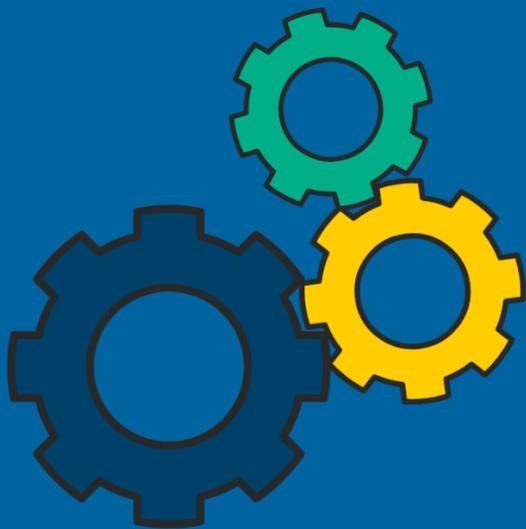


MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E PROJETOS DO TRT2



Versão 3.0

2024

Secretaria de Governança e
Gestão Estratégica - SGGE

São Paulo

HISTÓRICO DE VERSÕES

VERSÃO	DATA	RESPONSÁVEL
3.0	18/12/2024	Érika Rodrigues Magalhães Lacerda - SGGE
2.0, 2.1, 2.2 e 2.3	15/07 e 13/11/2020, 29/04 e 29/10/2021	Marcus Andre dos Santos Marques de Abrantes - SGEP
1.1	02/09/2016	Coordenadoria de Apoio à Gestão Estratégica e à Governança Institucional
1.0	06/07/2015	Bruno Motta de Andrade – NGEP

Versão 3.0: Diversas atualizações na metodologia, no *layout*, utilização de linguagem simples e formato em texto mais acessível para leitores(as) de telas.

Versão 2.3: Atualização do *template* do Termo de Abertura do Projeto (TAP).

Versão 2.2: Atualização do *template* do Relatório de Avaliação de Projeto (RAP) e inclusão do *template* Boletim Periódico.

Versão 2.1: Foram realizadas alterações dos papéis e responsabilidades dos títulos 1.4.11 e 1.4.12 para melhorar a fluidez do projeto e conceder maior clareza quanto aos conceitos e atribuições das partes envolvidas. Nessa versão também foram incluídos artefatos (*templates*) padronizados que devem ser utilizados ao longo do ciclo de vida do projeto.

Versão 2.0: A elaboração da versão 2.0 desse documento foi realizada após a verificação de adequação às novas práticas de gerenciamento de portfólio e projetos, baseada na experiência e amadurecimento do Escritório de Projetos, gerentes e demais partes envolvidas nos projetos finalizados e em andamento. As modificações, tanto materiais quanto de metodologia em todo o manual, indicam o desejo da busca por padrões de excelência na prestação de serviços do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região.

Versão 1.1: Apenas alterações materiais foram efetuadas.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	4
2. Guia PMBOK® e PMI.....	5
3. Conceitos Básicos sobre Projetos, Programas e Portfólio.....	7
4. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).....	10
5. Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos (MGPP).....	11
6. Proposição de Projetos.....	15
7. Papéis e responsabilidades das principais partes interessadas.....	15
8. Etapas da Gestão de Projetos.....	18
9. Conclusão.....	20
10. Contato.....	21
REFERÊNCIAS.....	21
ANEXO A - Proposta de Projeto.....	22
ANEXO B - Termo de Abertura do Projeto (TAP).....	24
ANEXO C - Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).....	27
ANEXO D - Cronograma de Projeto.....	30
ANEXO E - Boletim Periódico de Projeto.....	32
ANEXO F - Ata de Reunião.....	34
ANEXO G - Termo de Encerramento do Projeto (TEP).....	35

1. Introdução

1.1 Apresentação e Objetivos

Na busca de eficiência e resultados na Instituição, o Plano Estratégico Institucional (PEI) guia as ações do Tribunal por um período definido pela alta gestão, visando alcançar a missão institucional, a visão de futuro desejada e os objetivos estratégicos correspondentes. O planejamento estratégico estabelece a direção futura da instituição, enquanto o gerenciamento de projetos se concentra na execução organizada desses objetivos.

Assim, no que se refere à gestão de projetos, a Secretaria de Governança e Gestão Estratégica (SGGE) do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT2) desenvolveu uma metodologia baseada na 6ª edição do Guia PMBOK®.

Este manual tem como objetivo auxiliar os(as) gerentes de projetos na elaboração dos documentos necessários, orientar os(as) envolvidos(as) em todas as etapas do ciclo de vida dos projetos e garantir a integração entre processos, fases, atividades, documentos, entregas e partes interessadas. Essas ações visam melhorar o desempenho e os resultados dos projetos no Tribunal.

Portanto, a Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos - MGPP incorporou normas de Tribunais Superiores e utilizou, como fundamentação, as metodologias adotadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), Tribunal Superior do Trabalho (TST) e outros Tribunais Regionais Trabalhistas.

Dessa maneira, essa metodologia padronizada visa facilitar o planejamento, execução, monitoramento e encerramento de projetos estratégicos, táticos e operacionais no TRT2. A adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos aumenta a previsibilidade dos resultados, otimiza recursos e eleva as chances de êxito do projeto. Além disso, busca-se a adaptabilidade, flexibilidade, entregas ágeis, respeitando-se as características de cada projeto, a cultura organizacional, bem como a interação constante com as Unidades envolvidas e melhoria contínua.

A MGPP atua como guia, uniformizando procedimentos, definindo responsabilidades, estabelecendo fluxos de trabalho e modelos de documentos, promovendo uma cultura organizacional voltada ao gerenciamento de projetos no Tribunal. A metodologia pode ser ajustada conforme as atualizações contínuas do Guia PMBOK® e/ou especificidades do Tribunal, que se mantém em constante evolução.

Essa Versão 3.0 do Manual de Gerenciamento de Portfólio e Projetos conta com o recurso de texto alternativo para descrição das figuras disponibilizadas, para leitores de tela, e possui linguagem simples e mais acessível, com o objetivo de facilitar a compreensão de qualquer pessoa.

Esperamos que este material seja esclarecedor e útil para todos(as)!

1.2 Lista de Siglas utilizadas nesse Manual:

- BSC: “Balanced Scorecard” - modelo de gestão estratégica com o objetivo de mensurar o desempenho e o progresso de uma empresa
- BPP: Boletim Periódico de Projeto
- CGP: Coordenadoria de Governança e Projetos, subordinada à SGGE
- CNJ: Conselho Nacional de Justiça
- CPGP: Comitê de Planejamento e Gestão Participativa
- CSJT: Conselho Superior da Justiça do Trabalho
- EAP: Estrutura Analítica do Projeto (“Work Breakdown Structure” - WBS)
- EGP: Escritório de Gerenciamento de Projetos (“Project Management Office” - PMO)
- GP: Gerente de Projetos
- MGPP: Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos
- PEI: Plano Estratégico Institucional
- PGP: Plano de Gerenciamento de Projeto
- PMBOK®: Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos
- PMI: “Project Management Institute” (Instituto de Gerenciamento de Projetos)
- PMP: Profissional em Gerenciamento de Projetos
- RAE: Reunião de Análise Estratégica
- RP: Roteiro de Projeto
- SCRUM: Tipo de metodologia ágil utilizada em gestão de projetos
- SGGE: Secretaria de Governança e Gestão Estratégica
- TAP: Termo de Abertura de Projeto
- TCU: Tribunal de Contas da União
- TEP: Termo de Encerramento de Projeto
- TRT2: Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região
- TST: Tribunal Superior do Trabalho

2. Guia PMBOK® e PMI

2.1 Guia PMBOK® e PMI

O Guia PMBOK® é uma referência global para o gerenciamento de projetos, reunindo práticas reconhecidas e aplicadas em diversas áreas. Publicado pelo PMI, ele orienta organizações na criação de práticas de gerenciamento de projetos adaptadas às suas necessidades específicas. O TRT2 utiliza o PMBOK de maneira adaptada.

O PMI, Project Management Institute, é uma organização sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento e a disseminação de práticas de gerenciamento de projetos. Oferece certificações como o PMP (Project Management Professional) para profissionais da área.

2.2 Áreas de Conhecimento

O Guia PMBOK® identifica dez áreas de conhecimento que possuem um conjunto de processos relacionados a cada tema específico. O gerenciamento dessas áreas garante a efetiva execução de todas as iniciativas adotadas pelo Tribunal. São elas:

1. Gerenciamento da integração: envolve conhecimentos e processos que permeiam todo o projeto, passando pela elaboração do termo de abertura, planejamento, orientação sobre execução das atividades, monitoramento e controle do projeto e suas mudanças e encerramento de fases ou do projeto como um todo.
2. Gerenciamento do escopo: compreende a definição de todo o trabalho necessário que será contemplado pelo projeto, bem como seus requisitos e posterior controle através da validação das entregas.
3. Gerenciamento do cronograma: são processos que permitem o estabelecimento e acompanhamento do cronograma do projeto, por meio da definição das atividades necessárias para a execução, seu sequenciamento e estimativas de recursos e duração.
4. Gerenciamento dos custos: permite o estabelecimento e acompanhamento do orçamento aprovado para o projeto.
5. Gerenciamento da qualidade: são os processos que trabalham em conjunto com o controle do escopo para a garantia da qualidade (requisitos e critérios de aceitação) dos produtos previstos no projeto e atendimento das expectativas das partes interessadas.
6. Gerenciamento de pessoas e recursos: envolve tanto pessoas quanto os recursos físicos, definindo os perfis necessários para a formação da equipe de projetos, distribuindo as responsabilidades e papéis, mobilizando e liderando cada membro de forma coordenada, gerenciando e controlando a seleção de materiais e suprimentos.
7. Gerenciamento das comunicações: visa assegurar que as necessidades de informações do projeto e das partes interessadas sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de forma eficaz, oportuna e apropriada.
8. Gerenciamento dos riscos: compreende a identificação e análise dos riscos que podem impactar positiva ou negativamente o projeto, bem como as respostas a cada um e respectivo monitoramento e controle.
9. Gerenciamento das aquisições: são processos que possibilitam o planejamento, condução, controle e encerramento das aquisições de produtos e serviços externos à equipe do projeto.

10. Gerenciamento de partes interessadas: é o gerenciamento dos também chamados *stakeholders*, que são grupos, organizações ou pessoas que podem exercer ou sofrer influência de uma decisão, atividade ou resultado do projeto. As partes interessadas podem ser internas, como Patrocinador(a), Gerente de Projetos e membros da equipe, ou externas, como fornecedores, acionistas e agências reguladoras. A análise de suas expectativas contribui para o desenvolvimento de estratégias de gerenciamento, para a tomada de decisões e para a execução do projeto.

3. Conceitos Básicos sobre Projetos, Programas e Portfólio

3.1 Projeto

De acordo com as definições do Guia PMBOK®, **um projeto é um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”**. As características mais marcantes de um projeto são:

- possuir datas de início e término definidas;
- gerar produto, serviço ou resultado único;
- ser executado e monitorado a partir de uma linha de base planejada e previamente definida, para permitir comparações;
- utilizar recursos limitados, previamente planejados e alocados de forma coordenada;
- ter objetivos, produtos, marcos e entregáveis bem definidos.

Além dessas características, os projetos impulsionam mudanças, permitem a criação de valor e benefícios para as organizações e a otimização no uso dos recursos.

Um projeto é considerado bem-sucedido quando é realizado conforme planejado, atingindo seus objetivos e, por consequência, as expectativas das partes interessadas, agregando valor à instituição. Um projeto também pode ser antecipadamente encerrado quando seus objetivos não podem mais ser alcançados ou o projeto deixa de ser necessário. Nas duas últimas hipóteses, há o cancelamento ou a interrupção do projeto.

3.2 Tipos de Projetos

Os projetos no TRT2 podem ser classificados em três categorias: **estratégicos, táticos e operacionais**, dependendo de sua abrangência e impacto. A definição da classificação fica a critério da Administração. Veja a descrição na figura abaixo.



3.3 Ciclo de Vida e Grupos de Processos

O ciclo de vida de um projeto é dividido em fases como início, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento, podendo ser sequencial, sobreposto ou iterativo (que deve ser constantemente monitorado e ajustado para garantir que continue atendendo aos objetivos organizacionais de forma eficiente). Cada fase possui objetivos específicos, prazos definidos e representa um grupo de processo de gerenciamento, o qual executa atividades específicas para alcançar os objetivos do projeto de maneira eficaz e coordenada.

Esses conceitos e práticas estruturam e orientam projetos de forma organizada e eficiente, garantindo melhores chances de sucesso e resultados positivos para as organizações.

3.4 Programa

Conforme estabelecido no Guia PMBOK®, “um programa é definido como um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programas relacionados, gerenciados de modo coordenado, visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente”.

Um projeto pode ou não ser parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos. O gerenciamento de programas foca nas interdependências entre projetos e na coordenação centralizada, possibilitando o aproveitamento de equipes e redução de custos e prazos através da sinergia.

Um exemplo de programa é a instalação de um novo fórum, que envolve projetos separados, mas inter-relacionados em diversas áreas como engenharia, contratos e aquisições, TI, judiciária, gestão de pessoas e outras.

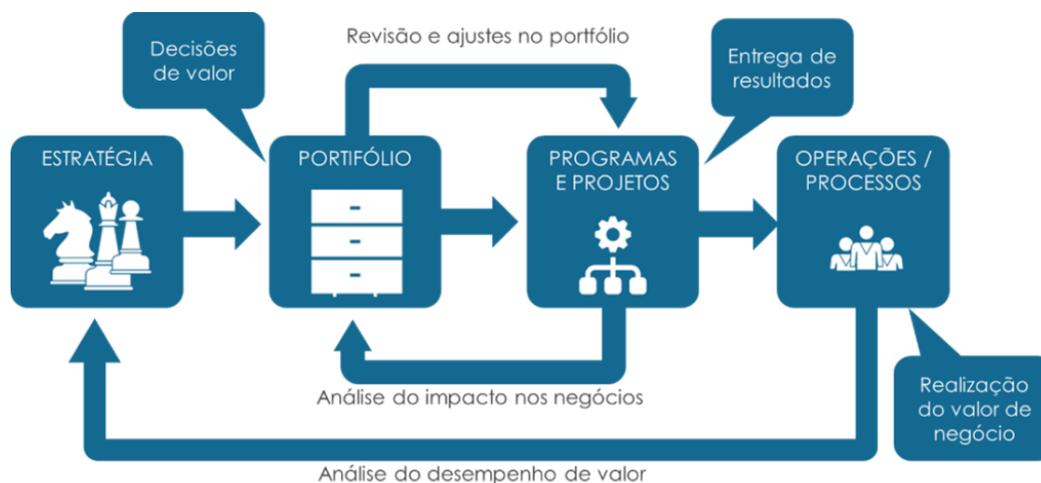
3.5 Portfólio

De acordo com o Guia PMBOK®, “um portfólio se refere a uma coleção de projetos, programas e operações gerenciada como um grupo para o alcance de objetivos estratégicos”.

Seu objetivo é facilitar o controle efetivo das ações para atender às necessidades estratégicas organizacionais. Ao contrário do gerenciamento dos programas, no portfólio os programas ou projetos correlacionados não necessariamente são interdependentes ou diretamente relacionados.

Um dos caminhos para materializar a estratégia da organização, estabelecida no PEI, é a escolha e execução dos projetos certos para que sejam alcançados os objetivos estratégicos definidos. Deste modo, o PEI, por ser o documento que guia a instituição em um período definido, junto com o gerenciamento de portfólio, atuam para a identificação, seleção e priorização dos investimentos que contribuirão para o alcance das metas e visão de futuro estipuladas.

A figura abaixo representa a dinâmica de gerenciamento do portfólio e a entrega de valor de negócio para a Estratégia.



(Figura extraída da internet:

<https://mundodeprojetos.com.br/gestao-de-projetos/como-gerir-projetos-programas-e-portfolio-para-entregar-valor-as-organizacoes/>)

4. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)

O gerenciamento de projetos aplica conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos do projeto. Visa reduzir riscos, monitorar o progresso e garantir que prazos, custos e qualidade sejam alcançados, atendendo às expectativas das partes interessadas.

4.1 Funções cruciais do EGP

Assim, o Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP, também conhecido como Project Management Office (PMO), é uma estrutura organizacional responsável por diversas funções cruciais. Apresentaremos, a seguir, algumas delas.

- Padronização do Processo: Estabelece regras e diretrizes para o gerenciamento uniforme dos projetos.
- Disseminação de Metodologias e Melhores Práticas: Ensina e promove técnicas eficazes de gestão de projetos para todos os membros da organização.
- Centralização de Informações: Coleta e mantém dados sobre todos os projetos em andamento na organização.
- Orientação aos(às) Participantes: Oferece suporte e orientação contínuos aos membros da equipe envolvidos nos projetos.

4.2 Tipos de EGP

De acordo com o Guia PMBOK®, cada instituição pode escolher o tipo de EGP que melhor se adapta às suas necessidades:

- EGP de Suporte: Oferece consultoria e suporte aos projetos, sem controle direto sobre sua execução.
- EGP de Controle: Define processos e exige conformidade com eles, mantendo um nível médio de controle sobre os projetos.
- EGP Diretivo: Gerencia ativamente os projetos, fornecendo recursos e expertise diretamente para garantir o sucesso.

Dessa maneira, o EGP realiza o monitoramento contínuo para garantir que programas e projetos estejam alinhados com o PEI e para realizar ajustes, quando necessário.

No TRT2, a atuação do EGP varia conforme a natureza de cada projeto. Alguns recebem suporte consultivo, enquanto outros são geridos diretamente pelo EGP.

4.3 Transparência e acompanhamento institucional

A evolução e os resultados dos projetos estratégicos do TRT2 são apresentados nas Reuniões de Análise Estratégica - RAE, com o objetivo de avaliar o desempenho e propor eventuais ações corretivas. Projetos táticos e operacionais de maior interesse pela Administração podem também ser apresentados na RAE.



Periodicamente, o EGP do TRT2 atualiza, em sua página da Transparência - <https://ww2.trt2.jus.br/transparencia/planejamento-e-gestao/projetos>, todas as informações relacionadas ao acompanhamento de projetos, contendo, além do Manual de Gerenciamento de Portfólio e Projetos, os artefatos relacionados a cada um.

5. Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos (MGPP)

A metodologia do gerenciamento de portfólio e projetos - MGPP deve ser aplicada considerando as seguintes fases:

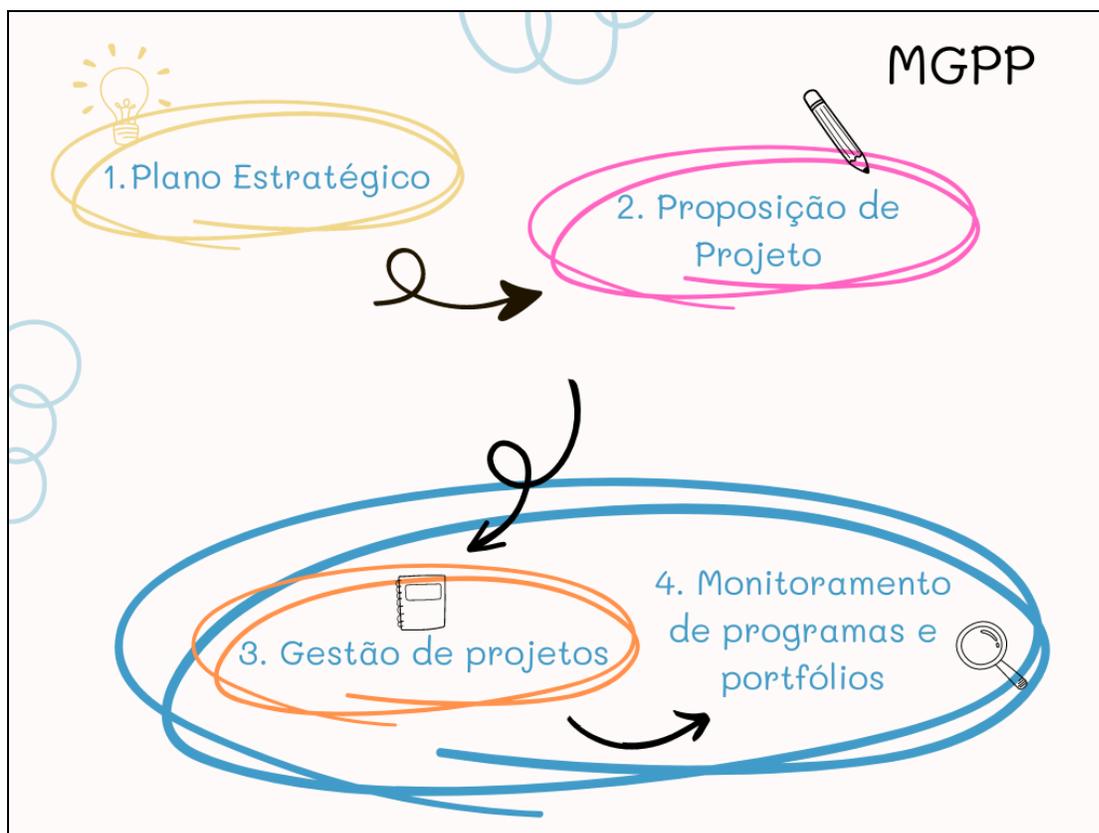
1. **O Plano Estratégico Institucional**, seus objetivos, iniciativas e indicadores; bem como os Planos Intraorganizacionais da Instituição;
2. **A proposição de projetos visando o alcance de objetivos estratégicos**;
3. **A gestão do projeto em si**, observando as principais etapas relacionadas (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento, a serem apresentadas no [Capítulo 8](#)), e a classificação do projeto (estratégico, tático ou operacional) que ocorre na etapa de iniciação;
4. **O monitoramento de portfólios, programas e projetos e os respectivos critérios de acompanhamento até a finalização**, que também serão apresentados neste capítulo.

Além do PMBOK adaptado, a MGPP utiliza como embasamento as metodologias ágeis e o ciclo de vida adaptativo. Nesse modelo o escopo é detalhado progressivamente, à medida que são obtidas mais informações sobre o projeto. As metodologias ágeis são mais indicadas quando os projetos estão inseridos em um ambiente que muda com frequência, como no contexto do TRT2, pois leva em consideração as constantes mudanças internas, a cultura organizacional e a interface com a realidade de outros Tribunais, que são co-responsáveis em vários projetos.



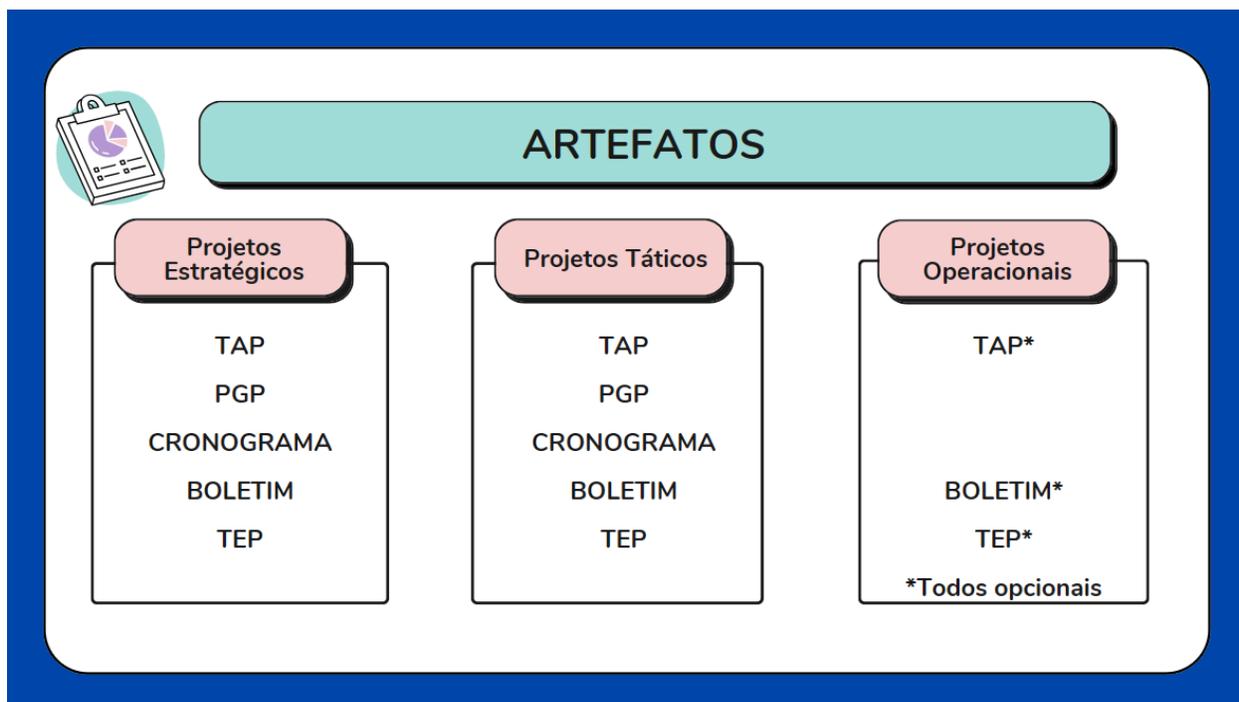
Para alcançarmos os benefícios desejados e termos sucesso com as boas práticas em gerenciamento de projetos, é crucial utilizar a MGPP levando em conta as especificidades do Tribunal Regional da 2ª Região.

A figura abaixo representa o macroprocesso resumido das fases que compõem a metodologia de gerenciamento de portfólio e projetos (MGPP) do TRT2.



5.1 Artefatos

Os artefatos são documentos utilizados para dar suporte ao planejamento e acompanhamento de projetos. Os projetos operacionais, por serem mais simples, não necessitam de alguns artefatos utilizados nos projetos estratégicos e táticos, conforme apresentado na figura a seguir.



Assim, os principais artefatos do EGP do TRT2 são os seguintes :

- **Termo de Abertura do Projeto (TAP)** - utilizado na etapa de iniciação, para **Projetos Estratégicos e Táticos, sendo opcional para Projetos Operacionais**. Caso necessite de suporte do EGP no Projeto Operacional, o(a) demandante poderá formalizar o projeto com envio de email para governanca@trt2.jus.br contendo as principais informações: nome do(a) gerente do projeto, patrocinador(a) - que costuma ser o(a) diretor(a) da Unidade, duração estimada, descrição e objetivos);
- **Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP)** - utilizado na etapa de planejamento, para **Projetos Estratégicos e Táticos**;
- **Cronograma** - utilizado na etapa de planejamento, para **Projetos Estratégicos e Táticos**;
- **Boletim Periódico de Projeto (BPP)** - utilizado na etapa de execução e monitoramento, **para todos os tipos de projetos, sendo opcional para Projetos Operacionais**;
- **Termo de Encerramento do Projeto (TEP)** - utilizado na etapa de encerramento, **para todos os tipos de projetos, sendo opcional para Projetos Operacionais**.



Os modelos de artefatos utilizados no TRT2 estão disponíveis nos anexos e na página de gestão de projetos na Intranet!

5.2 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Utilizamos o conceito de Estrutura Analítica do Projeto (EAP), que é uma forma de decompor o escopo do projeto em partes menores e gerenciáveis, chamadas de pacotes de trabalho. Isso ajuda a organizar o escopo, uniformizar o entendimento entre a equipe e controlar o trabalho de forma detalhada. A EAP varia conforme a complexidade do projeto, determinando o nível de detalhamento para o planejamento e execução.

Desse modo, dependendo das características do projeto as EAPs podem ser planejadas com base no Método SCRUM, que é uma técnica ágil baseada em *sprints* (período curto e fixado, em que uma equipe trabalha para concluir uma quantidade definida de trabalho). Assim, com base nesse método, as EAPs podem ter foco em entregas frequentes, evitando longos períodos sem resultados, e em ciclos curtos de trabalho (geralmente de 1 a 4 semanas). Cada ciclo leva em conta a transparência, a inspeção (análise das entregas e progresso) e a adaptação (melhoria contínua ou correções necessárias ao projeto).

Deve-se, no entanto, verificar se o projeto permite essa abordagem, especialmente quando o produto ou serviço a ser desenvolvido é dependente de soluções de outros Órgãos, quando não se pode interferir muito quanto à negociação de prazos ou outros parâmetros envolvidos.



- 1) Não se utiliza o Método SCRUM para todo e qualquer projeto. Depende muito das características relacionadas, do ambiente e da cultura organizacional.
- 2) As EAPs são desenvolvidas no Artefato “Cronograma”, para os Projetos Estratégicos e Táticos.

5.3 Critérios de acompanhamento do projeto

Outro ponto relevante a destacarmos é a nomenclatura utilizada e padronizada, pelo EGP do TRT2, para as etapas de execução e monitoramento do Projeto. É importante observar que o nível da situação atual do projeto é uma razão entre o progresso e o tempo de andamento do projeto. A seguir são apresentados os critérios de acompanhamento da situação do projeto.

	A iniciar (0%)		Concluído
	Em andamento (até 5% de atraso).		Concluído parcialmente
	Pouco atrasado (de 5% a 15% para projetos estratégicos e de 5% a 20% para projetos táticos e operacionais)		Cancelado
	Muito atrasado (acima de 15% para projetos estratégicos e acima de 20% para projetos táticos e operacionais)		Integrado a outro projeto



Em caso de replanejamento de um projeto devido a alterações no escopo ou atrasos superiores a 15% em projetos estratégicos e 20% em projetos táticos ou operacionais, é obrigatório que o cronograma, e se necessário o planejamento, sejam submetidos novamente à aprovação da estrutura responsável.

6. Proposição de Projetos

Os projetos propostos devem estar alinhados aos objetivos estratégicos do PEI e aos Planos Intraorganizacionais. Podem surgir para implementar mudanças institucionais, novas tecnologias, melhorar processos, atender requisitos legais ou oportunidades de negócio. O alinhamento da gestão de projetos com o planejamento estratégico proporciona maior previsibilidade e chances de sucesso, garantindo melhores resultados ao Tribunal.

O projeto é analisado e posteriormente classificado como estratégico, tático ou operacional, dependendo de sua importância e impacto.

Projetos aprovados são incluídos no portfólio para o monitoramento das ações estratégicas da organização.

Os projetos podem ainda ser priorizados com base em critérios como complexidade, custo, impacto, prazo e resultados esperados.

Dependendo da quantidade de portfólios e projetos aprovados, matrizes como “RICE” e “GUT” podem ser utilizadas para definir a priorização dos projetos e programas a serem iniciados. A matriz “RICE” avalia alcance, impacto, confiança e prazo, enquanto que a “GUT” analisa gravidade, urgência e tendência. Essa prática de priorização é recomendada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que sugere a observação de critérios como complexidade, custo, determinação legal ou da Administração, impacto na meta, prazo, probabilidade de sucesso, resultados a curto e médio prazo e situação de implementação.

7. Papéis e responsabilidades das principais partes interessadas

Este capítulo explica os papéis e responsabilidades das principais partes envolvidas no processo de gerenciamento de portfólio e projetos no TRT2, abrangendo pessoas e grupos com influência direta ou indireta nos projetos.

Veja os respectivos papéis e responsabilidades na figura abaixo.



Os demais papéis e responsabilidades são detalhados a seguir.

Presidência

- Papel: Autoridade máxima da Instituição, envolvida nas decisões estratégicas.
- Responsabilidades:
 - Monitorar os resultados dos portfólios.

Secretaria de Governança e Gestão Estratégica (SGGE)

- Papel: Assessorar o Tribunal no planejamento estratégico e gerenciamento de projetos.
- Responsabilidades:

- Elaborar e manter atualizada a MGPP.
- Monitorar o progresso dos projetos no portfólio.
- Fazer a triagem e análise preliminar de propostas de projetos estratégicos e táticos.
- Manter informações atualizadas no Portal do TRT2 sobre o portfólio de projetos.
- Orientar gerentes de projeto sobre a metodologia de redação de documentos.
- Discutir e sugerir ações corretivas nos projetos.
- Garantir a transparência dos dados e resultados dos projetos.
- Receber relatórios de gerentes de projeto e orientar sobre a metodologia.

Demandante

- Papel: Identifica necessidades e oportunidades para melhorar a instituição.
- Responsabilidades:
 - Idealizar projetos com base nas necessidades identificadas.
 - Fornecer requisitos para a solução proposta.
 - Enviar propostas de projeto.
 - Avaliar as entregas do projeto conforme critérios definidos.

Patrocinador(a)

- Papel: Fornece recursos e apoio ao projeto, garantindo seu sucesso.
- Responsabilidades:
 - Representar o projeto dentro da Instituição.
 - Fornecer suporte e recursos necessários ao projeto.
 - Resolver problemas e negociar soluções.
 - Apoiar o(a) gerente de projeto em todas as fases.
 - Designar o(a) gerente de projeto.
 - Avaliar e atestar a qualidade das entregas.
 - Acompanhar o progresso e resultados do projeto.

Gerente de Projeto

- Papel: Lidera a equipe na realização dos objetivos do projeto.
- Responsabilidades:
 - Conhecer a metodologia de gerenciamento de projetos.
 - Planejar e gerenciar o projeto.
 - Definir e gerenciar recursos necessários.
 - Monitorar e garantir que o projeto atinja seus objetivos.
 - Liderar a equipe do projeto.
 - Comunicar-se com as partes interessadas.
 - Reportar a situação do projeto ao(à) patrocinador(a) e à SGGE.
 - Gerenciar riscos e resolver conflitos.
 - Elaborar e manter documentos do projeto.

- Convocar e coordenar reuniões do projeto.
- Enviar relatórios à SGGE para avaliação.
- Avaliar e gerenciar mudanças.
- Comunicar o encerramento do projeto e elaborar documentos finais.

Equipe de Projeto

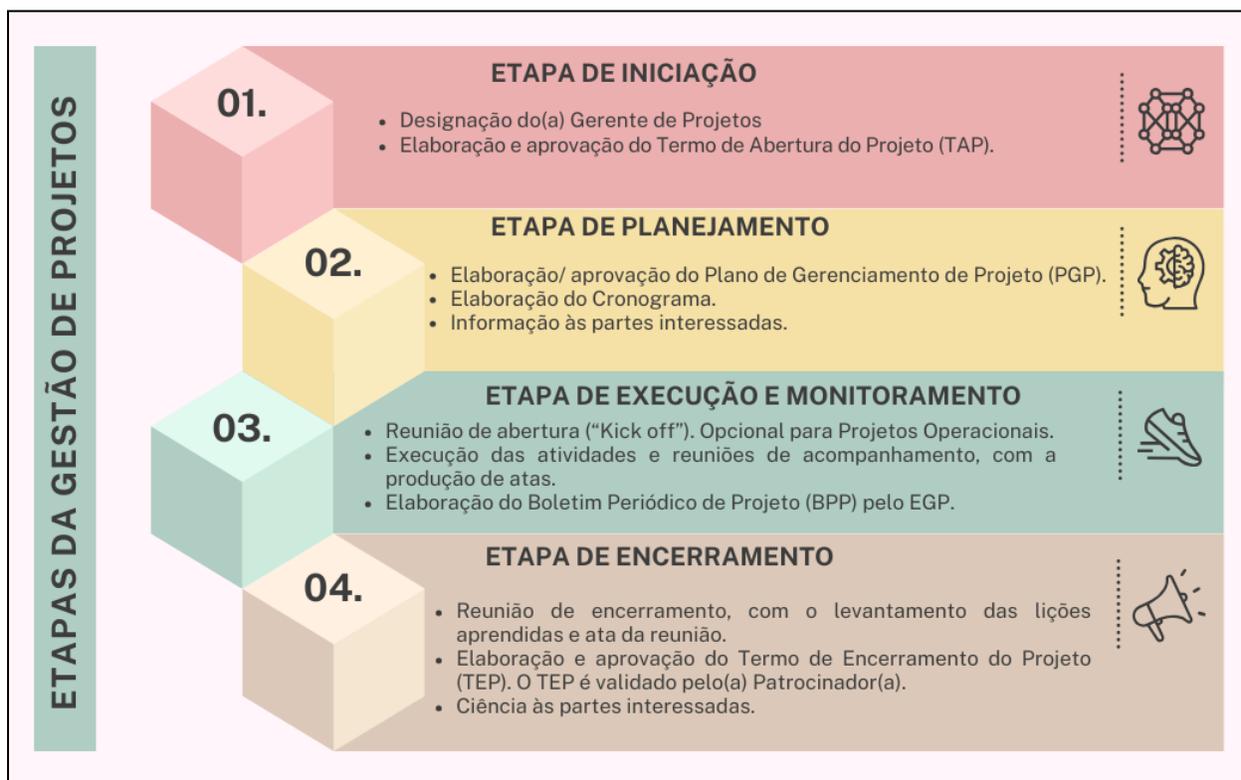
- Papel: Apoiar diretamente o(a) gerente de projeto na execução do trabalho.
- Responsabilidades:
 - Executar tarefas conforme atribuição.
 - Apoiar o(a) gerente de projeto ao longo do projeto.
 - Reportar o progresso ao(à) gerente de projeto.
 - Participar de reuniões quando necessário.
 - Identificar e relatar riscos.
 - Solicitar mudanças conforme necessário.

Cliente

- Papel: Pessoa ou grupo que utilizará os resultados do projeto.
- Responsabilidades:
 - Interagir com as entregas ou fases do projeto.

8. Etapas da Gestão de Projetos

Veja a seguir as principais etapas relacionadas ao gerenciamento de projetos estratégicos, táticos e operacionais. Lembre-se que a aprovação dos documentos relacionados se dá conforme os papéis descritos no [Capítulo 7](#).



Os Projetos Operacionais não utilizam PGP e Cronograma, sendo o TAP um artefato opcional para esse tipo de projeto. Nesse caso poderá formalizar o projeto com envio de email para governanca@trt2.jus.br, contendo as principais informações do projeto, conforme já apresentado anteriormente no [Capítulo 5](#).

As etapas de iniciação e planejamento são fundamentais para organizar cuidadosamente as fases subsequentes do projeto, aumentando as chances de uma execução bem-sucedida e alinhada aos objetivos definidos.

Na fase de execução de um projeto, o objetivo é colocar o plano em prática de maneira coordenada e controlada para atender aos requisitos e objetivos definidos. Isso envolve liderar a equipe, gerenciar recursos e integrar todas as atividades conforme planejado.

Durante a execução, é essencial monitorar e controlar regularmente o progresso do projeto para garantir que ele esteja dentro do planejado. Isso permite corrigir desvios e fazer ajustes conforme necessário, mantendo todos(as) informados(as) sobre o andamento do

projeto, proporcionando transparência e comunicação constante entre todas as partes envolvidas.

Além disso, utilizar ferramentas de gestão de projetos colaborativas facilita a organização e o acompanhamento das atividades, garantindo que todos estejam alinhados aos objetivos e prazos estabelecidos.

O encerramento de um projeto é a etapa final onde todas as atividades planejadas são concluídas e os objetivos são alcançados ou é decidido o seu cancelamento. Nesta fase, o Termo de Encerramento do Projeto (TEP) desempenha um papel essencial, formalizando a aceitação final de cada entrega realizada. Além disso, são analisados os aspectos positivos e negativos, registrando-se as lições aprendidas – o que funcionou bem e o que não atingiu as expectativas – como referência para projetos futuros. Essas lições são consolidadas no TEP, contribuindo para a melhoria contínua da gestão de projetos.

Após a aprovação do TEP, não são mais permitidas alterações relacionadas ao projeto. Quaisquer ajustes necessários devem ser tratados em novos projetos.



Uma boa prática no planejamento de projetos é incluir etapas de transição que foquem na criação e estruturação da sustentação do produto ou serviço resultante. O planejamento deve contemplar ações como as primeiras capacitações para os usuários e usuárias ou equipes envolvidas e estratégias de divulgação e comunicação interna, garantindo que o produto ou serviço seja plenamente compreendido, aceito e integrado ao contexto organizacional.

9. Conclusão

Para garantir o sucesso na gestão e execução de projetos, é fundamental que as equipes e os(as) gestores(as) estejam continuamente atualizados(as) e capacitados(as) nas práticas e metodologias de gerenciamento de projetos.

Investir em capacitações no tema não apenas aprimora as competências técnicas e gerenciais, mas também fortalece a capacidade de tomar decisões estratégicas, otimizar recursos e melhorar o desempenho organizacional.

Assim, ao buscar a capacitação contínua e a utilização da metodologia proposta neste Manual, a equipe estará mais alinhada para desenvolver projetos relacionados aos objetivos e resultados esperados.

10. Contato

Para informações sobre esse Manual ou sobre o Escritório de Gerenciamento de Projetos, favor entrar em contato com a Seção de Processos e Projetos (Secretaria de Governança e Gestão Estratégica – SGGE). E-mail: governanca@trt2.jus.br.

REFERÊNCIAS

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Instrução Normativa nº 79, 30 de março de 2020.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Manual de Gestão de Projetos, versão 1 de dezembro de 2008.

Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT). Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP, versão 011. Agosto de 2017.

Project Management Institute (PMI). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). Sexta edição. 2017.

Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal, 1ª Edição, 2010.

Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Ato GP nº 70, 05 de dezembro de 2018.

Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Manual de Gerenciamento de Projetos, 3ª Edição, 2016.

Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Manual de Gerenciamento de Projetos e Programas de TIC, versão 3.1, 2016.

Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região. Metodologia para Gestão de Portfólio e de Projetos, versão 1, 2018.

Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos, versão 2.6, 2016.

Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região. Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Programas, versão 4, 2014.

Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região. Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos, versão 2.0, 2020.

Tribunal Superior do Trabalho (TST). Guia prático de Gerenciamento de Projetos do TST, 2018.

ANEXO A - Proposta de Projeto

**Gostaria de sugerir um novo Projeto para o TRT2?
Preencha os campos abaixo!**

Que nome de projeto você sugere:

Informe seu nome completo:

Qual a sua Área:

Telefone de contato:

Email institucional:

Descreva a qual objetivo estratégico o projeto está relacionado (verificar o [Planejamento Estratégico Institucional](#)):

JUSTIFICATIVA

Faça uma breve descrição dos motivos pelos quais o projeto deve ser realizado, como por exemplo, o relato de algum problema que existe na instituição ou em área específica, lei ou norma que impõe tal condição ou outro fator.

RESULTADOS ESPERADOS

Faça uma breve descrição dos resultados que o projeto trará para o TRT 2ª Região ou áreas específicas, mencionando o produto principal ou serviço que resultará do projeto.

PARTES INTERESSADAS

Quais as principais pessoas, áreas ou outras organizações que serão envolvidas no projeto, seja na execução em si, viabilização ou suporte.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Qual o orçamento estimado do projeto, possíveis aquisições ou contratações e recursos internos da organização (pessoas, equipamentos, etc.).

PARA MANIFESTAÇÃO DA SGGE

Data de recebimento:

Número da proposta:

Unidade Patrocinadora:

Classificação do projeto:

Duração estimada:

Período:

PARA MANIFESTAÇÃO DO CPGP ou Colegiado (projetos estratégicos/táticos)

Espaço para manifestação do CPGP ou Colegiado, no caso de arquivamento de projetos não pertinentes, previamente ao envio da proposta à equipe multidisciplinar quando houver, ou caso queira abordar algum quesito que não foi mencionado pela equipe em sua análise, previamente ao envio à Presidência.

Classificação do projeto: espaço para o CPGP ou Colegiado indicar se ratifica ou discorda da classificação feita anteriormente.

APROVAÇÃO DA PARTE INTERESSADA COMPETENTE

Proposta de Projeto aceito? Sim () Sim com ressalvas () Não ()

Comentários:

Priorização: espaço para que seja indicado o grau de prioridade, criticidade e urgência, sugestão de exercício em que será executado.

Data da decisão:

PARTE INTERESSADA COMPETENTE
CPGP (projetos estratégicos)
Coordenador(a) do Colegiado (projetos táticos)
Diretor(a) de Secretaria ou Unidade responsável (projetos operacionais)

Observação: Enviar a proposta para o email governanca@trt2.jus.br

ANEXO B - Termo de Abertura do Projeto (TAP)

(opcional para Projetos Operacionais)

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Nome do projeto:

Nº do projeto: (conforme o sequenciamento dos projetos pela SGGE)

Alinhamento Estratégico: (a qual objetivo estratégico do PEI está relacionado o Projeto)

Demandante: (nome de quem submeteu a proposta de projeto)

Patrocinador(a): (pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto)

Gerente do projeto: (nome do(a) servidor(a) designado(a) pelo(a) patrocinador(a) para liderar a equipe do projeto)

Classificação: (em estratégico, tático ou operacional pela SGGE)

Período: (datas aproximadas de início e término do projeto)

Duração estimada: (estimativa para execução em dias ou meses)

2. DESCRIÇÃO

Resumo do objetivo do projeto, finalidade, requisitos, necessidades e/ou oportunidades de melhoria, resultados esperados e justificativa.

3. DECLARAÇÃO DO ESCOPO

Escopo: o escopo é uma forma de estabelecer limites para o projeto e determinar as entregas previstas, identificando as características e funções especificadas com o resultado esperado do projeto.

Não escopo: Deve ser descrito também o que não está contido no escopo do projeto, ou seja, o que não será atendido pelo projeto.

4. MARCOS DO PROJETO

Marcos são os momentos mais importantes do projeto. Aqui serão identificados os principais pontos de referência do projeto ao longo do tempo.

Marcos	Duração

5. RECURSOS PREVISTOS

Relação de contratações/aquisições externas necessárias.

Descrição de recursos externos	Forma de aquisição	Valor

Relação do quantitativo estimado de pessoas por unidade de lotação.

Quantitativo de pessoas	Unidade fornecedora	Período de alocação

6. RISCOS

Descrição dos eventos ou condições que geram incertezas no projeto e que se ocorrerem, provocarão efeitos positivos ou negativos. Para cada risco deve ser informada uma breve descrição de ações de resposta. Exemplo: Baixa participação dos(as) servidores(as) nos seminários previstos.

Risco	Plano de ação

7. PARTES INTERESSADAS

Identificação do patrocinador(a), demandante, gerente de projetos, áreas internas e externas, entre outros(as) que estejam envolvidos ou cujo interesse possa ser afetado de forma positiva ou negativa pelo projeto.

Nome	Área

8. PREMISSAS

As **premissas de um projeto** são eventos ou circunstâncias necessárias para que o projeto aconteça como planejado. Exemplo: “instalação da versão do sistema nos servidores do Tribunal” ou “dedicação de x horas semanais da equipe no projeto”.

9. RESTRIÇÕES

Características que impõem limitações de prazo, custo, escopo, qualidade ou medidas legais que reforcem ou restrinjam a execução do projeto. Exemplo: indisponibilidade de recursos ou limitações da norma x.

10. VALIDAÇÃO DO(A) PATROCINADOR(A)

TAP aceito? Sim () Não ()

Comentários:

11. APROVAÇÃO DA PARTE INTERESSADA COMPETENTE

TAP aceito? Sim () Sim com ressalvas ()
Não ()

Comentários:

Data da decisão:

PARTE INTERESSADA COMPETENTE
CPGP (projetos estratégicos)
Coordenador(a) do Colegiado (projetos táticos)
Diretor(a) de Secretaria ou Unidade responsável (projetos operacionais)

Exemplos de documentos TAP já preenchidos:

<https://ww2.trt2.jus.br/transparencia/planejamento-e-gestao/projetos/projetos-institucionais>

ANEXO C - Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)

(para Projetos Estratégicos ou Táticos)

PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PGP)

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Nome do projeto:

Nº do projeto: conforme o sequenciamento dos projetos pela SGGE

Alinhamento Estratégico: a qual objetivo estratégico do PEI está relacionado o Projeto

Patrocinador(a): pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto

Classificação: em estratégico ou tático pela SGGE

Gerente do projeto: nome do(a) servidor(a) designado(a) pelo(a) patrocinador(a) para liderar a equipe do projeto

2. CONTROLE DE VERSÕES

Forma de controlar as alterações realizadas no documento e a respectiva justificativa.

Versão	Autor(a)	Data	Justificativa

3. PREMISSAS

As **premissas de um projeto** são eventos ou circunstâncias necessárias para que o projeto aconteça como planejado. Exemplo: “instalação da versão do sistema nos servidores do Tribunal” ou “dedicação de x horas semanais da equipe no projeto”.

4. RESTRIÇÕES

Características que impõem limitações de prazo, custo, escopo, qualidade ou medidas legais que reforcem ou restrinjam a execução do projeto.

5. DETALHAMENTO DO ESCOPO

Escopo: Identificação dos resultados, características e funções especificadas.

Não escopo: Deve ser descrito também o que não está contido no escopo do projeto, ou seja, o que não será atendido pelo projeto.

6. EQUIPE DO PROJETO

Relação de pessoas responsáveis pela execução do Projeto.

Nome	Lotação	Email	Ramal

7. PARTES INTERESSADAS

Identificação do(a) patrocinador(a), demandante, gerente de projetos, áreas internas e externas, entre outros(a) que estejam envolvidos(a) ou cujo interesse possa ser afetado de forma positiva ou negativa pelo projeto.

Nome	Área	Papel	Email

8. GESTÃO DE RISCOS

Descrição dos motivos que geram incertezas no projeto e breve descrição de ações de resposta.

Identificação, análise dos riscos e plano de respostas:

Processo de encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam impedir o alcance dos objetivos do projeto. Devem ser estimadas as consequências, a probabilidade e o impacto. Também deve desenvolver alternativas, estratégias e acordar ações de resposta para lidar com a exposição geral aos riscos altos a extremos (elaborar ação de resposta apenas quando a probabilidade e impacto forem altos, de acordo com a Matriz de Resposta ao Risco do Plano de Riscos do TRT2):

Link: <https://ww2.trt2.jus.br/transparencia/planejamento-e-gestao/planejamento-estrategico/page>.

Acessar Gestão de Riscos - Plano de Gestão de Riscos.

Risco	Consequência	Probabilidade	Impacto	Ações de Resposta	Responsável

9. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO - Opcional

Espaço para preenchimento de como as informações chegarão até as pessoas envolvidas no tempo adequado:

- Conteúdo - Qual informação será compartilhada? (ex, documentos de projeto, finalização de entrega,...)
- Responsável - Quem é a parte interessada que divulgará a informação? (ex, gerente do projeto, SGGE,...)
- Público-alvo - Quem serão as partes interessadas que receberão a informação? (ex, patrocinador(a), gerente do projeto,...)
- Quando? - Em que momento a informação será divulgada? (ex, mensal, semanal, após atualização, na ocorrência,...)

Conteúdo	Responsável	Público-alvo	Quando?

10. APROVAÇÃO DA PARTE INTERESSADA COMPETENTE

PGP aceito? Sim () Sim com ressalvas () Não ()

Comentários:

Data da decisão:

PARTE INTERESSADA COMPETENTE
CPGP (projetos estratégicos)
Coordenador(a) do Colegiado (projetos táticos)

ANEXO D - Cronograma de Projeto

(para Projetos Estratégicos ou Táticos)

CRONOGRAMA DE PROJETO

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Nome do projeto:

Nº do projeto: conforme o sequenciamento dos projetos pela SGGE

Alinhamento Estratégico: a qual objetivo estratégico do PEI está relacionado o Projeto

Patrocinador(a): pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto

Classificação: em estratégico ou tático pela SGGE

Gerente do projeto: nome do(a) servidor(a) designado(a) pelo(a) patrocinador(a) para liderar a equipe do projeto

Período: datas aproximadas de início e término do projeto

Duração estimada: estimativa para execução em dias ou meses

2. CRONOGRAMA DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é o processo de subdivisão de todo o escopo de um projeto em entregas menores e mais facilmente gerenciáveis.

Item	Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	Peso	Duração	Início	Fim	Responsável
1.	Marco (ou Entrega ou Fase)					
1.1	Subproduto (ou Pacote de Trabalho)					
1.2	Subproduto (ou Pacote de Trabalho)					
1.2.1	Atividade					
1.2.2	Atividade					
1.2	Subproduto (ou Pacote de Trabalho)					
1.3	Subproduto (ou Pacote de Trabalho)					
2.	Marco (ou Entrega ou Fase)					
2.1	Subproduto (ou Pacote de Trabalho)					
2.1.1	Atividade					
2.2	Subproduto (ou Pacote de Trabalho)					
3.	Demais Marcos					

3. DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

Fornecer informações sobre entregas e atividades das EAPs mais técnicas ou que necessitam de maiores esclarecimentos.

Item	Descrição	Critérios de aceitação
1.		
2.		

4. INDICADORES DE EXECUÇÃO DO PROJETO

Descrever indicadores (de produtividade, qualidade, etc.) para avaliar o andamento do projeto.

Item EAP	Peso no projeto	Percentual executado
TOTAL	100%	%

5. APROVAÇÃO DA PARTE INTERESSADA COMPETENTE

Cronograma aceito? Sim () Sim com ressalvas () Não ()

Comentários:

Data da decisão:

PARTE INTERESSADA COMPETENTE
CPGP (projetos estratégicos)
Coordenador(a) do Colegiado (projetos táticos)

ANEXO E - Boletim Periódico de Projeto

(para todos os tipos de projeto)

BOLETIM PERIÓDICO DE PROJETO (BPP)

BPP Referência: Xº Trimestre de 202X (Mês X a Mês Y)

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Nome do projeto:

Nº do projeto: conforme o sequenciamento dos projetos pela SGGE

Alinhamento Estratégico: a qual objetivo estratégico do PEI está relacionado o Projeto

Demandante: nome de quem submeteu a proposta de projeto

Patrocinador(a): pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto

Gerente do projeto: nome do(a) servidor(a) designado(a) pelo(a) patrocinador(a) para liderar a equipe do projeto

Data de início: data de início do projeto

Previsão de término: data esperada de término conforme o cronograma atualizado

2. DESCRIÇÃO RESUMIDA

Elaborar uma breve descrição do Projeto.

3. SITUAÇÃO

Informar a atual situação do projeto conforme a legenda abaixo:

- () **A iniciar (0%)**
- () **Em andamento (até 5% de atraso).**
- () **Pouco atrasado (de 5% a 15% - projetos estratégicos e de 5% a 20% - projetos táticos e operacionais)**
- () **Muito atrasado (acima de 15% - projetos estratégicos e acima de 20% - projetos táticos e operacionais)**
- () **Concluído**
- () **Concluído parcialmente**
- () **Cancelado**
- () **+ Integrado a outro projeto**

Acrescentar um breve parágrafo com as últimas realizações do Projeto. Exemplo: “O projeto encontra-se na fase de ajustes, com providências necessárias a serem realizadas pelo desenvolvedor, com novos testes em produção para a homologação final”.

Acrescentar gráficos com o tempo decorrido entre o início do projeto e a previsão de término e o progresso (exemplos abaixo).



4. OBSERVAÇÕES

Descrição das observações, como: entregas previstas para os próximos meses, pontos sensíveis ou de atenção, etc. Utilizar como fonte as Atas de reunião e outros documentos correlatos.

SECRETARIA DE GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA

ANEXO F - Ata de Reunião

(para todos os tipos de projeto)

ATA DE REUNIÃO

ATA DE REUNIÃO N. XXX

Nome do projeto:

Nº do projeto: conforme o sequenciamento dos projetos pela SGGE

1. INFORMAÇÕES DA REUNIÃO

Data:

Hora:

Participantes:

Nome	Lotação

OBS: informar se algum participante esteve presente apenas parcialmente.

2. PAUTA

Assuntos discutidos na reunião.

3. DELIBERAÇÕES

Registro das discussões e decisões tomadas na reunião, indicação dos responsáveis e datas previstas para solução.

Item	Assunto	Responsável	Data

4. PRÓXIMA REUNIÃO

Data:

Hora:

Local:

ANEXO G - Termo de Encerramento do Projeto (TEP)

(para todos os tipos de projeto)

TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO (TEP)

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Nome do projeto:

Nº do projeto: conforme o sequenciamento dos projetos pela SGGE

Alinhamento Estratégico: a qual objetivo estratégico do PEI está relacionado o Projeto

Demandante: nome de quem submeteu a proposta de projeto

Patrocinador(a): pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto

Gerente do projeto: nome do(a) servidor(a) designado(a) para liderar a equipe do projeto

Data de início:

Data de término:

2. MOTIVO DO ENCERRAMENTO

() Concluído () Concluído parcialmente () Cancelado () Integrado ao projeto:

Justificativa: descrever justificativa objetiva e clara acerca do encerramento do projeto.

3. RELAÇÃO DE ENTREGAS

Apresentar os principais itens do projeto informando se houve atrasos e motivo.

4. EQUIPE DO PROJETO

Relação de todos(as) os(as) servidores(as) que participaram da execução do projeto, incluindo os(as) que entraram posteriormente na equipe.

Nome	Lotação

5. IMPACTO DOS RESULTADOS DO PROJETO NAS ATIVIDADES DO TRT2

Descrever os resultados alcançados com o encerramento do projeto, rotinas e áreas que sofrerão mudanças e os benefícios esperados para o Tribunal.

6. PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS

Relato dos problemas que impactaram no andamento ou resultado do projeto.

7. LIÇÕES APRENDIDAS

Aprendizados (dificuldades enfrentadas, hábitos e formas de trabalhar, conhecimentos específicos, etc.) decorrentes da experiência adquirida no projeto e que podem ser aproveitados futuramente em eventuais novos projetos.

Sugestão de como as lições aprendidas podem ser descritas:

Lição 1: definir um título para a lição aprendida.

Tipo de Lição: () Negativa () Positiva

Área de Conhecimento: () Integração () Escopo () Prazo () Custos () Qualidade () Recursos () Comunicação () Riscos () Aquisições () Partes Interessadas

O que deveria acontecer (planejado) e o que aconteceu (realizado)?

(Descrição de forma resumida de qual era a previsão e o que de fato ocorreu, citando o contexto e os motivos da diferença)

Qual foi a lição aprendida?

(Descrever o que fazer e o que não fazer no próximo projeto, citando os aspectos positivos e negativos e impactos e benefícios)

Indicar se há mais lições aprendidas e utilizar as informações solicitadas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espaço para avaliação do projeto pelo(a) gerente do projeto quanto a seu sucesso em relação aos objetivos, escopo, prazo, recursos e ponderações gerais sobre erros e acertos.

9. VALIDAÇÃO DO(A) PATROCINADOR(A)

TEP aceito? Sim () Não ()

Comentários:

PATROCINADOR(A)

10. APROVAÇÃO DA PARTE INTERESSADA COMPETENTE

TEP aceito? Sim () Sim com ressalvas () Não ()

Comentários:

Data da decisão:

PARTE INTERESSADA COMPETENTE
CPGP (projetos estratégicos)
Coordenador(a) do Colegiado (projetos táticos)
Diretor(a) de Secretaria ou Unidade responsável (projetos operacionais)