura organizacional, processos e procedimentos, regulamentos e normas operacionais. Depois de elaborado pelo Gerente de Projeto e revisado pelo Escritório de Projetos, será submetido à aprovação, e posteriormente publicação e divulgação às partes envolvidas no projeto.

A cultura organizacional, ou cultura corporativa, é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Em outras palavras, representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela executa seu trabalho, como estabelece as suas parcerias, a maneira como ela trata seus funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades. Por esta razão, conhecer a cultura organizacional é fundamental para o sucesso no gerenciamento dos projetos.

Por meio do TAP, a organização reconhece a existência do projeto, designa e confere autoridade ao gerente de projeto para iniciar os trabalhos e utilizar os recursos necessários (equipamentos, recursos humanos, materiais etc.) para a sua execução. O TAP deve ser elaborado em termos amplos, de forma a não necessitar alterações. Ele também contribui para guiar o gerente de projeto na definição do escopo durante a fase de concepção e manter o foco sobre os seus propósitos visando às metas do projeto.

#### 1.1.2 Obter Aprovação do Termo de Abertura do Projeto

Obter Aprovação do Termo de Abertura do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	→ Termo de Abertura do Projeto – TAP (Revisado)
<b>Saída</b>	Termo de Abertura do Projeto – TAP (Assinado)



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

Geralmente, o Termo de Abertura do Projeto (TAP) é assinado apenas pelo gerente do projeto e o patrocinador do projeto. Porém, no caso do projeto ter um demandante diferente da unidade gestora, há a possibilidade de obter também a assinatura do responsável por parte do demandante (Cliente do Projeto). Obtendo assim, um maior envolvimento e comprometimento das principais partes interessadas.

#### 1.1.3 Publicar Termo de Abertura do Projeto

Publicar Termo de Abertura do Projeto	
<b>Responsável</b>	Escritório de Projetos
<b>Entrada</b>	→ Termo de Abertura do Projeto – TAP (Assinado)
<b>Saída</b>	Portal dos Projetos (Atualizado)

O TAP assinado será encaminhado para ciência de todas as unidades envolvidas. O Escritório Corporativo de Projetos será o responsável pela publicação no *Sharepoint* dos TAPs e informações referentes aos projetos por ele monitorados, enquanto os gerentes dos projetos deverão divulgar os TAPs para as partes interessadas e unidades envolvidas.

#### 1.2 Produtos da Fase

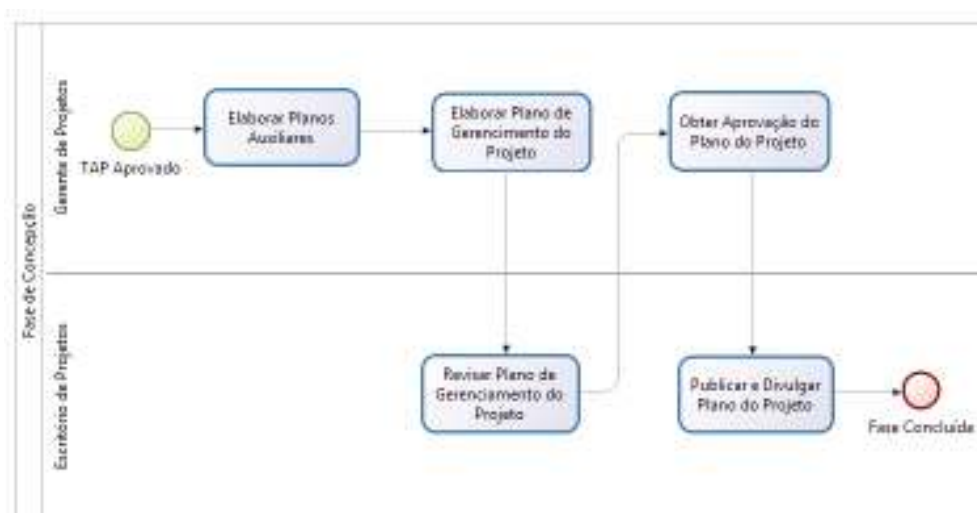
→ Termo de Abertura do Projeto – TAP



### 2. Fase de Concepção

Com base nas informações levantadas na fase de preparação, na fase de concepção deve ser especificado o que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação de recursos envolvidos, identificação de riscos etc. Ao final desta fase, o projeto deve estar suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades ou imprevistos. O produto desta fase é o Plano de Gerenciamento do Projeto, que deve ser elaborado incluindo os planos auxiliares (escopo, prazos, custos, riscos etc).

A fase de concepção tem como objetivo principal definir e controlar as atividades a serem realizadas pelo projeto de modo a garantir que o produto/serviço desejado seja obtido sem abandono de nenhuma premissa estabelecida no objetivo e no escopo do projeto, e que este seja concluído dentro do prazo e custos determinados.



O esforço de planejamento deve ser adequado à necessidade de cada projeto. Assim, quanto maior e mais complexo um projeto, mais detalhado deve ser seu planejamento e maior a quantidade de documentos a serem elaborados. Por outro lado, um projeto mais simples demanda menos esforço de planejamento.

Durante a fase de concepção, o gerente do projeto deve envolver as partes interessadas, pois elas possuem habilidades e conhecimentos que podem ser aproveitados no desenvolvimento do plano de projeto. Um projeto de sucesso começa pelo comprometimento entre as partes interessadas no sentido de trabalharem em prol de um objetivo comum.

Os documentos elaborados devem ser validados pelos envolvidos, aprovados pelo patrocinador do projeto e avaliados pelo Escritório de Projetos, quando couber (ver item 3.3). É ao





# Metodologia de Gerenciamento de Projetos

## Secretaria de Planejamento e Gestão

final dessa fase, com o Plano de Gerenciamento do Projeto aprovado, que a linha de base do projeto é salva.

A linha de base de um projeto é a representação do seu estado inicial em relação ao escopo, tempo (prazos) e custo. Tem como objetivo mostrar os desvios que ocorrem na execução do projeto em relação ao que foi planejado. Em outras palavras, ela é uma fotografia de alguns planos auxiliares do projeto, que pode ser visualizada por meio do Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP). Será a base para a emissão dos relatórios de desempenho do projeto.

## 2.1 Atividades

### 2.1.1 Identificar Partes Interessadas

Identificar Partes Interessadas	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	→ Termo de Abertura do Projeto – TAP → Cultura Organizacional → Processos e Procedimentos, Regulamentos e Normas Operacionais
<b>Saída</b>	Partes Interessadas no Plano de Comunicações do Projeto – PCP

Esta atividade tem por objetivo gerar uma relação dos principais interessados no projeto com suas respectivas informações. Essa identificação será útil na elaboração da equipe de planejamento e também servirá de referência para o planejamento das comunicações no projeto.

Manter as partes interessadas envolvidas ao longo de todo o projeto é uma tarefa importante, porém difícil, pois requer diplomacia para mantê-las comprometidas em relação aos resultados esperados.

Deverão ser levantados os principais beneficiários dos resultados e os demais interessados no projeto, os quais poderão contribuir positivamente ou negativamente para a execução do mesmo. Vale lembrar que a identificação da lista dos interessados não é parte somente da fase de detalhamento e sim, deve ser revisada em intervalos regulares. A importância relativa de cada um dos interessados pode mudar com o tempo, e de acordo com as fases do projeto. A má gestão das partes interessadas pode causar problemas e riscos ao projeto.



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

#### 2.1.2 Elaborar Estrutura Analítica do Projeto

Elaborar Estrutura Analítica do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	→ Termo de Abertura do Projeto – TAP
<b>Saída</b>	Estrutura Analítica do Projeto – EAP na Declaração do Escopo do Projeto – DEP

A Estrutura Analítica do Projeto, ou simplesmente EAP, trata-se de uma representação gráfica detalhada de todo o trabalho necessário para atingir os objetivos do projeto. Embora cada projeto seja exclusivo, a EAP de um projeto anterior pode normalmente ser utilizada como modelo para um novo projeto, uma vez que projetos diferentes, mas de uma mesma área de aplicação, podem carregar grandes semelhanças entre si.

Durante a construção da EAP, o trabalho será detalhado por meio de decomposição. Esta é uma técnica que consiste na subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, até que o trabalho e as entregas estejam definidos em nível de pacote de trabalho (nível mais baixo da EAP), onde se consegue estimar custos e o cronograma de trabalho de forma mais precisa.

A representação do escopo em uma EAP traz os seguintes benefícios para o projeto:

- Permite um maior controle das entregas do projeto. Se uma entrega for demorar muito tempo para ser realizada, é interessante dividi-la em subprodutos (entregas menores) de forma que não haja surpresas durante a aceitação do produto final do projeto;
- Serve de base para formação das frentes de trabalho (equipes do projeto), alocação de recursos e definição de custo e tempo dos pacotes de trabalho;
- Aumenta a precisão das estimativas, uma vez que, quanto maior for o detalhamento, mais precisas serão as estimativas de tempo e custo do projeto; e
- Facilita a definição exata de responsabilidades, permitindo a associação do trabalho a ser realizado aos responsáveis por sua execução.
- Funciona como ferramenta de comunicação durante todo o ciclo de vida do projeto, tanto para a equipe do projeto quanto para os clientes, especialmente a alta administração.



# Metodologia de Gerenciamento de Projetos

## Secretaria de Planejamento e Gestão

Exemplo de uma EAP:



Recomendações para a construção de EAP:

- Utilize substantivos para nomear cada item;
- Não utilize fases ou etapas nos itens;
- Na decomposição de um item utilize a regra 8/80 para o tamanho mínimo/máximo em horas;
- Para descer um nível de um item, o mesmo deve possuir no mínimo dois filhos;
- A maioria das EAPs possui de 3 a 6 níveis;
- Não precisa ser simétrica, ou seja, seus lados não precisam ter o mesmo número de pacotes de trabalho;

### 2.1.3 Elaborar Declaração do Escopo do Projeto

Elaborar Declaração do Escopo do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	→ Termo de Abertura do Projeto – TAP → Estrutura Analítica do Projeto – EAP
<b>Saída</b>	Declaração do Escopo do Projeto – DEP

A Declaração do Escopo do Projeto (DEP) descreve detalhadamente as entregas do projeto e o trabalho necessário para realizá-las. Além disso, permite um entendimento comum do escopo do projeto pelas partes interessadas. Para um melhor



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

gerenciamento das expectativas das partes interessadas, além de trazer o que deve ser feito, a DEP traz também o que não está contido no escopo do projeto, também conhecido como escopo negativo. Possibilita que a equipe do projeto realize um planejamento mais detalhado e forneça uma linha de base para avaliar o desempenho e o controle de solicitações de mudanças.

#### 2.1.4 Elaborar Cronograma

Elaborar Cronograma	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	→ Termo de Abertura do Projeto – TAP → Estrutura Analítica do Projeto – EAP → Calendários: organização, recursos e atividades
<b>Saída</b>	Cronograma do Projeto – CRO

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

As etapas para elaboração do cronograma do projeto são:

**1. Definição das atividades:** com base na EAP do projeto, os pacotes de trabalho são decompostos nas atividades necessárias para produzir as várias entregas do projeto. O nível de detalhe dessa decomposição pode 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;

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

- Dependências Mandatórias: são obrigatórias. Ex.: não se revisa um documento antes de sua elaboração;
- Dependências Arbitrárias: definidas pela equipe do projeto e baseada nas melhores práticas de uma área específica;



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

c) Dependências Externas: relacionadas com outras atividade externas ao projeto. Ex.: obter licença ambiental.

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

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

**5. Estimativa de duração das atividades:** estimativa do número de dias de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma;

**Desenvolvimento do cronograma:** nesta última etapa deve-se avaliar o cronograma obtido com as atividades sequenciadas, durações estimadas e recursos alocados, para garantir que o cronograma seja realista e possa ser executado como planejado. Nesta fase podem ser necessários ajustes nas datas de início e fim de algumas atividades. O calendário dos recursos estipulados no PRH é particularmente útil nesta etapa, pois possui informações sobre a disponibilidade, considerando os períodos de férias e horários de trabalho, capacidades e habilidades dos recursos humanos, bem como a disponibilidade dos recursos materiais.

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

Após a aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto (item 2.1.9), a linha de base deverá ser salva. Conforme mencionado anteriormente, a linha de base de um projeto é a representação do seu estado inicial em relação ao escopo, tempo (prazos) e custos. Tem como objetivo mostrar os desvios que ocorrem na execução do projeto em relação ao que foi planejado. Em outras palavras, ela é uma fotografia do cronograma do projeto que pode ser visualizada a partir do Gráfico de Gantt. Será a base para medição e emissão de relatórios de desempenho de prazos.

A alteração da linha de base requer a elaboração e aprovação da Solicitação de Mudança do Projeto (SMU), conforme critérios constantes no item 3.1.5.



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

#### 2.1.5 Elaborar Organograma do Projeto

Elaborar Organograma do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Termo de Abertura do Projeto – TAP</li><li>➔ Estrutura Analítica do Projeto – EAP</li><li>➔ Declaração do Escopo do Projeto – DEP</li><li>➔ Estrutura Organizacional</li></ul>
<b>Saída</b>	Organograma do Projeto no Plano de Recursos Humanos – PRH

Tem como objetivo apresentar de forma gráfica a estrutura organizacional do projeto, facilitando assim a comunicação entre os participantes, e organizando projeto. Principais benefícios:

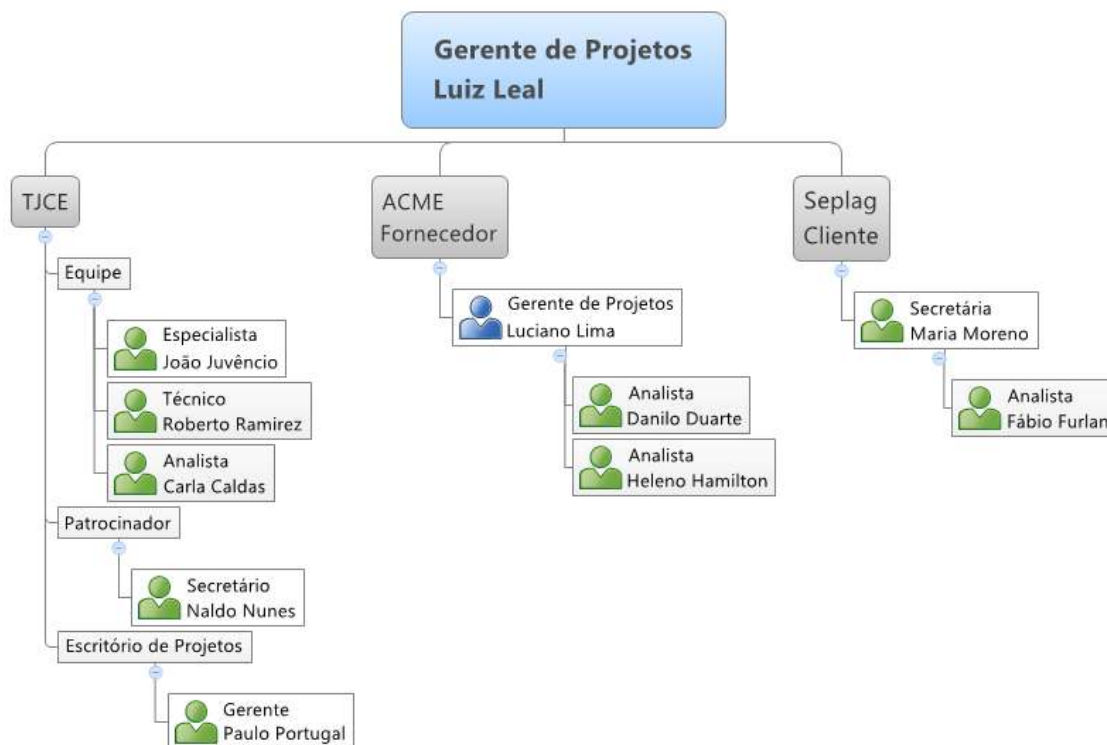
- Identificar os principais envolvidos em atividades do projeto. Mais tarde, na elaboração da Matriz de Responsabilidades, os envolvidos serão associados às suas responsabilidades;
- Estabelecer os grupos que formam as equipes especializadas;
- Prover uma base para procedimentos de escalonamento de riscos e problemas;
- Resolver os riscos e problemas no nível operacional e só subir na hierarquia após esgotar todas as opções. Caso haja participação de comitês, grupos de trabalho ou comissões, eles devem ser informados na estrutura;
- Apresentar a relação hierárquica de autoridade do projeto com os nomes dos respectivos recursos e funções. O papel mais alto dessa hierarquia é a do patrocinador, que atua como um elo entre o projeto e a organização.



# Metodologia de Gerenciamento de Projetos

## Secretaria de Planejamento e Gestão

Exemplo de um Organograma:



Essas unidades não representam, necessariamente, estruturas formais da organização, ou seja, podem ser grupos de trabalho formalmente instituídos apenas no âmbito do projeto, reunindo pessoas de diferentes órgãos ou unidades.

### 2.1.6 Elaborar Matriz de Responsabilidades do Projeto

Elaborar Matriz de Responsabilidades do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Estrutura Analítica do Projeto – EAP</li><li>→ Declaração do Escopo do Projeto – DEP</li><li>→ Cronograma do Projeto – CRO</li><li>→ Organograma do Projeto</li></ul>
<b>Saída</b>	Matriz de Responsabilidades do Projeto no Plano de Recursos Humanos – PRH



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

Geralmente, o desenvolvimento de um projeto envolve muitas pessoas e unidades da organização que desempenham papéis diferentes durante a execução e a aprovação das entregas do projeto. Às vezes, esse processo é direto e simples, por exemplo, uma pessoa cria um documento e outra pessoa aprova. Em outros casos, pode haver muitas pessoas envolvidas, e várias outras que necessitam aprovar o documento.

Para os cenários que envolvem muitas pessoas e unidades, é necessário ter uma Matriz de Responsabilidades para as entregas do projeto. Isto ajuda a estabelecer as expectativas e a assegurar que as pessoas conheçam suas responsabilidades.

A Matriz de Responsabilidades esclarecerá todos os papéis e responsabilidades no projeto, uma vez que relaciona a estrutura organizacional e a EAP do projeto para ajudar a garantir que cada elemento do escopo do projeto seja atribuído a uma pessoa responsável. Deverá ser designado para as principais atividades o nome do responsável, a respectiva área e a sua atribuição – RACI: **R**esponsável pela execução, **A**prova, **C**onsultado, **I**nformado.

A elaboração da Matriz de Responsabilidades deve ser negociada com todos os envolvidos. Ela compõe o Plano Completo do Projeto e deverá ser mantida atualizada durante todo o projeto.

#### 2.1.7 Identificar Riscos do Projeto

Identificar Riscos do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Termo de Abertura do Projeto – TAP</li><li>➔ Declaração do Escopo do Projeto – DEP</li><li>➔ Cultura Organizacional</li><li>➔ Cronograma do Projeto – CRO</li><li>➔ Organograma do Projeto</li></ul>
<b>Saída</b>	Mapa de Riscos do Projeto – MRP no Portal de Projetos ( <i>Sharepoint</i> )

Em todos os projetos existe um grau de incerteza e o controle de riscos é o meio pelo qual essas incertezas são gerenciadas sistematicamente no intuito de aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos do projeto.

Um risco sempre tem uma causa e, caso se concretize, gerará uma consequência. O sucesso do projeto depende da manutenção de um elevado comprometimento com os procedimentos de controle de riscos ao longo de toda a sua execução. Na fase de concepção do projeto, é fundamental que seja conduzida uma avaliação inicial dos





## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

riscos.

No mapa de riscos, deve ser dada uma visão inicial dos riscos identificados que poderão impactar o projeto. A identificação de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto cumpre seu ciclo de vida.

#### 2.1.8 Elaborar Plano de Comunicações do Projeto

Elaborar Plano de Comunicações do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Termo de Abertura do Projeto – TAP</li><li>➔ Declaração do Escopo do Projeto – DEP</li><li>➔ Estrutura Analítica do Projeto – EAP</li><li>➔ Cronograma do Projeto – CRO</li><li>➔ Organograma do Projeto</li></ul>
<b>Saída</b>	Plano de Comunicações do Projeto – PCP

Um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações que se deseja repassar cheguem às pessoas corretas, em tempo e pelos meios adequados.

O Plano de Comunicação é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar o processo de comunicação no projeto. Apresenta como deverá ser feita a geração, coleta, armazenamento e o controle das informações do projeto, bem como a sua distribuição, por meios adequados e no momento certo, às partes interessadas do projeto.

A gestão da comunicação é também uma gestão de expectativas e, como normalmente essas expectativas diferem de pessoa para pessoa, é importante utilizar, de maneira apropriada, os meios disponíveis de modo a evitar as falhas e as barreiras de comunicação bem como as suas indesejáveis consequências.

#### 2.1.9 Elaborar Plano de Gerenciamento do Projeto

Elaborar Plano de Gerenciamento do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Termo de Abertura do Projeto – TAP</li><li>➔ Mapa das Partes Interessadas</li></ul>



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Estrutura Analítica do Projeto – EAP</li><li>→ Declaração do Escopo do Projeto – DEP</li><li>→ Cronograma do Projeto – CRO</li><li>→ Organograma do Projeto</li><li>→ Matriz de Responsabilidades do Projeto</li><li>→ Mapa de Riscos do Projeto – MRP</li><li>→ Plano de Comunicação do Projeto – PCP</li></ul>
<b>Saída</b>	Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP

O Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) é o documento formal que descreve os procedimentos a serem conduzidos durante a sua execução. Além disso, integra todos os planos auxiliares e as demais informações sobre o projeto. Após sua elaboração, torna-se necessária a aprovação formal pelo patrocinador.

Cabe ressaltar que o detalhamento do projeto é um processo contínuo, que não acaba com o início de sua implementação. O Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) e os documentos que o compõem precisam ser 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.

O gerente do projeto deve ajustar continuamente os detalhes durante toda a execução, de modo a manter o Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado e dentro da realidade do projeto.

O Plano de Gerenciamento do Projeto deve servir de guia para a equipe e um meio de comunicação entre as partes interessadas do projeto. O plano se torna a principal fonte de informações de como será executado, monitorado, controlado e encerrado o projeto.

#### 2.1.10 Registrar Lições Aprendidas do Projeto

Registrar Lições Aprendidas do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP</li><li>→ Atas de Reuniões – ATA</li><li>→ Relatórios de Acompanhamento de Projetos – RAP</li></ul>
<b>Saída</b>	Registro de Lições Aprendidas no Portal dos Projetos ( <i>Sharepoint</i> )



# Metodologia de Gerenciamento de Projetos

## Secretaria de Planejamento e Gestão

---

A fase de concepção do projeto é um dos momentos críticos no projeto, pois é nela que se concentram grande parte das reuniões, das dúvidas e decisões. Por este motivo, nesta fase se concentram também as primeiras lições aprendidas dos projetos. Cabe destacar que as lições aprendidas relacionadas ao projeto, seja de aspectos técnicos, gerenciais, comportamentais e de processo, devem ser documentadas durante o ciclo de vida do projeto e não somente na fase de encerramento.

### 2.2 Produtos da Fase

- Estrutura Analítica do Projeto – EAP
- Declaração do Escopo do Projeto – DEP
- Cronograma do Projeto – CRO
- Plano de Recursos Humanos – PRH
- Plano de Comunicação do Projeto – PCP
- Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP



### 3. Fase de Realização

A fase de realização consiste no gerenciamento das atividades para geração do(s) produto(s) e/ou serviço(s) do projeto. A maior parte da equipe e dos recursos estará dedicada a esta fase, que será concluída após a entrega de todas as atividades planejadas para o projeto. Também é nesta fase onde estão concentrados os esforços de execução e monitoramento os quais, apesar de serem distintos, normalmente acontecem de forma concomitante.

A execução engloba a coordenação das pessoas e dos recursos e a produção dos bens ou serviços (entregáveis) que devem compor os resultados do projeto. A equipe do projeto tem maior atuação nestas atividades, executando o que tiver sido planejado e estabelecido no Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP). 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 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, por sua vez, busca verificar se os objetivos do projeto estão sendo atingidos, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado, possibilitando ações corretivas. O principal benefício deste monitoramento é o acompanhamento do desempenho do projeto, que passa a ser observado e medido regularmente para que seja, identificadas eventuais variações em relação ao Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP). Ele é executado por meio de:

- Monitoramento e medições regulares de progresso;
- Verificação de variações com relação ao planejado;
- Acompanhamento de riscos relevantes;
- Tomada de ações corretivas e preventivas, quando necessárias.

A fase de realização tem como objetivo fazer com que a equipe do projeto execute o Plano de Gerenciamento previsto, concretizando real tudo o que foi planejado na fase de concepção. O gerente do projeto, em conjunto com a equipe do projeto, deve orientar sobre a execução das atividades planejadas do projeto, além de gerenciar os aspectos internos e externos ao projeto.

#### 3.1 Atividades

##### 3.1.1 Realizar Reunião de Acompanhamento do Projeto

Realizar Reunião de Acompanhamento do Projeto	
Responsável	Gerente de Projetos



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Cronograma do Projeto – CRO</li><li>→ Solicitações de Mudança de Projetos – SMU</li><li>→ Atas de Reuniões</li></ul>
<b>Saída</b>	Ata de Reunião de Acompanhamento do Projeto – ATA

A Reunião de Acompanhamento do Projeto é uma importante ferramenta de comunicação que deve ser utilizada regularmente ao longo da implementação do projeto. Além de integrar a equipe a reunião de acompanhamento, é uma oportunidade para apresentar o andamento do projeto, relatar os *status* dos riscos, resolver problemas ou eventuais desvios, avaliar o desempenho do projeto e tomar de decisões entre os membros da equipe. Representa, também, um momento para divulgar as atividades já realizadas, detalhamento de atividades em andamento e planejar as próximas atividades do projeto.

Após a realização da 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. Cabe ressaltar que as reuniões de acompanhamento são importantes para o bom andamento do projeto.

#### 3.1.2 Monitorar Riscos e Identificar Problemas

Monitorar Riscos e Identificar Problemas	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Mapa de Riscos do Projeto – MRP</li><li>→ Cronograma do Projeto – CRO</li><li>→ Solicitações de Mudança de Projetos – SMU</li><li>→ Atas de Reuniões de Acompanhamento do Projeto</li></ul>
<b>Saída</b>	Mapa de Riscos do Projeto (Atualizado)

As atividades de reavaliação de riscos previamente identificados e de identificação de novos riscos devem ocorrer durante todo o projeto, e não somente no planejamento. Isso porque os riscos mudam muito durante o projeto e a equipe deve



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

estar preparada para enfrentá-los (caso sejam ameaças) ou aproveitá-los (caso sejam oportunidades).

O gerente do projeto e a equipe devem planejar reavaliações dos riscos do projeto com frequência preestabelecida, ou quando situações que motivem incertezas aconteçam, tais como: aprovação de solicitação de mudança, alterações significativas na equipe, no projeto ou situações que não haviam sido consideradas no planejamento.

Nessa atividade, o gerente de projeto identifica, analisa e planeja respostas aos riscos do projeto em conjunto com a equipe do projeto. Além do Plano de Gerenciamento do Projeto, a equipe deve utilizar nessa atividade informações sobre o andamento do projeto e suas variações (de prazo, custo, qualidade e escopo) com relação ao planejado. Estas informações devem ser analisadas, com o objetivo de buscar riscos que possam impactar na consecução dos objetivos do projeto, tanto positiva quanto negativamente. Todas as novas informações resultantes do trabalho de revisão dos riscos deverão ser registradas no Mapa de Riscos do Projeto.

Nesta atividade, os problemas também devem ser identificados. Para tanto, devemos compreender que um problema é algo que já aconteceu, é um risco que se tornou realidade, e que precisa ser resolvido imediatamente. Por outro lado, um risco é algo que ainda pode acontecer. A importância relativa do problema e de seu impacto determinam as medidas corretivas a serem tomadas.

As decisões relativas a alguns problemas identificados na execução de um projeto poderão ser escalonadas, ou seja, serão submetidas pelo gerente de projetos para um nível hierárquico mais alto. São exemplos desse tipo de problema:

- Mudança no escopo do projeto;
- Um item que foi identificado, porém estava fora da especificação;
- Demanda subdimensionada na fase de realização etc.

Uma vez identificado um risco ou problema, é fundamental que estes sejam monitorados e acompanhados, devendo ser registradas as medidas a serem aplicadas, o responsável por elas e a data limite para implementá-las. Este acompanhamento aumenta as chances de sucesso do projeto.

O gerente do projeto é o responsável por assegurar que os problemas e riscos sejam tratados com rapidez, e que as contra medidas necessárias sejam implementadas pela equipe do projeto.

### 3.1.3 Elaborar Termo de Aceite das Entregas

Elaborar Termo de Aceite das Entregas



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP</li><li>➔ Cronograma do Projeto – CRO</li><li>➔ Planos Auxiliares</li><li>➔ Atas de Reuniões</li><li>➔ Documentos do Produto/Serviço (homologações, testes, avaliações etc.)</li></ul>
<b>Saída</b>	Termo de Aceite – TA (para entregas parciais) ou Termo de Aceite Final – TAF (para aceite final)

O Termo de Aceite (TA) das entregas é o documento que formaliza a entrega dos produtos e/ou serviços do projeto junto ao cliente. Trata da oficialização dos resultados finais do projeto.

Caso o projeto tenha entregas parciais, o Termo de Aceite (TA) deverá ser elaborado para cada uma dessas entregas. Ao final da última entrega, deverá ser elaborado um Termo de Aceite Final (TAF).

#### 3.1.4 Elaborar Relatório de Acompanhamento do Projeto

Elaborar Relatório de Acompanhamento do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Mapa de Riscos do Projeto – MRP</li><li>➔ Cronograma do Projeto – CRO</li><li>➔ Solicitações de Mudança de Projetos – SMU</li><li>➔ Atas de Reuniões de Acompanhamento do Projeto</li></ul>
<b>Saída</b>	Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP no Portal dos Projetos ( <i>Sharepoint</i> )

O Relatório de Acompanhamento do Projeto é o relatório emitido mensalmente pelo gerente do projeto. Sua elaboração envolve a coleta e disseminação, para as partes interessadas, das informações de desempenho do projeto. A elaboração do RAP consiste em:

- Atualizar o Cronograma (tendências e prazos);
- Relatar o progresso;



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

- Informar se houve anomalias e irregularidades detectadas no período (prazo, escopo, risco, custo, comunicações, aquisições);
- Informar sobre ações corretivas em casos de desvios no cronograma;
- Informar sobre os desembolsos financeiros do projeto (valores gastos);
- Entre outros.

#### 3.1.5 Gerenciar Mudanças do Projeto

Gerenciar Mudanças do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Mapa de Riscos do Projeto – MRP</li><li>→ Cronograma do Projeto – CRO</li><li>→ Solicitações de Mudança de Projetos – SMU</li><li>→ Atas de Reuniões de Acompanhamento do Projeto</li></ul>
<b>Saída</b>	Solicitação de Mudança do Projeto – SMU

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

Qualquer parte interessada poderá solicitar uma mudança contudo, todas as solicitações devem ser informadas ao gerente do projeto, que avaliará o impacto e a viabilidade das mesmas e, por fim, registrará as informações da 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, em consonância com as regras para escalonamento definidas no plano de gerenciamento do projeto.

É erro habitual, em várias equipes de projeto a inserção de uma mudança sem que essa solicitação seja encaminhada ao gerente do projeto. Isso deve ser evitado, pois o gerente tem uma visão sistêmica do projeto e consegue enxergar impactos que um especialista da equipe não vê, o que pode levá-lo a um julgamento equivocado dos impactos desta mudança. Cabe destacar que uma nova linha de base deverá ser salva





## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

para cada mudança aprovada que impacte em alteração de prazo e/ou custo do projeto.

Seguem exemplos de situações que justificam a necessidade de uma solicitação de mudança:

- Aumento ou redução de escopo;
- Alteração de um requisito;
- Alteração na qualidade exigida;
- Cumprimento de uma obrigação legal;
- Substituição de Gerente de Projeto;
- Revisão orçamentária;
- Mudança na estratégia da organização ;
- Ocorrência de Licitação fracassada ou deserta;
- Outros casos a serem analisados pelo ECP.;

Acontecimentos como escassez de recursos humanos, não priorização do projeto pelas unidades envolvidas, atrasos por culpa exclusiva ou concorrente do gerente de projeto, clientes e partes interessadas não serão consideradas situações que justificam Solicitação de Mudança e alteração da linha de base.

Mais detalhes sobre o processo de controle de mudanças no modelo de Solicitação de Mudança do Projeto – SMU.

#### 3.1.6 Registrar Lições Aprendidas do Projeto

Registrar Lições Aprendidas do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Mapa de Riscos do Projeto – MRP</li><li>➔ Cronograma do Projeto – CRO</li><li>➔ Solicitações de Mudança do Projeto – SMU</li><li>➔ Atas de Reuniões de Acompanhamento do Projeto – ATA</li><li>➔ Cultura Organizacional</li></ul>
<b>Saída</b>	Registro de Lições Aprendidas no Portal dos Projetos ( <i>Sharepoint</i> )

A fase de realização costuma ser a mais longa do projeto uma vez que nela será executado todo o planejamento. Por este motivo, envolve o maior número de recursos, sejam financeiros ou de pessoas. É nessa fase também que ocorre as mudanças. Diante



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

deste cenário, conclui-se que essa fase pode gerar um maior número de lições aprendidas.

O importante nesse momento é que todos os envolvidos atendem para as possíveis lições e as informem ao gerente do projeto que será o responsável por registrá-las. É fundamental que não se registre as lições aprendidas somente ao final da fase, sob pena de boa parte ser esquecida ou de se ter um registro não correspondente à real situação vivenciada.

### 3.2 Produtos da Fase

- Reunião de Acompanhamento do Projeto – ATA;
- Mapa de Riscos do Projeto – MRP (Atualizado);
- Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP;
- Termo de Aceite Final – TAF;
- Solicitação de Mudança do Projeto – SMU;
- Registro de Lições Aprendidas;
- Plano de Gerenciamento do Projeto (Atualizado)



#### 4. Fase de Conclusão

A última fase do ciclo de vida dos projetos é a Conclusão, a qual inicia quando todos os objetivos do projeto foram alcançados e todos os produtos e serviços previstos foram gerados com o aceite dos beneficiários, ou quando o projeto for cancelado. A conclusão do projeto indica o encerramento de todas as suas atividades e é caracterizada pelo fato de que:

- Todas as tarefas foram concluídas e os resultados foram entregues;
- Todas as homologações foram concluídas;
- Os treinamentos foram preparados e/ou ministrados;
- Os equipamentos foram instalados e estão em operação;
- Os manuais de instrução/orientação foram elaborados.

O encerramento do projeto inclui os seguintes elementos chaves:

- Realocação dos membros da equipe do projeto dentro de outros projetos ou de volta às suas atividades operacionais;
- Revisão final das lições aprendidas do projeto;
- Revisão final e encerramento dos riscos;
- Conclusão de todas as atividades do cronograma;
- Atualização e arquivamento da documentação do projeto;

Normalmente, as atividades que envolvem o fechamento dos projetos são feitas às pressas ou ignoradas. Entretanto, o gerente do projeto deve assegurar que o encerramento seja conduzido de maneira controlada e organizada, assim como aconteceu nas demais fases, já que esta fase possui propósitos que poderão ajudar na execução de novos projetos.

A fase de Conclusão 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 serem registradas, documentação que deve ser arquivada, equipe que precisa ser desmobilizada etc.

O objetivo desta fase é encerrar formalmente e transferir o resultado do projeto – produto e/ou serviço – para operação. A fase de Conclusão envolve:

- Coordenar as atividades necessárias para verificar a aceitação e documentação das entregas do projeto;
- Executar a revisão final dos riscos, lições aprendidas e aquisições;
- Investigar e documentar as razões de cancelamento de projetos;



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

- Avaliar os resultados obtidos de modo a confirmar que o projeto reflete as especificações desejadas, analisando seu sucesso e efetividade.

#### 4.1 Atividades

##### 4.1.1 Elaborar Termo de Encerramento do Projeto

Elaborar Termo de Encerramento do Projeto	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP</li><li>➔ Cronograma do Projeto – CRO</li><li>➔ Planos Auxiliares</li><li>➔ Atas de Reuniões</li><li>➔ Lições Aprendidas</li></ul>
<b>Saída</b>	Termo de Encerramento do Projeto – TEP

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

No TEP, o gerente do projeto também deve tecer suas considerações finais, avaliando o projeto como um todo, relatando as principais dificuldades encontradas e os eventos relevantes durante a condução do projeto, bem como sua percepção geral do projeto e dos resultados obtidos.

Caso haja pendências do projeto, estas devem ser registradas no Termo de Encerramento juntamente com uma alternativa de resolução da pendência e um responsável. A resolução pode indicar, por exemplo, que a pendência não será resolvida, que será implementada em outro projeto ou por meio de um plano de ação. Esta informação sanará possíveis dúvidas que são comuns nesta etapa.

##### 4.1.2 Registrar Lições Aprendidas

Registrar Lições Aprendidas	
<b>Responsável</b>	Gerente de Projetos
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Termo de Aceite Final – TAF</li><li>➔ Termo de Encerramento do Projeto – TEP</li></ul>



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

	→ Cultura Organizacional
<b>Saída</b>	Registro de Lições Aprendidas no Portal dos Projetos

Na fase de conclusão deverá ser feita uma revisão e complementação dos registros das lições aprendidas. Nesta etapa algumas lições aprendidas que foram criadas na concepção ou na realização poderão se confirmar, ou sofrerão modificações.

#### 4.2 Produtos da Fase

- Termo de Encerramento do Projeto – TEP
- Registro de Lições Aprendidas.



## Capítulo 4: Indicadores de Projetos

Durante o ciclo de vida do projeto, faz-se necessário relatar o seu desempenho, que abrange a obtenção e o relato de informações relacionadas ao avanço e aos compromissos do projeto para todas as partes interessadas. Essas informações fundamentam a análise de tendência dos projetos detectando se o desempenho do projeto está de acordo com o planejado ou não.

Neste contexto, os resultados dos indicadores permitem a comparação entre o que foi planejado com o que está sendo realizado durante o desenvolvimento do projeto, além de permitir a previsão do seu comportamento futuro e alertar o gerente do projeto sobre a necessidade de atuação preventiva.

Os resultados dos indicadores serão divulgados pelo Escritório de Projetos, sendo que a coleta será realizada de acordo com a ferramenta onde as atividades do projeto serão detalhadas e acompanhadas. Os indicadores estão sempre associados ao projeto e devem permitir a mensuração dos resultados alcançados durante e após sua implantação.

### 4.1 Índice de Desempenho de Prazo – IDP

Indicador responsável por medir a eficiência do cumprimento do cronograma de um projeto. Seu cálculo é obtido através da equação abaixo:

$$IDP = 1 - [(DP - DLB) / DLB]$$

Onde,

**DP → Duração Projetada:** corresponde à duração do cronograma do projeto em execução, contemplando os atrasos e adiantamentos do mesmo.

**DLB → Duração da Linha de Base:** corresponde à duração da linha de base mais recente aprovada pelos responsáveis e validada pelo ECP.

O resultado compreende qualquer valor no conjunto dos números inteiros:

$$Z = \{ \dots, -2, \dots, -1, \dots, 0, \dots, 1, \dots, 2, \dots \}$$

E serão interpretados da seguinte forma:



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

IDP	Interpretação	Cor
1	Significa que a execução do projeto corresponde exatamente ao que foi planejado. Trata-se do cenário ideal.	●
> 1	Significa que a execução do projeto está adiantada em relação ao que foi planejado. Apesar de parecer um excelente cenário, a menos que possua justificativa plausível, pode não representar um bom planejamento do tempo, pois, provavelmente, algumas atividades tiveram seus prazos superdimensionados.	●
$1 > IDP \geq 0,85$	Significa que a execução do projeto está atrasada em relação ao que foi planejado. Representa um atraso de no máximo 15% em relação à duração aprovada.	●
< 0,85	Significa que a execução do projeto está atrasada em relação ao que foi planejado. Representa um atraso maior que 15% em relação à duração aprovada.	●

#### 4.2 Índice de Desempenho de Custo – IDC

Indicador responsável por medir a eficiência de custos em um projeto. Seu cálculo é obtido através da equação abaixo:

$$IDC = 1 - [(Custo Atual - Custo Aprovado) / Custo Aprovado]$$

Onde,

**Custo Atual:** corresponde a previsão de custo do projeto mais precisa até o momento (Proposta, Termo de Abertura, Plano do Projeto, Edital, Contrato, Aditivos)

**Custo Aprovado:** corresponde ao mais recente custo do projeto aprovado.

O resultado compreende qualquer valor no conjunto dos números inteiros:

$$Z = \{ \dots, -2, \dots, -1, \dots, 0, \dots, 1, \dots, 2, \dots \}$$

E serão interpretados da seguinte forma:



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

IDC	Interpretação	Cor
1	Significa que o custo atual do projeto corresponde exatamente ao que foi planejado, ou seja, o projeto irá gastar exatamente o que foi aprovado.	●
> 1	Significa que o custo atual do projeto está abaixo do que foi planejado, ou seja, o projeto irá gastar menos do que foi aprovado.	●
$1 > IDC \geq 0,8$	Significa que o custo atual do projeto está acima do que foi planejado, ou seja, o projeto irá gastar mais do que foi aprovado. Representa um gasto de até 20% a mais em relação ao último valor aprovado.	●
$0,8 > IDC \geq 0,75$	Significa que o custo atual do projeto está acima do que foi planejado, ou seja, o projeto irá gastar mais do que foi aprovado. Representa um gasto entre 20% e 25% a mais em relação ao valor aprovado.	●
< 0,75	Significa que o custo atual do projeto está acima do que foi planejado, ou seja, o projeto irá gastar mais do que foi aprovado. Representa um gasto maior que 25% em relação ao valor aprovado.	●

### 4.3 Aderência à Metodologia

Um projeto será considerado aderente à metodologia quando sua execução, a fase em que se encontra no ciclo de vida designado por esta metodologia, corresponde exatamente aos artefatos exigidos até o momento. Por exemplo, um projeto na fase de concepção precisa ter o termo de abertura aprovado para ser considerado aderente. Além disso, para um projeto ser considerado aderente, é necessário que os prazos de entrega dos artefatos estejam de acordo com os estabelecidos pelo Gerente do Projeto junto ao ECP.

Complexidade	Fase	Artefatos
Baixa	Preparação	---
	Concepção	Termo de Abertura do Projeto – TAP
	Realização	Cronograma do Projeto – CRO Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP





## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

	Conclusão	Termo de Aceite Final – TAF
Média e Alta	Preparação	---
	Concepção	Termo de Abertura do Projeto – TAP
	Realização	Cronograma do Projeto – CRO Mapa de Riscos do Projeto – MRP Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP Ata de Reunião de Acompanhamento – ATA Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP Lições Aprendidas – LAP
	Conclusão	Termo de Aceite Final – TAF

É na documentação dos projetos que a característica de elaboração progressiva do projeto pode ser melhor percebida. Elaboração progressiva significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos. Desta forma, alguns artefatos do projeto, como o mapa de riscos e as lições aprendidas, são preenchidos de maneira mais geral no início do projeto e se tornarão mais detalhados à medida que o gerente e sua equipe desenvolvem um entendimento mais completo e nítido do do projeto. Portanto, o não refinamento desses artefatos ao longo da execução do projeto, sem justificativa plausível, pode caracterizar que o gerenciamento do projeto não está sendo realizado devidamente e, conseqüentemente, tornar o projeto não aderente à metodologia.



## Capítulo 5: Avaliação de Desempenho Individual

Conforme Art. 7º, §4º da Portaria nº 681/2014, segue abaixo modelo da Avaliação de Desempenho Individual do Gerente de Projetos:

<b>Unidade:</b>	<b>Código do Projeto:</b>
<b>Patrocinador:</b>	<b>Gerente:</b>
<b>Data da avaliação:</b>	

**Em relação ao Gerente de Projeto, supracitado, marque um “x” utilizando a escala à direita, considerando 1 como totalmente insatisfeito e 5 como totalmente satisfeito:**

	<b>Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Planeja minuciosamente os diversos aspectos do projeto, detalhando escopo, atividades, prazos, custos, riscos e responsabilidades.					
2	Demonstra empenho para executar as tarefas e se antecipar aos problemas e possui capacidade de assumir e cumprir seus compromissos.					
3	Demonstra habilidade de agir adequadamente independente de comando.					
4	Detecta problemas e utiliza os recursos ao seu alcance para encontrar soluções que permitam atingir os objetivos do Projeto.					
5	Possui equilíbrio emocional para lidar com situações adversas sem perder o foco no alcance dos resultados planejados.					
6	Não aceita facilmente um não como resposta, buscando sempre alternativas de como cumprir os objetivos planejados e encarando as críticas e contrariedades como momento de aprendizagem.					
7	Interage constantemente com a equipe do projeto, Patrocinador e outras partes Interessadas, para partilhar informações e conhecimentos, servindo como facilitador para as questões importantes relacionadas ao projeto.					
8	Quando há conflitos entre pares e membros da equipe (tanto de maior quanto de menor hierarquia), apresenta postura conciliadora e apaziguadora, sem perder o foco nos objetivos previamente acordados.					
9	Interage bem com o Patrocinador e outros Gestores para obtenção dos					



## Metodologia de Gerenciamento de Projetos

### Secretaria de Planejamento e Gestão

	recursos necessários ao projeto, bem como negocia adequadamente com pares para priorizar a atenção de recursos compartilhados.						
10	Acompanha detalhadamente o andamento do projeto e seus resultados, detectando eventuais falhas e encaminhando ações corretivas.						

Assinatura do Patrocinador do Projeto



### Referências Bibliográficas

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - Quarta Edição. Project Management Institute. PMI, 2008

Preparatório para o Exame de PMP – Sétima Edição. Mulcahy, Rita, 2011

Gerenciamento de Projetos – Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle – Décima Edição. Kerzner, Harold, 2011

Gerenciamento de Portfólios - Segunda Edição

Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal - Segunda Edição