

RESOLUÇÃO N.º 043/2011-TJ, DE 14 DE SETEMBRO DE 2011

Institui o Escritório de Projetos do Poder Judiciário do Rio Grande do Norte e aprova Metodologia de Gerenciamento de Projetos.

O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, no exercício de suas atribuições, e tendo em vista do que foi deliberação da Sessão Plenária desta data,

CONSIDERANDO o estatuído na Resolução n.º 70, de 18 de março de 2009, do Conselho Nacional de Justiça, e da Resolução n.º 065 de 15 de dezembro de 2009 deste Tribunal;

CONSIDERANDO a necessidade de consolidar um processo contínuo de Gestão da Estratégia, com vistas ao cumprimento da missão e do alcance da visão do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO o compromisso institucional com a melhoria da gestão estratégica de forma a atender a Meta Nacional n.º 01 de 2011, do Conselho Nacional de Justiça, que estabelece que os Tribunais do País deverão “criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica”,

RESOLVE:

Art. 1.º. Instituir o Escritório de Projetos, vinculado à Coordenadoria de Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça, com as seguintes atribuições.

I - elaborar, manter, monitorar e controlar, de forma centralizada, o Portfólio de projetos estratégicos, visando fornecer informações rápidas sobre o projeto em curso;

II - elaborar e encaminhar à Coordenadoria de Planejamento as atualizações da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, para aprovação junto ao Comitê Gestor;

III - realizar, em conjunto com os setores de capacitações, atividades de coordenação e desenvolvimento das competências em gerenciamento de projetos;

IV - prestar consultoria em gerenciamento de projetos;

V - centralizar as informações sobre o desempenho dos projetos estratégicos e das ações do portfólio de projetos;

VI - orientar a utilização das ferramentas de gerenciamentos de projetos.

§ 1.º. O Escritório de Projetos (EP) não tem qualquer atribuição referente à execução de projetos, nem de acompanhar aqueles projetos que tenham natureza eminentemente operacional.

§2.º. As atualizações de que trata o inciso II serão normatizadas, e encaminhadas para aprovação no Comitê Gestor, a fim de permitir o aprimoramento contínuo e a manutenção da eficiência da metodologia.

Art. 2.º. O Escritório de Projetos (EP) será composto pelos seguintes membros:

I – o Coordenador de Planejamento Estratégico;

II - um servidor da Coordenadoria de Planejamento Estratégico;

III - um servidor da Secretaria de Informática;

IV - um servidor da Secretaria de Orçamento e Finanças;

V - um servidor do Departamento de Recursos Humanos;

VI - um servidor ligado à atividade fim do Judiciário.

§ 1.º. A designação dos servidores que comporão o Escritório de Projetos será feita pela Presidência do Tribunal, para um período de dois anos, com exceção do Coordenador de Planejamento Estratégico.

§ 2.º. Os componentes do Escritório de Projetos deverão ter capacitação básica em Gestão de Projetos.

§ 3.º. Se necessário, o Escritório de Projetos poderá solicitar magistrado ou servidor para assessorar e monitorar projeto específico, ou requerer a sua convocação pela Presidência.

Art. 3.º. Aprovar a Metodologia de Gerenciamento de Projetos elaborada pela equipe de Planejamento Estratégico deste Tribunal, e que faz parte integrante da presente Resolução (anexo I), que poderá ser atualizada na forma prevista no art. 1.º, II, e § 2.º, do mesmo artigo.

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

Sala das Sessões do Tribunal Pleno, “Desembargador João Vicente da Costa”, em Natal, 14 de setembro de 2011.

Des.ª Judite Nunes
Presidente

Des. Expedito Ferreira
Vice-Presidente

Des. Caio Alencar

Des. Amaury Moura Sobrinho

Des. Osvaldo Cruz

Des. Aderson Silvino

Des. Cláudio Santos

Des. João Rebouças

Des. Vivaldo Pinheiro

Des. Saraiva Sobrinho

Des. Amílcar Maia

Des. Dilermando Mota

Doutor Nilson Cavalcanti
Juiz Convocado

Des.^a Maria Zeneide Bezerra

PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ESCRITÓRIO DE PROJETOS



ELABORADO POR:

MARISTELA FREIRE

PATRYCIA KARINA

JANIERE DE LIRA

REVISADO POR:

MARCELO RÔMULO FERNANDES - PMP

MAIO DE 2011



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	04
2. FASES DA METODOLOGIA	09
I. Fase de Iniciação	09
i. Fluxograma	10
ii. Descrição das etapas	11
II. Fase de Planejamento	14
i. Fluxograma	15
ii. Descrição das etapas	16
III. Fase de Execução, Monitoramento e Controle	22
i. Fluxograma	23
ii. Descrição das etapas	24
IV. Fase de Encerramento	26
i. Fluxograma	27
ii. Descrição das etapas	27
3. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	30
4. ANEXOS	32
I. Termo de Abertura (TAP)	33
II. Plano de Projeto (PP)	36
A1- Dicionário da EAP (opcional)	39
A2 – Diagrama de Sequenciamento das atividades (opcional)	40
A3 – Plano de Comunicação (opcional)	41
A4 – Plano de Riscos (opcional)	42
III. Relatório de Entregas do Projeto (REP)	47
IV. Solicitação de Mudança do Projeto (SMP)	48
V. Relatório de Medição de Projeto (RMP)	50
VI. Termo de Encerramento do Projeto (TEP)	51
VII. Relatório de Avaliação do Projeto (RAP)	52



LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Fase de Iniciação	10
Figura 02: Fase de Planejamento	15
Figura 03: Fase de execução, monitoramento e controle	23
Figura 04: Fase de Encerramento	27



1. APRESENTAÇÃO

A presente metodologia de Gestão de Projetos do PJRN que apresentaremos nas páginas a seguir tem por objetivo auxiliar os gestores de projeto na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho.

A principal referência para a concepção da MGP do PJRN foi o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), ou guia de melhores práticas em Gerenciamento de Projetos, publicado e mantido pelo Project Management Institute - PMI, desde 1987. PMI é um instituto sem fins lucrativos, dedicado ao avanço de estado da arte em gerenciamento de projetos.

Também foram utilizadas as boas práticas em Gestão de Projetos de Tribunais Estaduais e Federais, com destaque o TRE-RN.

O guia PMBOK descreve projeto como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Desta forma, podemos compreender que um projeto deve possuir início e fim bem definidos, assim como o seu propósito.

Conclui-se que projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem realizadas, com **responsabilidade** de execução definida, a fim de alcançar determinados **objetivos** e resultados mensuráveis (quantificação, qualificação e localização dos benefícios), com **prazo de duração limitado** e considerando os **recursos** específicos (humanos, financeiros, materiais, equipamentos), sendo caracterizado por **criar algo novo**, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira.

Para o Português, Projeto é uma idéia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro; plano, intento, desígnio (FERREIRA, 2004, P.1639).

Percebe-se que o termo refere-se a um plano a ser realizado para o futuro. Os projetos permeiam por todas as organizações, pois é um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços.

O Guia PMBOK, define programa como um grupo de projetos gerenciados de maneira coordenada para a obtenção dos benefícios, que não poderiam ser alcançados se gerenciados individualmente.



Por sua vez, as atividades funcionais, que fazem parte da rotina da organização, são processos de trabalho que se repetem continuamente. Elas se realizam sempre do mesmo modo com pequenas variações ao longo do tempo. Como exemplo de atividades funcionais desenvolvidas no PJRN cite-se a realização de atividades administrativas já incorporadas ao trabalho rotineiro, à execução do processo de pagamento de pessoal, e o protocolo de processos, entre outras.

Optamos por utilizar dentre outras metodologias de gestão, a mesma metodologia de Gestão de Projetos adotada pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, porém de forma simplificada ao nível de maturidade deste Poder.

Antes de adentrar na metodologia de Gestão de Projetos se faz necessário descrever a responsabilidade que cada gerente de projeto terá no desempenho de suas atividades.

- ✓ Ser contato entre (indicar o serviço a secretaria/coordenadoria), (indicar o nome dos contratados) e (indicar os usuários ou demandante do projeto);
- ✓ Controlar as atividades e desempenho da equipe do projeto;
- ✓ Utilizar Metodologia de Gestão de Projeto (MGP) escolhida pela instituição e manter atualizados os documentos por ela exigidos;
- ✓ Preparar um Plano de Projeto detalhado com sua equipe e submeter a aprovação do Comitê Gestor, dentre outros.

Um escritório de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de Projetos sob seu domínio, tendo como função primordial o assessoramento e monitoramento da elaboração, execução e controle de todos os projetos estratégicos da instituição, uma vez que os projetos são instrumentos para o alcance de objetivos e metas institucionais.

Conforme definido no guia PMBOK, o Escritório de projetos é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Sua principal função é dar suporte ao gerente de projetos sob diversos enfoques, tais como:

- ✓ Prestar apoio e assessoramento técnico às equipes de projetos;



- ✓ Treinamento e supervisão, orientar na elaboração de documentos necessários a formalização do projeto, acompanhar o andamento dos projetos e as requisições de mudanças;
- ✓ Participar das avaliações de desempenho de projetos, coordenação das comunicações entre os projetos.

Como tratar os projetos que não são estratégicos?

Apesar dos projetos não estratégicos não fazerem parte do desenvolvimento dos trabalhos do Escritório de projetos, recomenda-se a aplicação da mesma metodologia do Manual de Gestão de Projetos, a utilização dos mesmos documentos utilizados nos projetos estratégicos, porém de forma equilibrada e ajustada ao nível de complexidade do projeto. A metodologia é flexível, o que quer dizer que a maioria dos seus passos é aconselhável ou opcional para os projetos funcionais, com a intenção de simplificar o processo de projetos de baixa complexidade. Afinal, independentemente do projeto ser considerado estratégico ou não para a Instituição, o que interessa é que todos os projetos do PJRN tenham êxito e alcancem os seus objetivos.

QUAL A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS PARA O PJRN?

A prática da gestão de projetos aliada ao planejamento estratégico produz resultados expressivos para a sobrevivência e a melhoria do desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Para o PJRN, a gestão de projetos é um importante fator para a consolidação dos novos paradigmas de gestão de negócios, especialmente os relativos à adoção de atitude predominantemente proativa de antecipação às demandas, de melhor utilização do potencial dos servidores e da responsabilidade de cada profissional pela realização de seu trabalho.

1. Transparência

A metodologia de gestão de projeto contribui para o aumento da transparência, no âmbito interno do PJRN ao criar critérios objetivos e bem definidos para análise de desempenho dos trabalhos, além de possibilitar a disponibilização de registro padronizado dos fatos e dos resultados alcançados. Para tanto, o escritório de projetos



institucional contempla ferramentas para facilitar a documentação, para qualquer tipo de projeto, por meio de modelos padronizados, além de oferecer mecanismos para estabelecimento de parâmetros para análise de desempenho em relação a prazos, custos, pessoal, recursos, bem como em relação à qualidade desejada para produtos do projeto.

2. Aprendizado

A utilização de metodologia para gestão de projetos inclui registro e documentação de todas as fases do projeto, permitindo que, com o passar do tempo e a formação de base histórica de dados, todos os projetos do PJRN se beneficiem com a implantação dessa metodologia de gerenciamento de projetos.

3. Tempestividade

A proatividade e a adoção tempestiva de medidas corretivas pelo PJRN, além de ter maior chance de eficácia, vem ao encontro direto do interesse da sociedade. A gestão de projetos favorece o incremento da tempestividade das ações do PJRN, ao facilitar o processo gerencial sem, no entanto, prejudicar a flexibilidade e a criatividade organizacionais.

4. Controle Gerencial

A gestão de projetos contribui para o aumento do controle gerencial no âmbito do PJRN, ao oferecer mecanismos de acompanhamento de cada fase a ser implementada em um determinado trabalho. Para cada fase, o gestor de projeto e a sua equipe, devem ter disponíveis dados sobre metas, responsáveis, possíveis riscos e necessidades de recursos para execução do projeto. A metodologia, antes de ser um recurso meramente burocrático, desempenha um papel de facilitador no processo de gerenciamento, ao permitir ao gestor adotar ações proativas com maior eficácia.

5. Otimização de Recursos

A gestão de projeto, quando utilizada na sua plenitude, apresenta-se como a metodologia adequada para a coordenação desses recursos, ao oferecer ferramenta que possibilita otimizar a alocação de pessoas, equipamentos e outros materiais.

6. Tratamento estruturado para Situações Especiais ou Contingenciais

Face às novas demandas da sociedade, tem-se apresentado ao PJRN contínua necessidade de realização de trabalhos novos ou de adequação de serviços já



existentes à nova realidade. Neste contexto que envolve algum grau de risco e incerteza, a orientação dos trabalhos por projetos é fundamental para o sucesso no alcance de resultados. A metodologia de gestão de projeto, ao apresentar um conjunto estruturado de etapas e ferramentas, ajuda a evitar surpresas durante a execução dos trabalhos e aumenta as chances de sucesso.

7. Maior Autonomia e Responsabilidade pelo Resultado do Trabalho

A maior autonomia e responsabilização por resultados, proporcionada no trabalho por projeto, aumenta as chances de sucesso dos empreendimentos, contribuindo para o alcance da visão de futuro do PJRN.

8. Aumento da Maturidade em Gestão de Projetos

A utilização de uma metodologia de gestão de projetos propicia, ao longo do tempo, um aumento gradual do nível de maturidade em projetos da organização. Tal aumento gera, em longo prazo, uma melhor organização do trabalho a ser realizado e um resultado de maior qualidade e transparência para todos que estão envolvidos.

9. Redução dos Riscos em Projetos

Uma maior preocupação com os riscos do projeto, a identificação mais clara destes riscos e dos impactos possíveis e do planejamento para o seu tratamento, permite que os impactos negativos, caso ocorram, sejam reduzidos.

10. Qualidade do Produto Entregue

Com um planejamento bem organizado do projeto e com medidas de acompanhamento e controle sugeridas pela metodologia, a qualidade do produto entregue tende a ser incrementada cada vez mais, à medida que a maturidade vai crescendo. A geração de produtos do projeto é feita com um maior controle e a tendência é que, com um produto de melhor qualidade, o cliente fique mais satisfeito. Essa satisfação cresce com a otimização do trabalho realizado, com cumprimento de prazos e produtos entregues com mais qualidade.

CICLO DE VIDA DO PROJETO

Segundo o PMBOK, uma das abordagens para conceituar a gestão de projeto considera os processos que ocorrem no ciclo de vida do projeto visando à organização do trabalho. Nesse aspecto, a gestão divide-se em cinco grupos de processos: **Processos de**



iniciação, Processos de planejamento, Processos de execução, Processos de controle e Processos de encerramento. No caso do PJRN dividiremos em 4 fases a seguir:

2. FASES DA METODOLOGIA

I. FASE DE INICIAÇÃO – objetiva formalizar a autorização de um projeto, ou fase de um projeto.

Esta fase inicial serve para detalhar os benefícios e os resultados esperados que este projeto de forma macro entregará para instituição.

As informações nela contidas serão refinadas na fase seguinte (Planejamento). Neste primeiro momento o documento que será utilizado é denominado de Termo de Abertura de Projeto – TAP (Anexo I).

O processo de iniciação possui os seguintes objetivos:

1. Selecionar gerentes de projetos;
2. Conduzir os métodos de seleção dos projetos;
3. Definir o escopo;
4. Identificar, premissas e restrições;
5. Identificar as partes interessadas;
6. Identificar o gerente e a equipe do projeto;
7. Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto;
8. Obter a aprovação do Termo de Abertura do Projeto;

i. Fluxograma

INICIAÇÃO

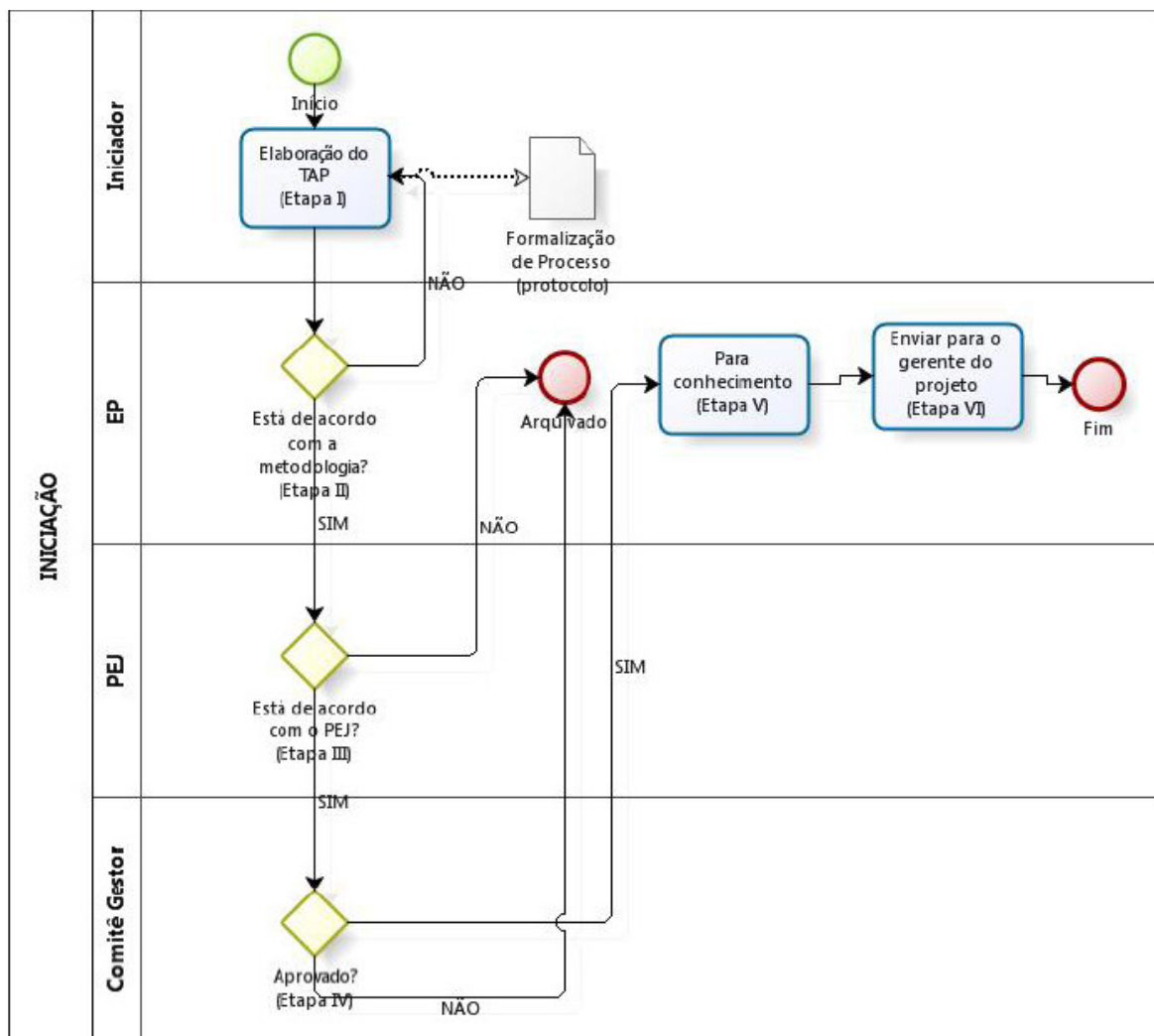


Figura 01: Fluxograma da fase de iniciação



ii. Descrição das etapas

INICIAÇÃO

Etapa I – Elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Responsável: Iniciador do Projeto

Resultado Esperado: TAP elaborado

O iniciador do projeto¹ procede à elaboração do Termo de Abertura do Projeto (anexo I), registrando as seguintes informações:

1. Identificação do Projeto
2. Visão Geral
Vinculação aos Objetivos Estratégicos.
3. Objetivo Geral
Principal resultado que se deseja atingir com o projeto.
Principais produtos ou serviços entregues ao final do projeto.
4. Justificativas
Indicação do problema ou oportunidade que motiva a proposição do projeto, estabelecendo uma contextualização da situação.
Importância ou relevância do projeto para o PJRN.
Principais impactos para a organização, caso o projeto não seja executado.
5. Equipe
Identificar o gerente de Projeto e o desenvolvedor de cada tarefa.

Etapa II – Validação do Termo de Abertura do Projeto (TAP) conforme a Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP)

Responsável: Escritório de Projetos (EP)

Resultado Esperado: TAP avaliado pelo EP

¹ Iniciador do projeto (Iniciador) pode ser qualquer servidor ou juiz interessado em propor um projeto institucional. Patrocinador do Projeto (Patrocinador) pode ser qualquer servidor ou juiz com hierarquia administrativa para patrocinar o andamento do projeto.



O Escritório de Projetos (EP)² avalia o documento e, caso haja necessidade de ajustes, devolve-o ao iniciador, com orientações para aperfeiçoar o seu preenchimento.

Caso haja ajustes a serem efetuados no TAP, o iniciador do projeto realizará as modificações solicitadas pelo Escritório de Projetos, devendo o documento alterado ser apresentado novamente ao EP.

Não havendo alterações a serem efetuadas, o representante do EP assina a última versão do TAP, encaminhando-o, em seguida, ao PEJ (Etapa III).

Ainda durante esta etapa, o EP pode sugerir ou auxiliar na indicação da equipe de projeto, verificando se algum servidor já foi designado para atuar em outros projetos e se há projeto(s) idêntico(s) ou similar(es), objetivando subsidiar o iniciador do projeto.

Considerando o caráter temporário (começo, meio e fim) e exclusivo (gera um resultado diferenciado) de um projeto, podendo variar de poucas semanas a anos, o EP analisa se o seu objetivo constitui-se em projeto ou operação. Caso seja constatado que se trata de operação, ou seja, de uma atividade contínua e repetitiva, encerra-se automaticamente o processo.

Etapa III – Validação do Termo de Abertura do Projeto (TAP) conforme o Planejamento Estratégico

Responsável: Coordenadoria de Planejamento

Resultado Esperado: TAP aprovado pelo PEJ

A Coordenadoria do Planejamento Estratégico valida o projeto descrito na versão final do TAP, caso esteja em conformidade com o planejamento estratégico, encaminha-se em seguida, ao Comitê Gestor (Etapa IV), objetivando a aprovação definitiva do projeto. Caso não haja conformidade do TAP com o planejamento estratégico, o EP arquivará o documento e informará ao Iniciador do projeto.

² Escritório de Projetos (EP) é a unidade organizacional responsável pela tutoria e acompanhamento integrados dos projetos institucionais do PJ-RN, contribuindo para o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos estratégicos da organização, aproximando a condução dos projetos e a alta direção.

A Coordenadoria pode solicitar ao iniciador maiores informações e ajustes no Termo, devendo a alteração ser novamente apresentada.

Etapa IV – Aprovação definitiva do TAP

Responsável: Comitê Gestor

Resultado Esperado: TAP formalizado e gerente e equipe de projeto designada

Em reunião, o Comitê Gestor³ analisa a viabilidade de execução do projeto, e, caso aprovado, inicia-se formalmente um novo projeto no Tribunal. Não sendo aprovado, encaminha o TAP para arquivamento no Escritório de Projetos, com o status de reprovado.

Ainda nesta etapa, o Comitê Gestor designa o gerente do projeto, assina o TAP e o encaminha para o EP (Etapa V).

Etapa V – TAP aprovado para formalização do projeto

Responsável: Escritório de Projetos (EP)

Resultado Esperado: TAP armazenado

O EP armazena uma cópia do TAP no arquivo da unidade, publica-o na *intranet* (em local específico) e encaminha-o ao gerente do projeto (Etapa VI), para início da fase de planejamento. Caso se trate de projeto reprovado, arquiva-o na unidade, junto aos demais com o mesmo *status*.

Etapa VI – Encaminhamento do TAP para o gerente do projeto

Responsável: Escritório de Projetos (EP)

Resultado Esperado: TAP encaminhado ao gerente de projeto

O EP encaminha a via original do TAP aprovado para o gerente do projeto iniciar a fase de Planejamento.

³ Comitê Gestor (CG) é o comitê gestor responsável pela aprovação de todas as fases dos projetos institucionais neste Poder Judiciário.



II. FASE DE PLANEJAMENTO – define a maturidade do entendimento do escopo e, o desenvolvimento do Plano do Projeto – PP.

Nesta fase busca-se o refinamento dos objetivos do projeto e detalhamento do melhor caminho para alcançá-los. Um planejamento bem desenvolvido e administrado com habilidade constitui fator determinante para o sucesso do projeto.

A criação de um Plano de Projeto envolve algumas etapas preliminares e gradativas que demandam um maior tempo do gerente e da equipe do projeto, assim resultando em um menor tempo gasto na solução de desvios e conflitos nas fases de Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento do projeto.

Nas palavras de Rita Mulcahy, “Plano de Gerenciamento são a estratégia para gerenciar o projeto e os processos de cada área de conhecimento. É muito importante compreender o conceito de plano de gerenciamento. Esses planos são criados para quase todas as áreas de conhecimento de projetos. Ao criar um plano de gerenciamento, você deve perguntar como irei definir, planejar, gerenciar e controlar o escopo (ou cronograma, custo, qualidade, etc.) do projeto?” Em outras palavras, você pensa antecipadamente e documenta como precisa planejar o projeto em questão com base nas necessidades, além de em como gerenciar e controlar o projeto. Esse esforço de pensar antecipadamente em todo o projeto deve abranger todos os aspectos do processo de gerenciamento de projetos. Por exemplo, é necessário pensar em como serão identificados os riscos do projeto, também é preciso pensar nas pessoas envolvidas no projeto e como você irá gerenciá-las. Um plano de gerenciamento é, necessariamente, exclusivo para cada projeto a fim de satisfazer suas necessidades específicas.

O processo de planejamento possui os seguintes objetivos:

1. Determinar como você fará a parte de planejamento de todos os planos de gerenciamento;
2. Criar o escopo do projeto;
3. Determinar o que comprar;
4. Ratificar a equipe do projeto e definir todos os papéis e responsabilidades;
5. Criar Estrutura Analítica do Projeto - EAP;

6. Criar lista de atividades;
7. Estimar as necessidades de recursos;
8. Estimar o tempo e o custo;
9. Desenvolver o cronograma;
10. Obter a aprovação do Plano de Gerenciamento de Projeto;
11. Realizar reunião de início do Projeto.

i. Fluxograma

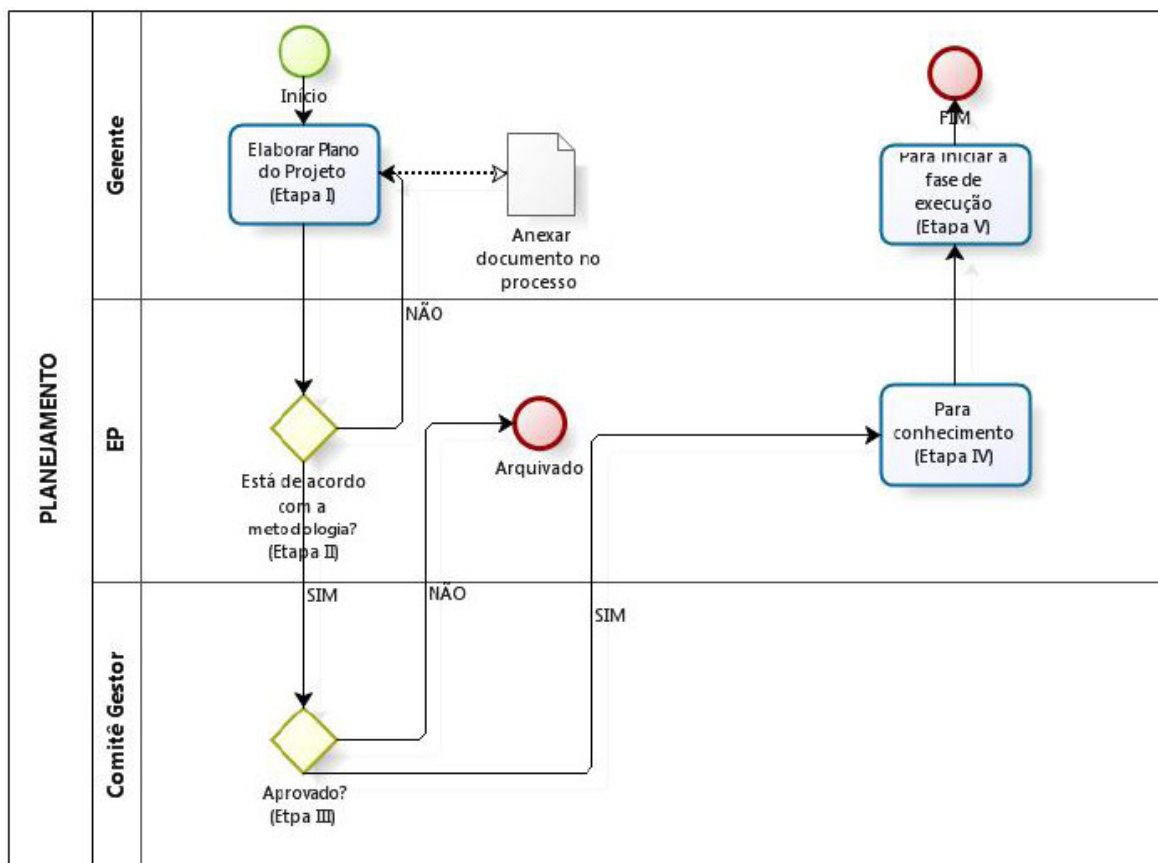


Figura 02: Fluxograma da fase de planejamento

ii. Descrição das etapas

Etapa I – Elaboração do Plano do Projeto (PP)

Responsável: Gerente e equipe do projeto

Resultado Esperado: Plano do Projeto elaborado

PLANEJAMENTO

O gerente e a equipe do projeto geram o Plano do Projeto (anexo II), onde as seguintes informações ficam registradas:

1. Identificação do projeto

Parte inicial do projeto onde constam: nome do projeto, área solicitante, patrocinador, gerente e o cliente do projeto.

2. Escopo do produto

Define o trabalho necessário para fazer o produto. O escopo do produto delimita as características e funções que o produto final deve possuir. Em geral, ele é solicitado pelo cliente ou desenvolvido em conjunto com ele e registrado em um documento de requisitos do produto. Associa as características técnicas e operacionais, bem como as funcionalidades necessárias e suficientes para a construção do produto ou serviço a ser entregue. Finalizando, o escopo do produto responde a pergunta “Qual é o resultado final desejado?”

3. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A Estrutura Analítica do Projeto - EAP é uma ferramenta utilizada por gerentes de projetos para auxiliá-los na visualização gráfica de todo o trabalho envolvido na execução do projeto, ou seja, o escopo do projeto. Assim, atividades não constantes da EAP são consideradas fora do escopo. A quebra do projeto em elementos menores, que podem ser mais bem visualizados e entendidos, facilita os processos de planejamento, execução e controle. Com a EAP o Gerente consegue visualizar mais facilmente o que tem sido feito no projeto e quais os próximos passos a serem seguidos.

Além disso, ela ajuda os envolvidos no projeto a fazer estimativas, alocar pessoal adequado, acompanhar a evolução e mostrar a extensão do trabalho necessário para atingir os objetivos planejados. Por meio dessa

ferramenta, uma atividade complexa é subdividida em várias tarefas menores e em tantos níveis quanto necessário/desejado para se criar tarefas facilmente mensuráveis e gerenciáveis.

Observe o exemplo abaixo retirado do Manual do STJ.

Passos para a construção de uma EAP

1º Passo: Identifique as Frentes de Trabalho do projeto, ou seja, subprodutos ou atividades que farão parte da execução do projeto e que envolverão a realização de tarefas. Cada Frente deve possuir um código de identificação único e uma entrega específica.

2º Passo: Para cada Frente de Trabalho liste todas as atividades necessárias para a execução da frente. Algumas atividades podem ser subdivididas em tarefas menores, mas cuidado para não exagerar no nível de detalhe das tarefas.

3º Passo: Faça uma validação da EAP montada e verifique se será realmente possível atingir todos os objetivos e produtos do projeto apenas com o trabalho especificado na EAP e se será possível gerenciar eficientemente o andamento do projeto com o nível de detalhe usado (se necessário subdivida atividades ou diminua o número de sub-tarefas).

Observações importantes:

- A seqüência das atividades na EAP não precisa ser a mesma em que as atividades serão realizadas.
- Quando uma atividade é subdividida em tarefas, isso significa que a atividade em si agora é apenas um título, uma representação de grupo, na EAP e todo o trabalho exigido para completar aquela atividade deve estar especificado nas sub-tarefas.
- No nível mais baixo de sua EAP, cada tarefa deve ter uma duração mínima de cerca de um dia de trabalho. Subdividir mais do que isso, acaba por tornar o trabalho de gerenciamento muito custoso.
- As Frentes de Trabalho devem ser descritas em forma de trabalho realizado, ex. Divulgação efetuada.



- As Atividades/Tarefas devem ser descritas em forma de ação, ex. Definir matéria para divulgação.

Exemplo de elaboração de EAP

A seguir vamos ver o exemplo de elaboração de uma EAP para um projeto piloto. O projeto PCATU tem por objetivo verificar as principais mudanças ocorridas no mundo jurídico nos últimos dois anos e promover um curso de atualização para magistrados com foco nas mudanças mais importantes, segundo avaliação dos próprios magistrados.

1º Passo: Identificar as Frentes de Trabalho.

Comece por perguntar “o que é preciso para realizar o curso?”

Bem, como visto no objetivo, temos que começar por levantar as últimas mudanças no mundo jurídico e depois partir para a definição de todo o trabalho necessário para realizar o curso e finalmente uma divulgação do trabalho realizado para a Assessoria de Comunicação do Tribunal.

Vamos então listar as Frentes de Trabalho necessárias:

1. Mudanças jurídicas elencadas
2. Curso de atualização estruturado
3. Curso realizado
4. Divulgação efetuada

Agora, para validar essas Frentes, vamos verificar o produto que obteremos após a realização de cada uma das Frentes e se esses produtos serão suficientes para que consigamos atingir objetivo do projeto:

Frente de Trabalho	Produto da frente
Mudanças jurídicas elencadas	Lista das mudanças jurídicas, já priorizadas pelos magistrados, que irão compor o conteúdo do curso.
Curso de atualização estruturado	Todos os detalhes para a realização do curso levantados, como conteúdo programático detalhado, instrutor, local e data.
Curso realizado	Curso efetivamente realizado e frequência dos magistrados controlada para a posterior emissão de certificado.
Divulgação efetuada	Pontos de divulgação do projeto definidos e matérias criadas e enviadas para publicação.



2º Passo: Após a verificação das Frentes, precisamos definir, na forma de ações, o trabalho necessário para que se realize cada uma dessas Frentes, lembrando que não importa a sequência de execução das tarefas e sim que todas as tarefas estejam presentes na EAP.

1. Mudanças jurídicas elencadas
 - 1.1. Verificar as mudanças nos 2 últimos anos
 - 1.2. Priorizar as mudanças com os magistrados
 - 1.3. Definir as mudanças que comporão o curso
2. Curso de atualização estruturado
 - 2.1. Detalhar o conteúdo programático
 - 2.2. Definir a duração e local do curso
 - 2.3. Contratação de instrutor
 - 2.3.1. Formalizar PA para contratação
 - 2.3.2. Acompanhar trâmite do PA
 - 2.3.3. Acompanhar contratação
 - 2.4. Enviar convite aos magistrados
 - 2.5. Receber inscrições
3. Curso realizado
 - 3.1. Controlar lista de presença
 - 3.2. Realizar curso
 - 3.3. Preparar coffee-break
 - 3.4. Emitir certificado de participação
4. Divulgação efetuada
 - 4.1. Definir marcos para divulgação
 - 4.2. Preparar matérias
 - 4.3. Enviar matérias para a ACS

3º Passo: Fazer uma validação das tarefas de cada Frente, como a que fizemos para verificar os produtos, e confirmar que as ações propostas são suficientes e necessárias para criar os produtos e atingir os objetivos do projeto.

4. Cronograma de Entregas

Elaborada a EAP, passa-se a elaboração de um cronograma, conforme modelo apresentado no Plano do Projeto, descrevendo as atividades, unidades envolvidas, responsável por cada tarefa, duração, data prevista de início e término.

5. Estimativa de Recursos Financeiros

Caso a execução do projeto implique em aquisições ou contratações, o gerente do projeto e sua equipe deverão elaborar e listar no Plano do Projeto os respectivos projetos básicos, utilizando-se o campo “custo estimado do projeto”.

Anexos Opcionais: Dicionário da EAP, Diagrama de Sequenciamento de Atividades, Plano de Comunicação, Plano de Riscos.

O *Dicionário da EAP*, anexo opcional ao Plano do Projeto, é um glossário contendo a descrição detalhada do conteúdo de cada pacote de trabalho e suas respectivas entregas.

O *Diagrama de Sequenciamento das Atividades* é útil para criar um cronograma e estimar o tempo total do projeto.

O *Plano de Comunicação* detalha a estratégia de comunicação adotada pelo gerente do projeto com as partes interessadas.

O *Plano de Riscos* ajuda a identificar e tratar os riscos do projeto.

Etapa II – Análise do Plano do Projeto (PP) conforme a Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Responsável: Escritório de Projetos

Resultado Esperado: Plano do Projeto validado e encaminhado

Uma vez elaborado o Plano do Projeto e incluído no processo, o Escritório de Projetos procede à sua análise e, caso sejam necessárias correções, o

documento retorna para o gerente de projeto realizar os devidos ajustes, com base nas orientações do EP.

Não havendo alterações a serem efetuadas, o representante do EP assina a última versão do Plano do Projeto, encaminhando-o, em seguida, ao Comitê Gestor (Etapa III).

Etapa III – Aprovação do Plano do Projeto (PP)

Responsável: Comitê Gestor

Resultado Esperado: Plano do Projeto aprovado

Em reunião estratégica, o Comitê Gestor analisa e valida o conteúdo do Plano do Projeto enviado pelo EP. Em caso de aprovação, devolve-o com aprovação e não sendo aprovado, encaminha o Plano do Projeto para arquivamento no Escritório de Projetos, com o status de “Reprovado”.

Etapa IV – Conhecimento e providências

Responsável: Escritório de Projetos

Resultado Esperado: Plano do Projeto catalogado e encaminhado

Com o Plano do Projeto aprovado, o EP armazena uma cópia do documento no arquivo da unidade, publica-o na intranet (em pasta específica) e o encaminha ao gerente do projeto, para início da fase de Execução. Não sendo validado/aprovado na etapa anterior, o EP arquiva o projeto.

Etapa V – Início da execução do projeto

Responsável: Escritório de Projetos

Resultado Esperado: Fase de execução iniciada

Com o Plano do Projeto aprovado, o gerente do projeto inicia a fase de Execução, conforme planejamento proposto e aprovado no Plano do Projeto.

Nesta fase o gerente e a equipe devem utilizar os modelos disponibilizados no Hotsite do PEJ para o registro e acompanhamento das atividades do projeto.



III. FASE DE EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE

A fase de Execução, Monitoramento e Controle envolve a coordenação das pessoas e dos recursos, além da integração e realização das atividades do projeto de acordo com o Plano Geral do Projeto. Neste momento, a equipe do projeto e os recursos devem estar disponíveis para a execução das atividades planejadas na fase anterior. Nesta fase é gasto a maior parte do orçamento previsto.

Havendo variações de execução, o que é normal, poderá ser necessário replanejamento em determinados momentos. Essas variações podem afetar a duração das atividades, a disponibilidade dos recursos e acarretar riscos não esperados.

A fase de Monitoramento e Controle serve para observar o andamento do projeto, de forma que problemas porventura existentes sejam identificados no momento adequado e adotadas ações corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto. Tem como principal benefício acompanhar o desempenho do projeto, passando este a ser observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao Plano do Projeto.

A Execução, Monitoramento e Controle possui os seguintes objetivos:

- 1- Executar o Plano do Projeto;
- 2- Desenvolvimento da Equipe;
- 3- Distribuição das informações;
- 4- Obtenção das propostas;
- 5- Seleção dos fornecedores;
- 6- Seleção de contratos;
- 7- Controle integrado de alterações;
- 8- Verificar escopo e possíveis alterações;
- 9- Controlar o cronograma;
- 10- Controlar os custos;
- 11- Relatar o desempenho do projeto;
- 12- Controlar o monitoramento dos riscos;
- 13- Administrar aquisições, dentre outros.

i. Fluxograma

EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE

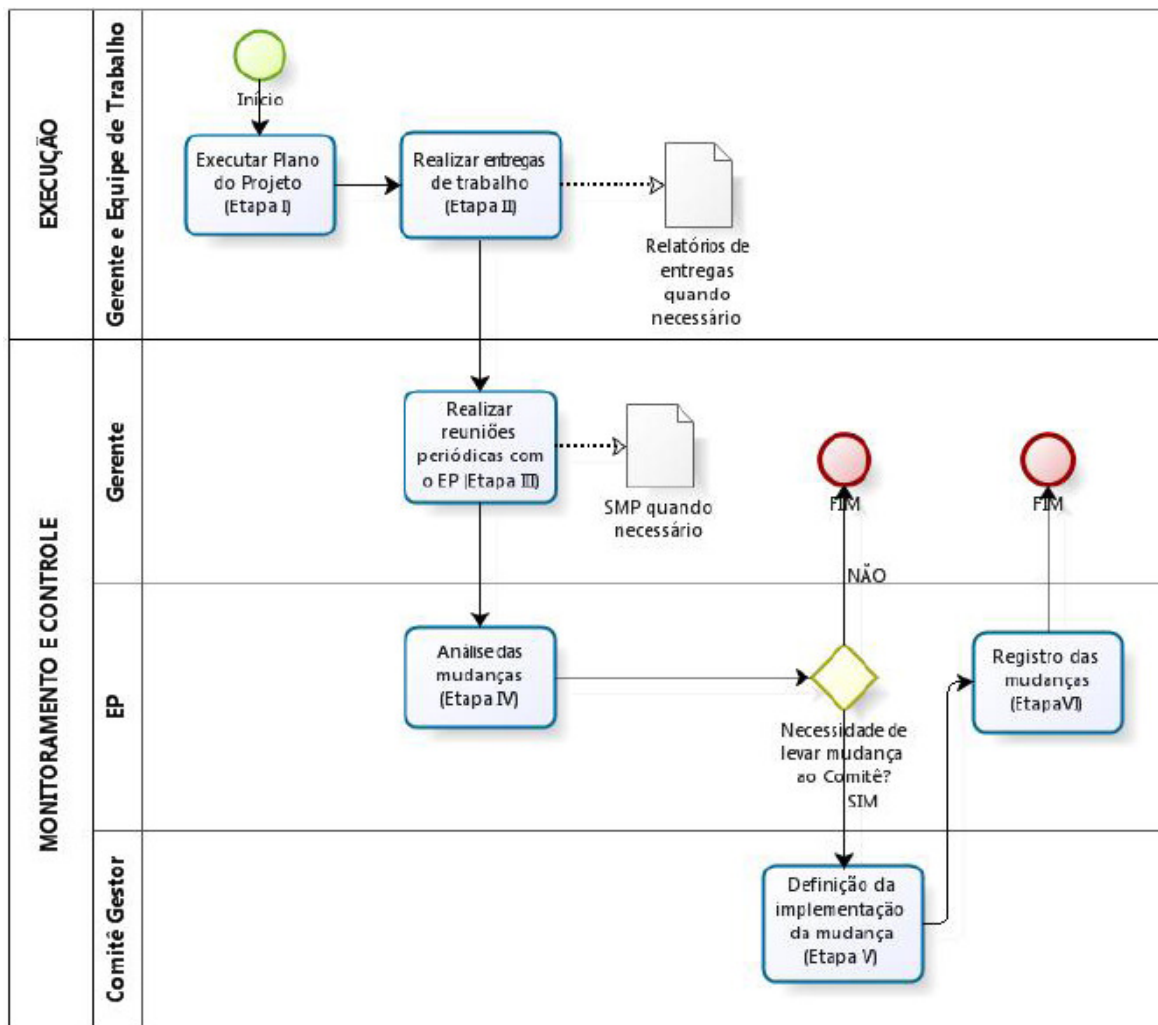


Figura 03: Fluxograma da fase de execução, monitoramento e controle.



ii. Descrição das etapas

Etapa I – Execução do Plano do Projeto (PP)

Responsável: Gerente do projeto

Resultado Esperado: Plano do Projeto executado

O gerente inicia a execução do Plano Geral do Projeto conforme previsto no Plano do Projeto (PP).

A evolução da execução do Plano do Projeto será registrada no *hotsite* pelo gerente e sua equipe, a fim de documentar as ações praticadas e permitir o acompanhamento das atividades.

Etapa II – Entrega de produto ou serviço

Responsável: Gerente do projeto

Resultado Esperado: Relatório de Entregas do Projeto elaborado (REP)

Na realização de uma entrega de produto ou serviço, caso o gerente do projeto identifique a necessidade, o Relatório de Entregas do Projeto (REP) (anexo III) será elaborado e incluído no Processo.

Etapa III – Reuniões periódicas com o EP

Responsável: Gerente do projeto

Resultado Esperado: Reuniões de acompanhamento realizadas

O gerente do projeto agendará com o EP um calendário periódico de reuniões, esclarecendo eventuais dúvidas sobre a execução do projeto e relatando alguma necessidade, solicitação ou problema.

Etapa IV – Análise das mudanças

Responsável: Escritório de Projetos

Resultado Esperado: Solicitações de mudanças analisadas



O gerente encaminhará a Solicitação de Mudança do Projeto (SMP) (anexo IV) ao EP para análise. Este documento será obrigatório para que a modificação proposta seja apreciada pelo Comitê Gestor.

O EP analisará junto ao gerente do projeto a real necessidade do encaminhamento das solicitações de mudanças anotadas. As solicitações não aceitas serão arquivadas.

As solicitações de mudanças analisadas e aceitas pelo EP serão encaminhadas ao Comitê Gestor para apreciação e definição de implementação da mudança.

Etapa V – Definição da implementação da mudança

Responsável: Comitê Gestor

Resultado Esperado: Implementação de mudanças autorizadas

O Comitê Gestor analisa e autoriza as implementações das solicitações de mudanças submetidas. As decisões devem ser registradas e aprovadas no modelo de Solicitação de Mudança do Projeto (anexo IV) e aprovada pelo Comitê Gestor.

Etapa VI – Registro das mudanças

Responsável: Escritório de Projetos

Resultado Esperado: Mudanças registradas no EP e encaminhadas ao gerente

O EP registra as mudanças aprovadas, incluindo-as no Processo e encaminhando, em seguida, ao gerente do projeto para ciência e implementação.

O gerente do projeto efetua os devidos ajustes no Plano do Projeto, comunicando as alterações e planos de ações às partes interessadas (stakeholders).



IV. FASE DE ENCERRAMENTO

Constitui a última fase da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, que é iniciada quando os objetivos específicos do projeto foram alcançados e o cliente aceitou todos os produtos e serviços gerados, ou quando ocorrer algum evento que determine o seu cancelamento sem a entrega de todos os produtos ou serviços. O Encerramento do projeto envolve os seguintes aspectos:

- ✓ Confirmar se o trabalho está em conformidade com os requisitos;
- ✓ Terminar o encerramento das aquisições;
- ✓ Obter aceitação formal do produto;
- ✓ Terminar os relatórios finais de desempenho;
- ✓ Indexar e arquivar os registros;
- ✓ Atualizar a base de conhecimento de lições aprendidas;
- ✓ Entregar o produto terminado;
- ✓ Liberar os recursos.

O processo de Encerramento do ciclo de vida do projeto envolve a documentação dos resultados finais e a sua avaliação, observando-se os aspectos positivos e negativos evidenciados durante a sua execução.

Todos os documentos criados no projeto finalizado e as “melhores práticas” documentadas servirão de referência para projetos futuros.

i. Fluxograma

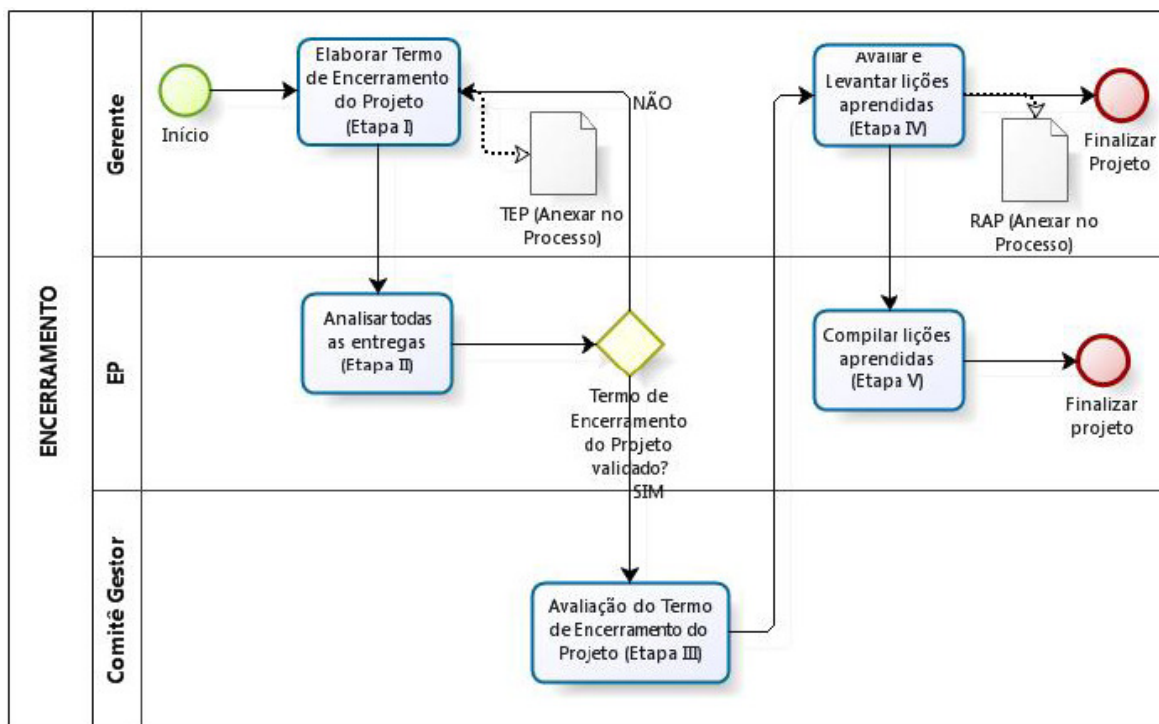


Figura 03: Fluxograma de da fase de encerramento.

ii. Descrição das etapas

Etapa I – Elaboração do Termo de Encerramento do Projeto (TEP)

Responsável: Gerente do projeto

Resultado Esperado: Termo de Encerramento do Projeto elaborado

O gerente e a equipe do projeto geram o Termo de Encerramento do Projeto (anexo V), registrando as seguintes informações:

1. Identificação do Projeto
2. Produtos entregues

Nesse momento o gerente do projeto lista todos os produtos entregues ao cliente, conforme descrito no Plano Geral do Projeto.

3. Aceitação do Produto



O gerente de projeto deverá aceitar os produtos entregues e anotar no campo “Observações” caso tenha ocorrido alguma restrição ou diferença do produto que foi planejado com o que foi entregue. Caso necessário, serão inseridas as considerações finais do EP e do cliente com relação ao projeto.

Etapa II – Análise das entregas

Responsável: Escritório de Projetos (EP)

Resultado Esperado: TEP previamente validado

O Escritório de Projetos analisa o TEP e verifica se as informações correspondem ao executado durante o projeto, validando previamente o Termo.

Etapa III – Avaliação do Termo de Encerramento do Projeto (TEP)

Responsável: Comitê Gestor (CG)

Resultado Esperado: TEP validado

O Comitê Gestor avalia e assina o TEP, consistindo em sua validação final.

Etapa IV – Avaliação, levantamento e compilação das lições aprendidas

Responsável: Gerente do Projeto

Resultado Esperado: Relatório de Avaliação do Projeto elaborado (RAP)

Após o encerramento do projeto, o gerente procede à sua avaliação, por meio do Relatório de Avaliação do Projeto (anexo VI), oportunidade em que registra seus comentários referentes aos acontecimentos do projeto.

O gerente de projetos se reúne com a equipe e, caso necessário, com outras partes interessadas (*stakeholders*), para identificar e registrar pontos que poderiam ter sido mais bem esclarecidos ou qualquer outro dado adicional que poderia ter ajudado a evitar problemas, como melhorias no processo, dificuldades de comunicação ou informação que possa auxiliar o gerente a conduzir os próximos projetos com melhor desempenho.

**Etapa V – Compilação de lições aprendidas****Responsável:** Escritório de Projetos**Resultado Esperado:** Lições aprendidas registradas

ENCERRAMENTO

As lições aprendidas serão catalogadas pelo EP na intranet, possibilitando consultas futuras por outros gerentes de projetos. As lições são informações fornecidas pelo gerente do projeto ao fazer sua avaliação. Eis os principais benefícios do uso do processo de lições aprendidas:

1. Aprender a partir das suas próprias experiências;
2. Documentar as práticas bem sucedidas;
3. Evitar que um mesmo erro ocorra em diversos projetos;
4. Fazer com que as pessoas entendam a necessidade de melhoria contínua;
5. Gerar envolvimento e motivação de todos com a projeção de melhorias.

O EP reúne todos os documentos gerados no projeto e armazena-os no Banco de Lições Aprendidas de Projetos.



3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luciano. Planejamento estratégico: uma edra da justiça brasileira. Revista judicarium, Sergipe, ano XI, ed. 90, seção planejamento, p.33, out. 2010.

BRASIL. Constituição. Brasília: Senado Federal, 1967

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

DINSMORE, Paul Campbell e SILVEIRA NETO, Fernando Henrique. Gerenciamento de Projetos e o fator Humano: Conquistando resultados através das pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ESMARN. Administração Judiciária: noções de planejamento e gestão estratégica do sistema de diagnóstico de Secretaria. Natal: Esmarn, 2004.

ESCOLA DE DIREITO DE SÃO PAULO. Relatório ICJBrasil 1º Trimestre/2010 Disponível em:<<http://www.direitogv.com.br/subportais/relicjbrasil1tri2010.pdf>> Acesso em: 17 dez.2010.

ESCOLA DA MAGISTRATURA DO RIO GRANDE DO NORTE(ESMARN). Gestão Judiciária Estratégica: o judiciário em busca da eficiência. Natal: Esmarn, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Execução Premium: A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2008. p.227-257.cap. 8.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. São Paulo: Atlas, 2007.



RIO GRANDE DO NORTE. Ministério Público. Manual de Gerenciamento de Projetos 2010. Rio Grande do Norte: Procuradoria Geral de Justiça, 2010.

MULCAHY, Rita. Gerenciamento dos custos. In: _____.PMP. 6.ed. Estados Unidos: RMC Publications, inc, 2009. p. 229-266. Cap. 7.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO NORTE. Estratégia do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte. Natal: Planejamento Estratégico, 2010-2014.

_____. Pesquisa de satisfação organizacional: percepção dos Magistrados e Servidores. Disponível em: <http://www.tjrn.jus.br:8080/sitetj/popups/pesquisaOrganizacional/pesquisa_magistrados/index.html>. Acesso em: 24 jun. 2010.

_____. Resolução nº 50, de 23/9/2009. Disponível em: <<http://www.tjrn.jus.br>>. Acesso em: 16 nov. 2010.

_____. Resolução nº 65, de 15/12/2009. Disponível em: <http://www.tjrn.jus.br>>. Acesso em: 16 nov. 2010.

VALERIANO, Dalton L. Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. São Paulo: Makron Books, 2001.

XAVIER, Carlos Magno da Silva; VIVACQUA, Flavio Ribeiro; MACEDO, Otualp Sarmiento de; XAVIER, Luiz Fernando as Silva. Metodologia de Gerenciamento de Projetos Methodware: Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar , controlar e fechar projetos. 2. Ed. Rio de Janeiro:Brasport, 2005.

4. ANEXOS

FORMULÁRIOS ADOTADOS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

I. Termo de Abertura de Projeto (TAP)	INICIAÇÃO
II. Plano de Projeto (PP) A1 - Dicionário da EAP (Opcional) A2- Diagrama de Seqüenciamento das Atividades (Opcional) A3- Plano de Comunicação (Opcional) A4- Plano de Riscos (Opcional)	PLANEJAMENTO
III. Relatório de Entregas do Projeto (REP) IV. Solicitação de Mudança do Projeto (SMP) V. Relatório de Medição de Projeto (RMP)	EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE
VI. Termo de Encerramento do Projeto (TEP) VII. Relatório de Avaliação do Projeto (RAP)	ENCERRAMENTO

ANEXO 1

I. TERMO DE ABERTURA DE PROJETOS (TAP)

1. IDENTIFICAÇÃO

NOME DO PROJETO: Ex:Gestão de Processo Administrativo do TJRN	Nº DE PROTOCOLO:
CLIENTE: Ex: Todas as Unidades Administrativas	DATA:
ÁREA SOLICITANTE: Ex:Secretaria de Administração	
INICIADOR: Ex:Silvanna Rocha	
PATROCINADOR: Ex:Dra. Patrícia Gondim	

INICIAÇÃO

2. VISÃO GERAL

Escolha um dos objetivos estratégicos do Mapa do Poder Judiciário (Res. 65/2009).

- Ampliar o acesso à justiça;
- Aumentar a celeridade e eficácia da prestação jurisdicional e administrativa;
- Otimizar a fiscalização e correição;
- Disseminar valores éticos, morais e cidadania;
- Aperfeiçoar o processo de comunicação social;
- Estabelecer e fortalecer parcerias com as instituições que interagem com o PJRN;
- Promover o alinhamento e a integração entre as unidades do PJRN;
- Aperfeiçoar a Gestão de Recursos Humanos;
- Estimular iniciativas inovadoras e disseminar o conhecimento;
- Garantir a infraestrutura física e tecnológica do PJRN;
- Aprimorar a Gestão orçamentária e financeira;
- Aumentar a confiabilidade e ampliar o acesso às informações;



3. OBJETIVO GERAL

a) Qual é o principal resultado que se deseja atingir com o Projeto?

Dicas de Preenchimento:

Utilize apenas o verbo no infinitivo e os complementos necessários.

Ex: Implantar Gestão de Processos Administrativo no Poder Judiciário do RN, objetivando otimizar o tempo de tramitação dos processos.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Coloque a resposta aqui:

b) Quais os principais produtos ou serviços a serem entregues ao final do Projeto?

Dicas de Preenchimento:

Descreva o produto/serviço que será entregue, utilizando verbo no particípio, definindo como o mesmo será apresentado.

Ex: Fluxos de tramitação dos processos elaborado;

Tempo de tramitação dos processos reduzido;

Resolução aprovada

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Coloque a resposta aqui:

4. JUSTIFICATIVA

a) Indique que problema(s) e/ou oportunidade(s) motiva(m) a proposição do Projeto, descrevendo o ambiente/contexto onde o(a) mesmo(a) foi identificado(a).

Dicas de Preenchimento:

Descreva o porquê do projeto ser importante.

Ex: Devido o excessivo tempo de tramitação dos processos se faz necessário a implantação de gestão de processos na instituição para otimizar a sua tramitação.

Além disso, o Plano Nacional estabeleceu no indicador 8, o Tempo de tramitação dos processos.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Coloque a resposta aqui:



b) Qual é a importância/relevância do Projeto para o TPRN?

Dicas de Preenchimento:

Diga por que é importante investir ou qual a relevância do produto apresentado

Ex: A Gestão de Processos Administrativos é fundamental para que a instituição tenha agilidade e controle na tramitação de seus processos evitando perda de prazo, desperdícios, retrabalho, dentre outros, gerando transparência ao processo.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Coloque a resposta aqui:

c) Quais seriam os possíveis impactos para a organização, caso o Projeto não seja executado?

Dicas de Preenchimento:

Descreva quais os principais impactos que poderá acontecer se o projeto não for feito?

Ex: Sem a implantação da Gestão de Processos no âmbito do Poder Judiciário será difícil alcançar a redução dos prazos de tramitação constante no indicador 8 do Plano Nacional.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Coloque a resposta aqui:

5. EQUIPE

NOME	LOTAÇÃO	PAPEL NO PROJETO	HORAS/SEMANA
		<u>Gerente</u>	<u>Ter e Qui – 14h às 16h</u>

6. APROVAÇÃO

Elaborado por Gestor (a) do Projeto:	Data	Assinatura
Revisado por:	Data	Assinatura
Aprovado Pelo Comitê Gestor	Data	Assinatura
Aprovado pela Presidente (a) TJRN	Data	Assinatura



ANEXO 2

II. PLANO DE PROJETOS (PP)

1. IDENTIFICAÇÃO

NOME DO PROJETO: Ex:Gestão de Processo Administrativo do TJRN	Nº DE PROTOCOLO:
ÁREA SOLICITANTE: Ex:Secretaria de Administração	
GERENTE DO PROJETO: Ex:Luiz Mariz	
PATROCINADOR: Ex:Patrícia Gondim	
CLIENTES DO PROJETO: Ex: Todas as Unidades Administrativas	

PLANEJAMENTO

2. ESCOPO DO PRODUTO

2.1 Finalidade do projeto

Dicas de Preenchimento:

Descreva de forma sucinta o escopo do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe.

Enumere os itens que não compõem o escopo do projeto/ação em questão.

Ex.: *Este projeto possui como finalidade normatizar os fluxos dos processos de trabalho administrativo no âmbito do Poder Judiciário do RN, objetivando otimizar o tempo de tramitação dos processos evitando desperdícios.*

Não fará parte deste projeto o software de sistema de processos administrativos.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Coloque a resposta aqui:

2.2 JUSTIFICATIVA

Dicas de Preenchimento:

Faça uma breve análise da situação atual e do problema (ou demanda) que o projeto pretende solucionar.

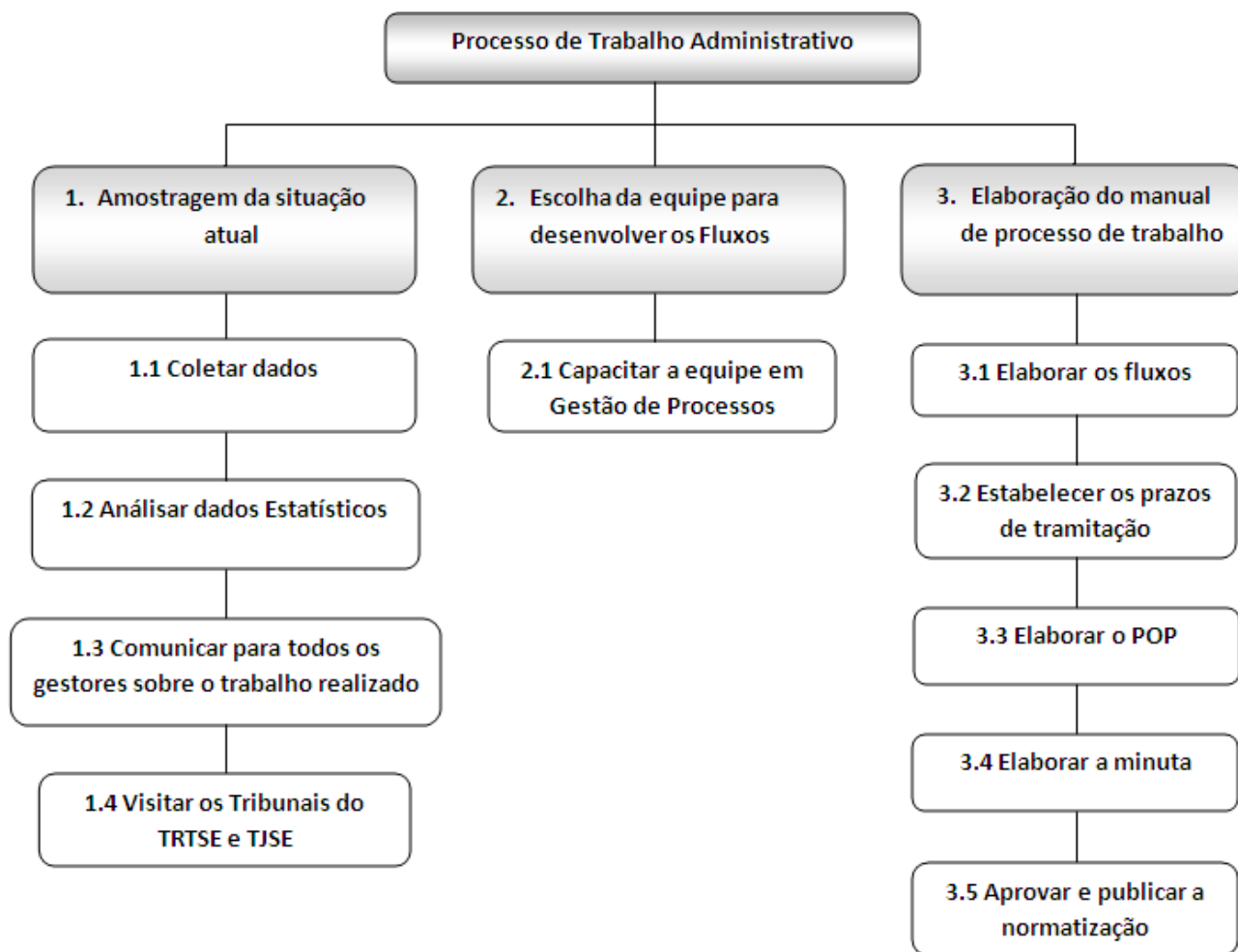
Ex.: *Os processos administrativos da instituição atualmente estão com excesso de prazo de tramitação, inclusive foi comprovado através de uma amostra realizada em setembro de 2010. Além disso, o Poder Judiciário do RN precisa adequar a sua tramitação processual aos índices estabelecidos no indicador 8 do PJN, que delimita o tempo de tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços.*

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Coloque a resposta aqui:



3. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP



4. CRONOGRAMA DE ENTREGAS

Dicas de Preenchimento:

Utilize os números e descrições das atividades lançados no Diagrama da EAP.

Defina a pessoa responsável e não apenas o setor.

Lembre-se de indicar a unidade de tempo na coluna "Duração Estimada".

Com a ajuda de um programa para gerenciamento de projetos, os dados da tabela poderão ser convertidos num Diagrama de Barras, possibilitando uma visualização clara da duração de todas as atividades do projeto.

Utilizamos o MS PROJECT para realização do cronograma.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)



Entrega Nº	Descrição da Entrega (atividade)	Responsável	Unidade Envolvida	Duração Estimada	Início Previsto	Término Previsto
1.1	Amostragem da situação atual	Natália	Controle Interno	15 dias	15-09-10	05-10-10
1.2	Análise Estatística	Janiere	PEJ	5 dias	06-10-10	12-10-10
1.3	Comunicação para todos os gestores	Janiere / Karina	PEJ	1 dia	13-10-10	13-10-10
1.4	Visita técnica aos Tribunais do TRTSE e TJSE	Maristela	PEJ/Financeiro/Secretaria de Administração/Magistrados	5 dias	18-10-10	22-10-10
2.1	Capacitação da equipe	Adriano Venceslau TRT/SE	PEJ	5 dias	25-10-10	29-10-10
3.1	Reuniões para elaboração de fluxos	Silvanna Rocha	Todas as unidades administrativas	20 dias	08-11-10	03-12-10
3.2	Reuniões para estabelecimento do prazo de tramitação	Luiz Mariz	Todas as unidades administrativas	125 dias	29-11-10	20-05-10
3.3	Minuta de resolução para normatização dos fluxos	Luiz Mariz	Secretaria de Administração	5 dias	23-05-11	29-05-11
3.4	Aprovação e publicação	Presidenta	Presidência	1 dia	08-06-11	08-06-11

5. ESTIMATIVA DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS NECESSÁRIOS A EXECUÇÃO

Tipo de despesa	Detalhamento	Responsável	Custo estimado
Capacitação da equipe	Contratação de instrutor	PEJ/Projeto Desenvolver	R\$ 8.000,00
		Custo Total	R\$ 8.000,00

Obs.: Incluem-se despesas como: realizações de obras e instalações, aquisição de equipamentos (permanente), aquisição de material (consumo), diárias, passagens, serviços de terceiros e treinamentos.

6. APROVAÇÃO

Elaborado por Gestor (a) do Projeto:	Data	Assinatura
Revisado por:	Data	Assinatura
Aprovado Pelo Comitê Gestor	Data	Assinatura
Aprovado pela Presidente (a) TJRN	Data	Assinatura



ANEXO 3

A1 - DICIONÁRIO DA EAP

1. DICIONÁRIO

PLANEJAMENTO

Dicas de Preenchimento:

Descreve as entregas do projeto em nível mais detalhado.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Nº do pacote de trabalho	Organização/pessoa responsável	
Descrição da tarefa (pacote de trabalho):		
Objetivo da tarefa (Tempo/custo e prazo):		
Descrição do produto:		
Critérios de aceitação (como saber se o trabalho é aceitável)		
Entregas desta tarefa (trabalho):		
Premissas (são fatores que para fins de planejamento, são consideradas verdadeiras, reais ou certos e que são requisitos para a execução do projeto dentro do cronograma proposto):		
Recursos associados a tarefa:		
Duração:		
Marcos do cronograma:		
Custo:		
Data prevista de entrega:		
Interdependências		
Antes deste pacote de trabalho: _____		
Depois deste pacote de trabalho: _____		
Aprovado por:		
Gerente de Projeto:	Data:	Assinatura:

Obs.: Documento gerado para dar suporte à EAP no sentido de prover maiores detalhes de cada um dos componentes da EAP do projeto.



ANEXO 4

A2 - DIAGRAMA DE SEQUENCIAMENTO DAS ATIVIDADES

1. DIAGRAMA DE SEQUENCIAMENTO E/OU TABELA DE SEQUENCIAMENTO

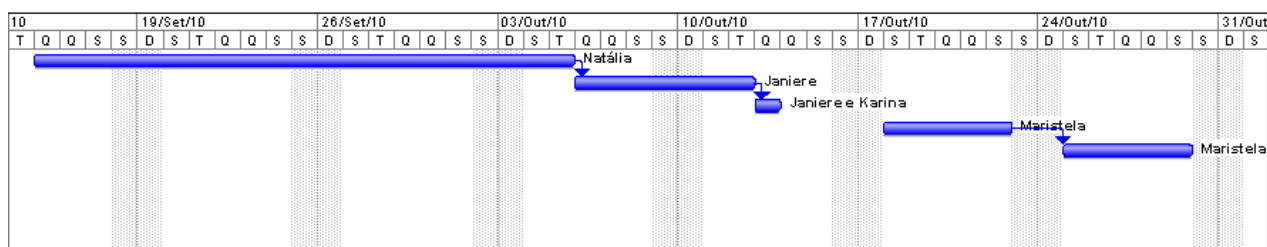
PLANEJAMENTO

A principal ferramenta para visualização de cronogramas é o Diagrama de Gantt também conhecido como Gráfico de Barras. Ele consiste em apresentar o cronograma em uma tabela, representando o período de duração das ações por meio de uma barra horizontal. Por meio desse gráfico, podemos observar a duração de um pacote de trabalho, de um produto, dos resultados e até do projeto como um todo. Ele é muito útil também por explicitar relações de dependências e permitir a observação global do tempo de desenvolvimento dos componentes do projeto.

Dicas de Preenchimento:

- Descreve o seqüenciamento das atividades, dando uma visão geral da linha do tempo do Projeto;
 - Pode-se utilizar o MS-PROJECT ou OPEN PROJECT para desenhá-lo.
- (Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Coloque a resposta aqui.



OBS: Foi retirado do Software Microsoft Project apenas uma parte do diagrama de forma exemplificativo.



ANEXO 5

A3 – PLANO DE COMUNICAÇÃO

1. COMUNICAÇÕES

PLANEJAMENTO

Dicas de Preenchimento:

Descrever as principais ações a serem realizadas visando comunicar o projeto, seus objetivos, produtos e resultados a todos os públicos interessados nos resultados do projeto.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

O que precisa ser comunicado	Melhor método de comunicação	Responsável pelo envio	Entre quem	Quando e com qual frequência	Data/Horário	Local
As reuniões	Email	Silvanna	As unidades administrativas	Semanal	As sextas feiras das 14:30 às 16:00	ESMARN

Obs:

O que precisa ser comunicado

1. Oficinas
2. Palestras
3. Reuniões
4. Workshops
5. Comunicação de mudanças
6. Comunicação contínua

Melhor método de comunicação:

1. CIC
2. Email
3. Sistema Gerenciador de Projetos
4. Documentos impressos e assinados
5. Ata
6. Notícias Internas – Intranet
7. Notícias – site do TJ
8. Jornal Mural
9. Encontro presencial

Entre quem:

1. Patrocinadores
2. Área Cliente
3. Áreas Intervenientes
4. Público interno (quem?)
5. Público Externo (quem?)
6. Fornecedores
7. Escritório de Projetos
8. Equipe do projeto
9. PEJ

2. INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Dicas de Preenchimento:

Preencher quando houver necessidade de detalhar informações sobre as ações de comunicação

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Elaborado por	Data	Assinatura
{equipe do projeto}		
Revisado por	Data	Assinatura
{gerente do projeto}		
Recebido por /PEJ	Data	Assinatura



ANEXO 6

A4 – PLANO DE RISCOS

1. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Dicas de Preenchimento:

- Descrever os riscos que possam impactar a realização do projeto/ação, sua categoria, probabilidade, impacto e severidade.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

PLANEJAMENTO

Categoria:	Custo / Tempo / Qualidade
Probabilidade	(1) Baixa (2) Média (3) Alta (4) Muito Alta
Impacto	(1) Baixa (2) Média (3) Alta (4) Muito Alta
Severidade	= Probabilidade x Impacto
Se a severidade variar de: 1 a 3 – Baixo risco 4 a 5 – Médio risco 6 a 9 – Alto risco 10 a 16 – Altíssimo risco	

IDENTIFICAÇÃO					
Se	Então	Categoria	Probabilidade	Impacto	Severidade
Resolução não for aprovada	Risco de rejeição da metodologia	Custo/Tempo	1	4	4

2. GERENCIAMENTO DOS RISCOS

Dicas de Preenchimento:

Preencher com informações referentes às respostas dadas aos riscos identificados para o projeto, conforme tabela abaixo.

- Indique as ações que você acredita sofrerem algum tipo de ameaça em sua concretização. Em seguida, tente enxergar formas de evitar o risco. Caso isso não seja possível, aponte formas de minimizá-lo

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Respostas aos riscos:

Não aceitação: evitar ou transferir

Aceitação: mitigar ou contingencia

Risco em Análise:	Não aceitação			
Tipo de Resposta ao Risco:	Evitar			
Ação de Resposta	Tarefas	Responsáveis	Data de	Recursos
Apresentação do projeto	Mostrando os benefícios	Luiz Mariz e	02/06/11	R\$ 0,0

3. APROVAÇÃO

Elaborado por Gestor (a) do Projeto:	Data	Assinatura
Revisado por:	Data	Assinatura
Aprovado Pelo Comitê Gestor	Data	Assinatura
Aprovado pela Presidente (a) TJRN	Data	Assinatura



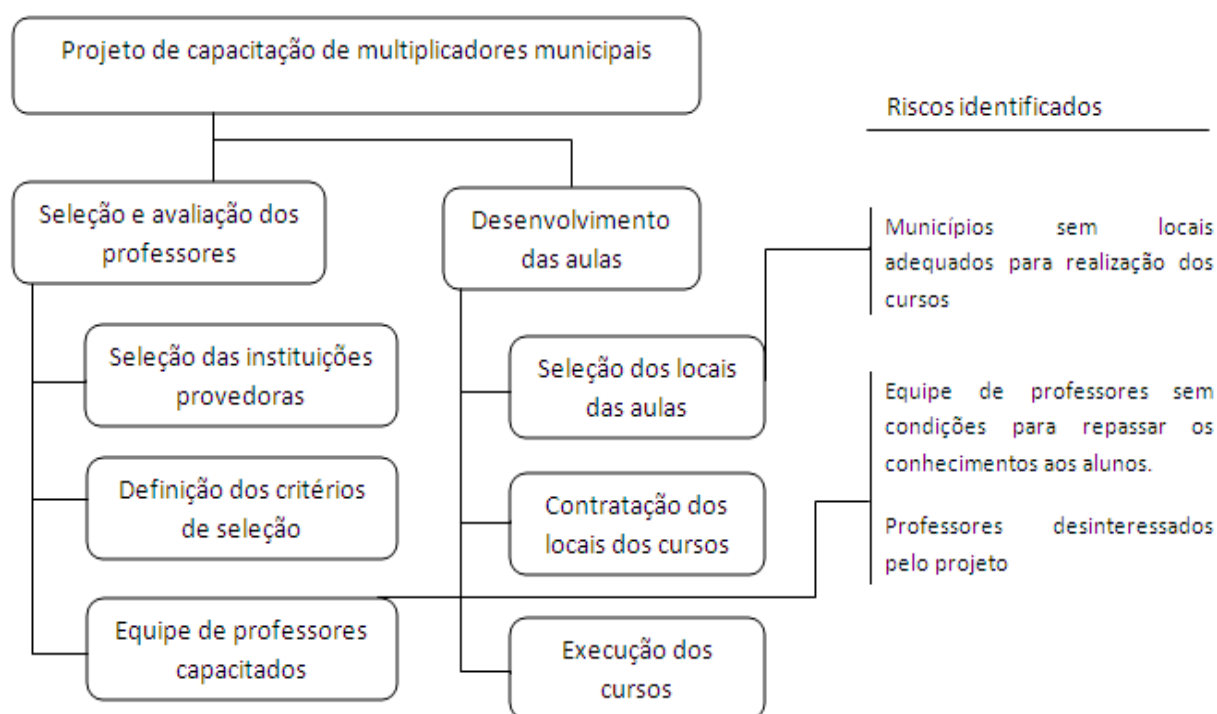
Observe o exemplo abaixo retirado do Manual de Gestão de Projetos do STJ

Planejamento de Riscos

São denominados riscos os fatores internos ou externos que podem impactar negativamente o objetivo ou o alcance dos resultados do projeto. Um risco possui causas que devem ser levantadas e analisadas, de modo a se ter claro suas conseqüências e a maneira de enfrentá-lo.

O planejamento dos riscos envolve a identificação dos riscos, a análise dos riscos sobre o projeto e a definição das respostas aos riscos.

Observe o exemplo abaixo retirado do Manual de Gestão de Projetos do STJ.



Identificação dos Riscos

Os riscos devem ser identificados e analisados em vários momentos durante o gerenciamento de projetos. No momento da elaboração do Plano do Projeto, eles são identificados antes da conclusão do orçamento do projeto. Isso porque pode ser necessário incluir uma atividade, uma ação de resposta ou um valor de contingência.

Algumas vezes, a identificação dos riscos não é tão direta, dificultando o trabalho da equipe do projeto. Nesses casos, é importante elaborar, para auxiliar na identificação, a seguinte estratificação por categorias de riscos:

Categorias de Riscos

- Riscos técnicos: comprometem a qualidade ou o desempenho;
- Riscos ligados ao gerenciamento do projeto;
- Riscos organizacionais;
- Riscos externos, onde se inserem as expectativas de todos os interessados levantadas nas análises.

Não existe um método de eficiência universal para identificação dos riscos, que seja aplicável a todos os tipos de projeto. Os riscos devem ser identificados com base nos resultados e produtos do projeto detalhados na EAP. A seguir são apresentadas algumas maneiras de se levantar os riscos:

- Revisão de documentos
- Análise das suposições
- Técnicas e métodos participativos

Análise dos Riscos

Existem várias técnicas e métodos para análise de riscos. Alguns Tribunais, como o STJ adota a análise dos riscos de forma qualitativa. Para tanto dois principais fatores serão levados em conta:

IMPACTO X PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA.

Para cada risco identificado na etapa anterior deve ser feita a análise a fim de que a equipe do projeto tenha referências mínimas para tomar uma ação de resposta ao risco. É importante considerar, na análise de impacto, as variáveis custo, tempo e qualidade.

Identificação dos Riscos					
Se (causa)	Então (conseqüência)	Categoria	Probabilidade	Impacto	Severidade
Identificar um risco	Identificar a conseqüência ao projeto da ocorrência do risco	Custo, Tempo ou Qualidade?	1. Baixa 2. Média 3. Alta 4. Muito Alta	1. Baixo 2. Médio 3. Alto 4. Muito alto	Baixo risco Médio risco Alto risco (Impacto x probabilidade)



Respostas aos Riscos

Após a identificação dos riscos e feita sua análise, é preciso decidir como os riscos serão enfrentados. Os principais tipos de resposta aos riscos em projetos são:

- **Evitar o risco** – mudança no plano do projeto para eliminar o risco ou proteger seus objetivos de seus impactos negativos.
- **Transferência do risco** – é trocar a consequência de um risco com um terceiro. Isto é, dado o desinteresse da organização executora em assumir o risco de um determinado produto do projeto, essa transfere a tarefa de execução do mesmo a uma outra organização que deve se responsabilizar pelos riscos e pelo atingimento aos requisitos do projeto.
- **Mitigação dos riscos** – busca reduzir a probabilidade e/ou consequência de um evento adverso para um limiar aceitável. É bom lembrar que onde não é possível reduzir a probabilidade do risco, a resposta mitigadora apenas age para que seu impacto seja reduzido.
- **Aceitação do risco** – significa assumir a possibilidade de ocorrência do risco. Caso o mesmo ocorra deve ser utilizado um **Plano de Contingência**. O referido plano é aplicado quando um risco identificado surge durante o projeto. É comum ao se adotar essa opção, proceder à alocação de recursos na condição de recurso contingencial (tempo, dinheiro, pessoal, etc.).

Além do tipo de resposta ao risco a ser tomada, é preciso definir quais ações serão realizadas a partir desta decisão.

O quadro a seguir organiza os elementos do plano de riscos.

PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS			
RISCO EM ANÁLISE	Equipe de professores sem condições de repassar conhecimentos aos alunos		
TIPO DE RESPOSTA AO RISCO	Mitigação		
AÇÃO DE RESPOSTA (O QUE?)	RESPONSÁVEIS PELA AÇÃO (QUEM?)	DATA DE REALIZAÇÃO (QUANDO?)	RECURSOS (QUANTOS?)
Realizar oficinas de preparação da equipe de professores previamente aos cursos.	Maria	12/03/05	R\$ 6.000,00
Disponibilizar um diagnóstico da situação dos alunos e da temática aos professores.	Fulano	10/02/05	R\$ 3.400,00

Uma vez elaborado o plano de resposta aos riscos, devem ser acrescentadas as atividades às tarefas do projeto e o valor delas ao orçamento. Vale ressaltar que há casos em que os interessados não aceitam a inclusão de valores no orçamento relacionados a respostas a riscos. Neste caso, deve-se pensar em ações com baixo custo ou outra forma de custeá-las.



ANEXO 7

III. RELATÓRIO DE ENTREGAS DO PROJETO (REP)

1. IDENTIFICAÇÃO

NOME DO PROJETO:	Nº DE PROTOCOLO:
GERENTE DO PROJETO:	
CLIENTE (Será a pessoa que receberá o produto):	

2. PRODUTOS ENTREGUES

Dicas de Preenchimento:

Listar os produtos que serão entregues aos clientes.

Ex: Minuta de resolução para normatização dos fluxos dos Processos Administrativos;

Anexo I: Fluxogramas;

Anexo II: Quadro Demonstrativo de prazo por unidade.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Coloque a resposta aqui:

3. ACEITAÇÃO DO CLIENTE

Os produtos acima listados foram entregues e aceito nesta data.

(No caso de não satisfatório ou aceite parcial, preencher os campos abaixo).

Observações:

Cliente:	Data:	Assinatura:
Gerente do Projeto:	Data:	Assinatura:

EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E
CONTROLE

ANEXO 8

IV. SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO (SMP)

1. IDENTIFICAÇÃO

NOME DO PROJETO:		Nº DE PROTOCOLO:	
GERENTE DO PROJETO:			
SOLICITANTE:			
DATA DA SOLICITAÇÃO:		DATA DE ABERTURA DA MUDANÇA:	

EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE

2. ABERTURA DA MUDANÇA

2.3 Categoria

Escopo Tempo Custo Responsável pelas etapas

2.4 Descrição da Mudança

Dicas de Preenchimento:

*Solicitação de adiamento de prazo pelo responsável pela atividade, do dia 27/05/2012 para o dia 03/06/2012.
(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)*

Coloque a resposta aqui:

2.5 Justificativa

Dicas de Preenchimento:

*Diante da complexidade do assunto, o responsável solicita o adiamento, para junto com os gestores das unidades realizar uma revisão em todos os fluxos
(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)*

Coloque a resposta aqui:



3. PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA

Proposta:		Impacto esperado sobre o projeto:
Adiamento do prazo de entrega da minuta.		Finalidade de evitar retrabalhos.
Gerente do Projeto:	Data:	Assinatura:
De acordo		
Solicitante:	Data:	Assinatura:

4. APROVAÇÃO

Marque a decisão dos aprovadores:
() Aprovado
() Não aprovado

Elaborado por Gestor (a) do Projeto:	Data	Assinatura
Revisado por:	Data	Assinatura
Aprovado Pelo Comitê Gestor	Data	Assinatura
Aprovado pela Presidente (a) TJRN	Data	Assinatura

ANEXO 9**V. RELATÓRIO DE MEDIÇÃO DE PROJETO (RMP)****1. IDENTIFICAÇÃO**

UNIDADE DEMANDANTE:		Nº DE PROTOCOLO:	
NOME DO PROJETO:			
GERENTE DO PROJETO:			
DATA DE INÍCIO:		DATA DE TÉRMINO:	
TOTAL DE ENTREGAS:		TOTAL CONCLUÍDA:	

EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E
CONTROLE**2. ENTREGAS DO PROJETO**

(Listar as entregas concluídas no último período)

ENTREGAS CONCLUÍDAS	DATA PREVISTA	DATA TÉRMINO

3. AUTENTICAÇÃO

Gerente do Projeto:	Data	Assinatura



ANEXO 10

VI. TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO (TEP)

1. IDENTIFICAÇÃO

NOME DO PROJETO:	Nº DE PROTOCOLO:
GERENTE DO PROJETO:	
CLIENTE:	

ENCERRAMENTO

2. PRODUTOS ENTREGUES

Dicas de Preenchimento:

Lista dos produtos entregues.

Ex: Minuta de resolução dos fluxos dos Processos Administrativos;

Anexo I: Fluxogramas;

Anexo II: Quadro Demonstrativo de prazo por unidade.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Coloque a resposta aqui:

3. ACEITAÇÃO DO CLIENTE

Os produtos acima listados foram entregues e o resultado do projeto foi aceito na íntegra nesta data.

Observações:

Cliente:	Data:	Assinatura:
Gerente do Projeto:	Data:	Assinatura:

4. APROVAÇÃO

Elaborado por Gestor (a) do Projeto:	Data	Assinatura
Revisado por:	Data	Assinatura
Aprovado Pelo Comitê Gestor	Data	Assinatura
Aprovado pela Presidente (a) TJRN	Data	Assinatura

51

Desenvolvido pelo Planejamento Estratégico: Maristela Freire / Patrycia Karina / Janiere de Lira

www.pej.jus.br



ANEXO 11

VII. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO (RAP)

1. IDENTIFICAÇÃO

NOME DO PROJETO:	Nº DE PROTOCOLO:
GERENTE DO PROJETO:	
ÁREA SOLICITANTE:	
CLIENTE:	
PATROCINADOR:	
DATA DE INÍCIO:	DATA DE TÉRMINO:

ENCERRAMENTO

2. AVALIAÇÃO DO PROJETO

Comentar as principais ocorrências no decorrer das fases de Planejamento, Execução e Controle deste projeto. As informações fornecidas serão inseridas no Banco de Lições Aprendidas de todos os projetos.

a) O que funcionou bem?

Dicas de Preenchimento:

Descreva o que aconteceu durante o projeto

Ex: A capacitação serviu para despertar os gestores da necessidade de mudança dos processos de trabalho.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Coloque a resposta aqui:

b) O que não funcionou bem?

Dicas de Preenchimento:

Descreva o que aconteceu durante o projeto

Ex: Devido à falta de um sistema informatizado, a amostragem da situação atual da tramitação dos processos levou mais tempo do que o esperado envolvendo vários servidores para desempenhar a mesma tarefa, que foi executada de forma manual.

Coloque a resposta aqui:

**c) O que você recomenda?****Dicas de Preenchimento:**

Descreva as recomendações para o melhor desempenho dos projetos futuros.

Ex: Informatizar os processos Administrativos.

(Esta caixa de texto deve ser removida após o preenchimento da resposta.)

Coloque a resposta aqui:

3. EQUIPE AVALIADORA

NOME	PAPEL NO PROJETO