

 Estado da Paraíba Poder Judiciário Tribunal de Justiça	MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
Código: MAN-GEPRO-001	Versão: 00	Data de Aprovação: 13/08/2013
Elaborado por: Gerência de Projetos		Aprovado por: Diretoria de Gestão Estratégica

SUMÁRIO

1.Objetivo.....	4
2.Documentação Normativa de Referência.....	4
3.Gestão Estratégica e Gerenciamento de Projetos Estratégicos.....	4
3.1Metodologias e melhores práticas aplicadas.....	5
3.1.1“Balanced Scorecard”.....	5
3.1.2Gerenciamento de Projetos.....	5
3.1.3Ciclo de Vida (Fases) do Gerenciamento de Projetos.....	6
3.1.4A Contribuição do Gerenciamento de Projetos Estratégicos para o TJPB.....	7
4.Modelo de Governança do TJPB em Gerenciamento de Projetos Estratégicos.....	9
4.1Papéis.....	9
4.2Responsabilidades.....	9
4.2.1Na Gestão de Demandas.....	11
4.2.2Na Identificação dos Níveis de Complexidade e dos Impactos dos Projetos.....	11
4.2.3Na Iniciação.....	12
4.2.4No Planejamento dos Escopo, Cronograma, Comunicações e Orçamento.....	12
4.2.5Na Compatibilização (união) dos Planejamentos.....	13
4.2.6Na Execução.....	13
4.2.7No Monitoramento e Controle.....	13
4.2.8No Controle de Mudanças.....	14
4.2.9No Encerramento.....	14
4.3Habilidades Requeridas para Cada Papel no Gerenciamento de Projetos Estratégicos.....	14
4.3.1Comitê Diretor de Projetos Estratégicos.....	14
4.3.2Gerência de Projetos.....	15
4.3.3Diretorias, Gerências e Unidades Judiciárias.....	15
4.3.4Membros das Equipes de Gerenciamento de Projetos.....	15
5.Processos de Gerenciamento de Portfólio e de Projetos.....	16
5.1Gerindo Demandas por Projetos.....	16
5.1.1Visão Macro da Gestão de Demandas.....	16
5.1.2Descrição das Atividades.....	16

5.1.3	Formulários e Informações Demandadas na Gestão de Demandas.....	18
5.1.4	Formulários e Informações Produzidos na Gestão de Demandas.....	18
5.2	Identificando os Níveis de Complexidade e de Impacto para Estabelecimento do “ranking” das Iniciativas de Projetos.....	18
5.2.1	Visão Macro da Identificação dos Níveis de Complexidade e de Impacto das Iniciativas de Projetos.....	19
5.2.2	Níveis de Complexidade.....	20
5.2.3	Níveis de Impacto.....	20
5.2.4	Tabela de Complexidade e de Impacto.....	20
5.2.5	Exemplo do Cálculo da Matriz de Complexidade x Impacto.....	20
5.2.6	Consolidando as Informações da Matriz de Complexidade e de Impacto.....	21
5.2.7	Quadrantes de Complexidade e de Impacto.....	22
5.2.8	Matriz de Suficiência de Projetos Estratégicos.....	22
5.2.9	Formulários Demandados na Identificação dos Níveis de Complexidade e Impacto das Iniciativas (de projetos).....	23
5.2.10	Formulários Produzidos na Identificação dos Níveis de Complexidade e Impacto das Iniciativas (de projetos).....	23
5.3	Iniciando projetos.....	24
5.3.1	Visão Macro da Iniciação dos Projetos.....	24
5.3.2	Descrição das Atividades.....	24
5.3.3	Formulários e informações demandadas na iniciação dos projetos.....	26
5.3.4	Formulários Produzidos na Iniciação dos Projetos.....	26
5.4	Planejando o Escopo.....	26
5.4.1	Visão Macro do Planejamento do Escopo.....	26
5.4.2	Descrição das Atividades.....	27
5.4.3	Formulários Demandados no Planejamento do Escopo.....	29
5.4.4	Formulários Produzidos no Planejamento do Escopo.....	29
5.5	Planejando o cronograma.....	29
5.5.1	Visão Macro do Planejamento do Cronograma.....	30
5.5.2	Descrição das Atividades.....	30
5.5.3	Formulários Demandados no Planejamento do Cronograma.....	33
5.5.4	Formulários Produzidos no Planejamento do Cronograma.....	33
5.6	Planejando o Orçamento.....	33
5.6.1	Visão Macro do Planejamento do Orçamento.....	33
5.6.2	Descrição das Atividades.....	34
5.6.3	Formulários Demandados no Planejamento do Orçamento.....	35
5.6.4	Formulários Produzidos na Fase de Planejamento do Orçamento.....	36
5.7	Planejando as Comunicações.....	36
5.7.1	Visão Macro do Planejamento das Comunicações.....	37

5.7.2	Descrição das Atividades.....	37
5.7.3	Formulários Demandados no Planejamento das Comunicações.....	37
5.7.4	Formulários Produzidos no Planejamento das Comunicações.....	38
5.8	Compatibilizar (unir) os diferentes planejamentos.....	38
5.8.1	Visão Macro da Compatibilidade dos Planejamentos.....	38
5.8.2	Descrição das Atividades.....	39
5.8.3	Formulários Demandados na Compatibilização dos Planejamentos.....	41
5.8.4	Formulários Produzidos na Compatibilização dos Planejamentos.....	41
5.9	Executando os Projetos.....	42
5.9.1	Visão Macro da Execução dos Projetos.....	43
5.9.2	Descrição das Atividades.....	43
5.9.3	Formulários Demandados na Execução dos Projetos.....	44
5.9.4	Formulários Produzidos na Execução dos Projetos.....	44
5.10	Monitorando e Controlando a Execução dos Projetos	45
5.10.1	Visão Macro do Monitoramento e Controle dos Projetos.....	45
5.10.2	Descrição das Atividades do Gestor do Projeto.....	45
5.10.3	Descrição das Atividades da Gerência de Projetos.....	46
		48
5.10.4	Descrição das Atividades do Comitê Diretor de Projetos.....	49
5.10.5	Formulários Demandados no Monitoramento e no Controle dos Projetos.....	49
5.10.6	Formulários Produzidos no Monitoramento e Controle dos Projetos.....	50
5.11	Realizando o Controle Integrado de Mudanças dos Projetos.....	50
5.11.1	Visão Macro do Controle Integrado de Mudança dos Projetos.....	50
5.11.2	Descrição das Atividades.....	51
5.11.3	Formulários Demandados no Controle Integrado de Mudanças dos Projetos.....	53
5.11.4	Formulários Produzidos no Controle Integrado de Mudanças dos Projetos.....	53
5.12	Encerrando os Projeto.....	53
5.12.1	Visão Macro do Encerramento dos Projetos.....	54
5.12.2	Descrição das Atividades.....	54
5.12.3	Formulários Demandados no Encerramento dos Projetos.....	55
5.12.4	Formulários Produzidos no Controle Integrado de Mudanças dos Projetos.....	56
6.	Formulários Orientados ao Gerenciamento de Projetos.....	56



1. Objetivo

O presente manual objetiva definir o modelo de governança do gerenciamento de projetos a ser utilizado pelo Tribunal de Justiça da Paraíba, através da descrição do ciclo de vida da gestão de projetos, definição dos papéis, das habilidades requeridas, do mapeamento do fluxo de trabalho e da apresentação das documentações correlatas.

2. Documentação Normativa de Referência

- A Estratégia do Tribunal de Justiça da Paraíba;
- Manual de Governança da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba;
- Manual de Operações da Gerência de Projetos do Tribunal de Justiça da Paraíba;
- Manual de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do Tribunal de Justiça da Paraíba.

3. Gestão Estratégica e Gerenciamento de Projetos Estratégicos

A gestão estratégica deve ser compreendida a partir do conceito de planejamento estratégico, que representa um compromisso com ações e com resultados de médio e longo prazo. Nele, são estabelecidas as prioridades de atuação e o direcionamento das ações de toda a organização. A gestão estratégica, por sua vez, faz a ligação entre essas diretrizes globais e o trabalho de cada um dos setores e das pessoas no dia a dia da organização, visando integrar e direcionar todos os esforços para o cumprimento da sua missão institucional e o alcance da visão de futuro.

Projetos estratégicos são aqueles selecionados pela direção e alinhados à missão do Tribunal, que contribuem diretamente para o alcance das metas estratégicas.

Esses empreendimentos são, portanto, iniciativas que auxiliam a instituição no alcance dos objetivos prioritários.

O presente documento objetiva definir parâmetros, metodologias e ferramentas específicas, para coordenar a implementação do plano estratégico do TJPB, almejando consolidar e avaliar os resultados obtidos em relação aos seus objetivos institucionais e às diretrizes de médio e de longo prazos.

3.1 Metodologias e melhores práticas aplicadas

3.1.1 “Balanced Scorecard”

“Balanced Scorecard” (BSC) é uma técnica que visa a integração e o balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, representa o desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

3.1.2 Gerenciamento de Projetos

O Guia PMBOK identifica um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, reconhecidos como boa prática, sendo, em razão disso, utilizado como base pelo Project Management Institute (PMI). Uma boa prática não significa que o conhecimento e as práticas devem ser aplicados uniformemente a todos os projetos.

O mesmo guia também fornece e promove um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos, possibilitando o intercâmbio eficiente de informações entre os profissionais de gerência de projetos. O guia é baseado em processos e subprocessos para descrever, de forma organizada, o trabalho a ser realizado durante o projeto. Os processos descritos se relacionam e interagem durante a condução do trabalho. A descrição de cada um deles é feita em termos de:

- Entradas (documentos, planos, desenhos etc.);
- Ferramentas e técnicas (que se aplicam às entradas);
- Saídas (documentos, produtos etc.).

3.1.3 Ciclo de Vida (Fases) do Gerenciamento de Projetos

Projetos podem ser divididos em fases, para que sejam mais bem interpretados ou para melhorar as suas chances de sucesso. Fases são divisões das atividades de um projeto de acordo com regras definidas de classificação. Assim como o projeto em si, as fases podem também entregar um resultado, para que a somatória de todas as entregas resultem na entrega final do projeto. De acordo com o guia do PMBOK, o gerenciamento de projetos tem cinco fases (grupos de processos):

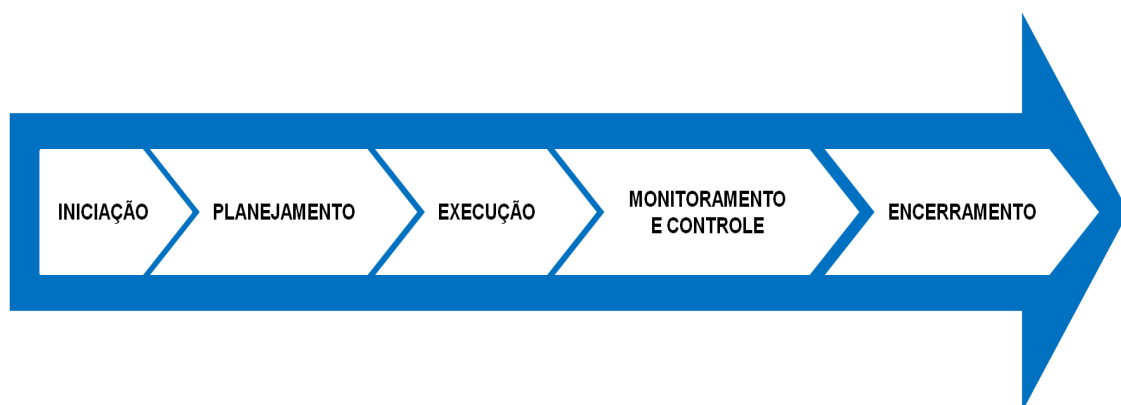


Ilustração 1: Ciclo de vida do gerenciamento de projetos

- **Iniciação:** é a fase em que se inicia oficialmente o projeto através do termo de abertura. Aqui, todos os envolvidos reconhecem que um projeto deve começar e se comprometem a executá-lo;
- **Planejamento:** é a fase que detalha o escopo (abrangência) do projeto em termos de resultados, de prazos e de recursos; listar as atividades necessárias para se alcançar os objetivos do projeto; sequenciar as atividades de maneira mais eficiente possível; elaborar um cronograma e um orçamento (quando necessário) para concluir o projeto; finalmente, obter a aprovação dos envolvidos e interessados no projeto;



- **Execução:** é a fase do gerenciamento da equipe do projeto, através de reuniões com os integrantes; das comunicações com os envolvidos e interessados; das soluções dos conflitos ou problemas que surgem; da manutenção dos recursos necessários – dinheiro, pessoal e equipamentos – para executar o projeto aprovado.
- **Monitoramento e controle:** fase paralela ao planejamento e à execução. Tem como objetivo monitorar as realizações e os desvios do que foi programado; tomar ações corretivas e preventivas, para harmonizar o executado com o programado; avaliar as solicitações de alteração que envolvam escopo, prazo e custo; se necessário, reprogramar o projeto ou ajustar o nível de recursos; realizar os ajustes necessários e obter a aprovação dos patrocinadores do projeto;
- **Encerramento:** é a fase orientada ao fechamento do projeto, na qual os resultados finais são verificados e uma aceitação formal é emitida por aqueles que autorizaram e patrocinaram o projeto. Na oportunidade, lições aprendidas devem ser registradas por todos aqueles que fizeram parte do projeto.

3.1.4 A Contribuição do Gerenciamento de Projetos Estratégicos para o TJPB

O desafio que confronta todas as organizações é a entrega de mudanças através de um gerenciamento de projetos consistente. Sendo uma mudança o resultado de um planejamento estratégico responsável, ou ela é parte de um programa transformacional ou está sendo produzida em resposta a um imperativo operacional vigente. O gerenciamento de projetos estratégicos no âmbito do TJPB deve ser o mecanismo para gerir a entrega dessas mudanças, sendo esse o ambiente onde esse método realmente agrega valor, e os benefícios tornam-se mais tangíveis, tais como:

- **Transparência:** tornar visíveis à sociedade os atos da administração, sendo o estímulo à transparência um dos objetivos essenciais da moderna administração pública. Por esse motivo, a divulgação das ações do TJPB vinculadas aos projetos estratégicos, além de contribuir para o fortalecimento



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

da gestão, acaba por prestigiá-la, desenvolvendo a publicação das prioridades de curto, de médio e de longo prazos.

- **Aprendizado organizacional:** processo de apropriação de novos conhecimentos, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e de ação sobre as situações-problema, voltado também para o desenvolvimento de competências. O gerenciamento de projetos estratégicos, ao incluir na rotina registros e documentações específicas, permite, ao longo dos ciclos de gerenciamento, a formação de uma base histórica de dados denominada "base de lições aprendidas". O compartilhamento dessa base é uma das mais eficientes ferramentas orientadas à gestão do conhecimento e objetiva a transferência do conhecimento que foi experimentado e avaliado. No âmbito do TJPB, esse procedimento permitirá, no momento do planejamento dos projetos futuros, otimizar as decisões relacionadas a projetos, considerando o resgate das situações-problema experimentadas, avaliadas e registradas pelos diferentes partícipes dos projetos anteriores.
- **Controle:** mecanismos de acompanhamento dos trabalhos necessários e dos recursos envolvidos, para que os resultados vinculados aos projetos estratégicos priorizados sejam alcançados.
- **Otimização de recursos:** métodos capazes de prover aos servidores e aos magistrados a capacidade de praticar condutas que servirão para o estabelecimento do que é certo e oportuno a ser feito, considerando os limites orçamentários estabelecidos. Essa prática de gestão possibilita ao TJPB a integração de pessoas, de rotinas e de tecnologias como opção para melhor organizar a relação mudança-benefício.
- **Orientação para resultados:** competência organizacional que requer o planejamento equilibrado das dimensões estratégia, de processos e de pessoas. No gerenciamento de projetos estratégicos, as dimensões do planejamento orientado às entregas e ao gerenciamento dos resultados são



alinhas mediante utilização de ferramentas e técnicas próprias, ampliando a capacidade organizacional de planejar, de executar e de gerar resultados.

4. Modelo de Governança do TJPB em Gerenciamento de Projetos Estratégicos

Governança representa o conjunto de processos, de métodos e de regras que afetam o modo como uma organização é administrada; também diz respeito à definição de diretrizes e regras para condução das ações de gerenciamento de projetos e a consequente determinação dos papéis e das responsabilidades dentro da organização. No âmbito do TJPB, os principais grupos interessados são: magistrados, servidores, jurisdicionados, fornecedores e a comunidade afetada pelas atividades da instituição.

4.1 Papéis

Representam os agentes envolvidos (participantes) nos processos de gestão da demanda por projetos, de verificação de complexidade e impacto, de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento e controle e de encerramento dos projetos e das possíveis aquisições.

Nesse contexto, os papéis envolvidos são:

- Comitê Diretor de Projetos Estratégicos;
- Diretorias, gerências e unidades judiciárias;
- Gerência de Projetos;
- Gestor de Projetos Estratégicos;
- Membros da equipe de gerenciamento de projetos estratégicos.

4.2 Responsabilidades

Projetos envolvem, normalmente, diversos participantes, com várias responsabilidades pela criação e pela aprovação das atividades (“entregáveis”). Há “entregáveis” cuja atribuição de responsabilidade pelo desenvolvimento se revela



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

relativamente simples, por exemplo, quando se define que alguém é responsável pela elaboração de um documento e outro indivíduo é quem o aprova. Contudo, se a produção do documento envolver esforços de várias pessoas, surge a necessidade de se definir múltiplos níveis de aprovação.

A ferramenta que ajuda nesse tipo de situação denomina-se matriz de responsabilidades (Matriz RACI). Os objetivos dessa matriz são proporcionar clareza e chegar a um acordo sobre quem faz o quê. Em cenários complexos, que envolvem muitas pessoas, é conveniente definir uma matriz de responsabilidades em relação aos *entregáveis*. Isso ajuda a estabelecer as expectativas e a assegurar que as pessoas saibam e entendam o que se espera delas. A matriz de responsabilidades permite descrever o papel e as responsabilidades de cada um dos participantes. Na matriz, as diferentes pessoas (ou funções) aparecem como colunas, com os *entregáveis* listados nas linhas. Os pontos de interseção descrevem as responsabilidades de cada indivíduo em cada um dos *entregáveis*.

Na Matriz RACI, adaptada para o ambiente do TJPB, os atores envolvidos são: o Comitê Diretor de Projetos Estratégicos (**Comitê**), as Diretorias, as Gerências e as Unidades Judiciárias (**Dir/Ger/UJ**), a Gerência de Projetos (**GePro**), os Gestores de projetos Estratégicos (**Gestor**) e os membros da equipe de gerenciamento de projetos estratégicos (**Equipe**), aos quais compete:



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4.2.1 Na Gestão de Demandas

Atividade	Comitê	GePro	Dir/Ger/UJ	Gestor	Equipe
Definir diretrizes para submissão de projetos	R/A	C	I	I	I
Solicitar projetos	C	R/A	I	I	I
Preencher a proposta de projeto	I	C	R	R/A	I
Encaminhar para verificação de complexidade e impacto	I	C	R/A	I	I
Priorizar propostas	R/A	C	C	I	I

Tabela 1: Matriz RACI na gestão de demandas por projetos

T

R (*Responsible*) - responsável pela execução da atividade.

A (*Accountable*) - possui a propriedade sobre a atividade e responde pelos seus resultados. Só é possível existir um *Accountable*, que responderá para o *Responsible*.

C (*Consulted*) – será consultado. / **I** (*Informed*) – será informado.

4.2.2 Na Identificação dos Níveis de Complexidade e dos Impactos dos Projetos

Atividade	Comitê	GePro	Dir/Ger/UJ	Gestor	Equipe
Verificar complexidade e impacto	C	R/A	C/I	C/I	I

Tabela 2: Matriz RACI na identificação dos níveis de complexidade e impacto dos projetos



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4.2.3 Na Iniciação

Atividade	Comitê	GePro	Dir/Ger/UJ	Gestor	Equipe
Elaborar o termo de abertura	I	C	I/C	R/A	I
Definir sequência de realização	R/A	C	C	C	I
Abrir a pasta do projeto	I	R/A	I	C	I

Tabela 3: Matriz RACI na iniciação

4.2.4 No Planejamento dos Escopo, Cronograma, Comunicações e Orçamento

Atividade	Comitê	GePro	Dir/Ger/UJ	Gestor	Equipe
Criar a EAP	I	C	C	R/A	R
Criar o Dicionário da EAP	I	C	C	R/A	R
Decompor a EAP em atividades	I	C	C	R/A	R
Sequenciar as atividades	I	C	C	R/A	R
Estimar duração das atividades	I	C	C	R	R/A
Consolidar estimativas	I	C	C	R/A	R
Elaborar matriz de responsabilidade	I	C	C	R/A	R
Definir marcos	I	R/A	C	R	R
Levantar necessidade de aquisições	I	C	C	R/A	R
Preparar documentação de aquisição	I	C	C	R	R/A
Verificar restrições do orçamento	I	C	C	R/A	R
Elaborar estimativa de custos	I	C	C	R/A	R
Elaborar o orçamento	I	C	C	R/A	R
Elaborar o plano de comunicação	I	C	C	R/A	R

Tabela 4: Matriz RACI no planejamento dos escopo, cronograma, comunicações e orçamento



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4.2.5 Na Compatibilização (união) dos Planejamentos

Atividade	Comitê	GePro	Dir/Ger/UJ	Gestor	Equipe
Compatibilizar planejamentos	I	R/A	C	R	C
Avaliar o plano do projeto	R/A	C	I	C	I
Elaborar mapa dos resultados do projeto	I	R/A	I	C	C
Gerar linhas de base	I	C	I	R/A	C
Realizar reunião de abertura	I	R	I	R/A	I

Tabela 5: Matriz RACI na compatibilização (união) dos planejamentos

4.2.6 Na Execução

Atividade	Comitê	GePro	Dir/Ger/UJ	Gestor	Equipe
Auxiliar nas aquisições do projeto	I	C	I	R/A	I
Executar conforme o plano do projeto	I	C	I	C	R/A
Verificar necessidade de mudança	I	C	I	C	R/A
Elaborar registro de mudança	I	C	I	C	R/A

Tabela 6: Matriz RACI na execução

4.2.7 No Monitoramento e Controle

Atividade	Comitê	GePro	Dir/Ger/UJ	Gestor	Equipe
Acompanhar a evolução do projeto	I	R	I	R/A	C
Realizar reunião com a equipe	I	I	I	R/A	I
Verificar necessidade de mudança	I	C	I	R/A	C
Elaborar registro de mudança	I	C	I	R/A	C
Atualizar o portfólio	I	R/A	I	C	C
Preencher ficha de acompanhamento	I	R/A	I	C	C

Tabela 7: Matriz RACI no monitoramento e controle



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4.2.8 No Controle de Mudanças

Atividade	Comitê	GePro	Dir/Ger/UJ	Gestor	Equipe
Avaliar solicitação de mudanças	I	C	I	R/A	R
Solicitar aceite	I	C	I	R/A	R
Aceitar mudanças	R/A	C	I	C	I
Atualizar documentos do projeto	I	C	I	R/A	R

Tabela 8: Matriz RACI no controle de mudanças

4.2.9 No Encerramento

Atividade	Comitê	GePro	Dir/Ger/UJ	Gestor	Equipe
Solicitar aceite formal das entregas	I	C	I	R/A	R
Verificar entregas	I	R/A	I	C	C
Avaliar o aceite formal das entregas	R/A	C	I	C	I
Elaborar o termo de encerramento do projeto	I	C	I	R/A	R
Realizar reunião de lições aprendidas	I	R/A	I	R	C
Fechar a pasta do projeto	I	R/A	I	C	I

Tabela 9: Matriz RACI no encerramento

4.3 Habilidades Requeridas para Cada Papel no Gerenciamento de Projetos Estratégicos

4.3.1 Comitê Diretor de Projetos Estratégicos

- Ser autoridade máxima no TJPB quanto ao tema gerenciamento de projetos estratégicos;
- Garantir respaldos político, administrativo e financeiro aos projetos estratégicos.



4.3.2 Gerência de Projetos

- Ter conhecimento e domínio quanto ao plano estratégico do TJPB;
- Possuir domínio da metodologia de gerenciamento de projetos estratégicos do TJPB;
- Saber utilizar as melhores práticas de gerenciamento de projetos;
- Dominar as técnicas de negociação.

4.3.3 Diretorias, Gerências e Unidades Judiciárias

- Ter capacidade de influenciar e motivar pessoas;
- Possuir conhecimento do processo de gerenciamento de projetos do TJPB;
- Possuir experiência e conhecimento no tema que o projeto estratégico aborda;
- Ter habilidade na apresentação, na comunicação e na negociação de projetos;
- Ser hábil no planejamento e no gerenciamento de custos e de tempo;
- Ter capacidade de liderança e espírito de equipe;
- Ter uma visão sistêmica do assunto abordado pelo projeto.

4.3.4 Membros das Equipes de Gerenciamento de Projetos

- Saber trabalhar em equipe.

5. Processos de Gerenciamento de Portfólio e de Projetos

5.1 Gerindo Demandas por Projetos

5.1.1 Visão Macro da Gestão de Demandas

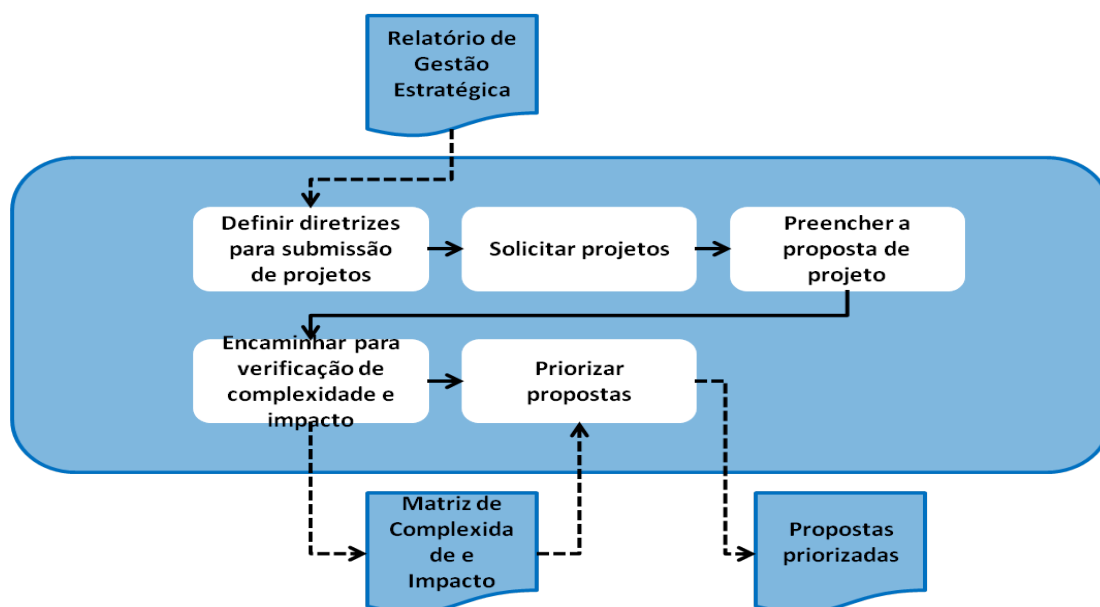


Ilustração 2: Visão macro da gestão de demandas

5.1.2 Descrição das Atividades

■ Definir diretrizes para submissão de projetos

Periodicamente, o Comitê Diretor de Projetos Estratégicos deve, considerando os entraves à realização da sua estratégia, definir diretrizes (considerando os resultados das reuniões de análise da estratégia) para que diretorias, gerências e unidades judiciárias possam submeter propostas de projetos padronizadas.

■ Solicitar projetos

Deve ser formalizada pela Gerência de Projetos como memorando e encaminhada às diretorias, gerências e unidades judiciárias pelo malote digital, no entanto, dependendo das circunstâncias, outros canais de comunicação (“intranet”, “e-mail” etc.) poderão ser utilizados para informar a demanda por projetos.



■ Preencher a proposta de projeto

Recebido o memorando da Gerência de Projetos, em um período de tempo preestabelecido, diretorias, gerências e unidades judiciárias, que optarem por apresentar proposta de projeto, deverão fazê-lo mediante preenchimento do formulário “FOR-GEPRO-001-Proposta_de_Projeto”, disponível no endereço eletrônico <<http://www.tjpb.jus.br>>, caminho “Diretorias > Gestão Estratégica > Escritório de Projetos”. Após o preenchimento das propostas, as mesmas deverão ser encaminhadas para a Gerência de Projetos através do correio eletrônico gepro@tjpb.jus.br.

■ Verificação de complexidade e impacto

Recebidas as propostas de projetos, dentro do prazo estabelecido, a Gerência de Projetos deverá analisá-las, para verificar sua conformidade com as normas estabelecidas para o envio de projetos. Caso não se enquadrem, as propostas deverão ser devolvidas para os setores solicitantes, para que sejam feitas as devidas correções ou o arquivamento das mesmas.

Em seguida, deverá ser preenchida a matriz de complexidade e impacto para estabelecimento do “ranking” do portfólio de projetos, que servirá de subsídio para que o Comitê Diretor de Projetos Estratégicos estabeleça a prioridade e a definição dos projetos estratégicos a serem executados.

■ Priorizar propostas

Considerando os níveis estabelecidos de complexidade e de impacto das diferentes propostas de projetos recebidas, o Comitê Diretor de Projetos Estratégicos deve decidir quais propostas priorizar.

5.1.3 Formulários e Informações Demandadas na Gestão de Demandas

Código	Formulários e Informações de Entrada	Descrição do Formulário
<>	Relatório de Gestão da Estratégia	Relatório emitido periodicamente pela Diretoria de Gestão Estratégica com as principais informações relacionadas à Gestão da sua Estratégia do TJPB.

Tabela 10: Formulários e informações de ENTRADA na gestão de demandas

5.1.4 Formulários e Informações Produzidos na Gestão de Demandas

Código	Formulários e Informações de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-001	Proposta do Projeto (FP)	Documento que consolida (no alto nível) as informações de tempo, custo, tipo de aquisições e diretorias, gerências e unidades judiciárias envolvidas, bem como objetivos estratégicos contemplados e prazo para atendimento de legislação específica.
FOR-GEPRO-002	Matriz de Complexidade e Impacto (MCI)	Documento que consolida os níveis de complexidade e de impacto das iniciativas.

Tabela 11: Formulários de SAÍDA na gestão de demandas

5.2 Identificando os Níveis de Complexidade e de Impacto para Estabelecimento do “ranking” das Iniciativas de Projetos

Iniciativas de projetos podem derivar do plano estratégico (matriz de suficiência de projetos) ou da gestão de demandas por projetos, conforme resultados apurados nas reuniões de análise da estratégia (RAE). A RAE é o momento, organizado pela Diretoria de Gestão Estratégica, para análise do desempenho dos indicadores, projetos e planos de ação, ligados aos objetivos estratégicos, previstos no mapa estratégico do TJPB.

Considerando que os projetos estratégicos são iniciativas que auxiliam o Tribunal no alcance dos seus objetivos estratégicos, impostos pelas metas de médio e de longo prazos, e que a quantidade de projetos deve ser proporcional a quantidade de objetivos estabelecidos, portanto devem ser definidos critérios para identificação dos níveis de complexidade e de impacto de cada iniciativa, oportunizando, para o Comitê Diretor de Projetos Estratégicos, um “ranking” para tomada de decisão.



5.2.1 Visão Macro da Identificação dos Níveis de Complexidade e de Impacto das Iniciativas de Projetos

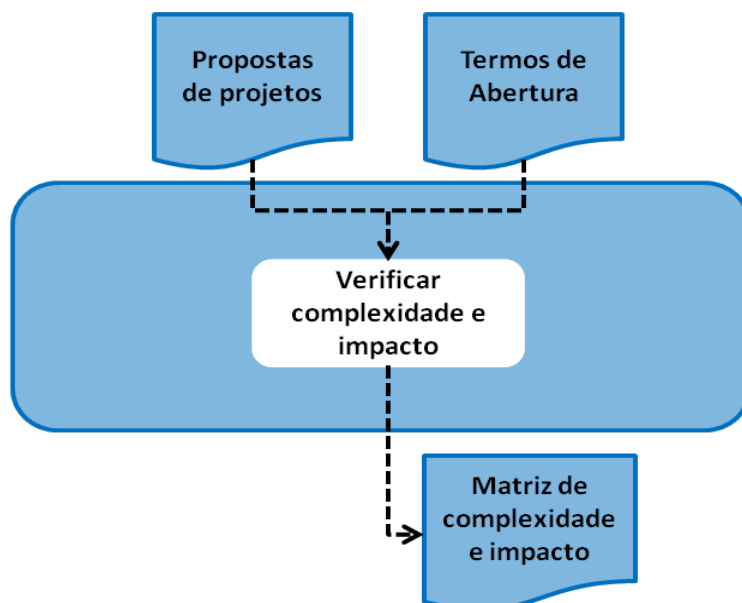


Ilustração 3: Visão macro da identificação dos níveis de complexidade e impacto

5.2.2 Níveis de Complexidade

Critério	Peso	Complexidade			
		Valor			
		4	3	2	1
Diretorias, Unidades Judiciárias ou Terceiros executando ou demandando atividades do projeto	30%	Seis ou mais envolvidos na execução do projeto	Quatro ou cinco envolvidos na execução do projeto	Duas ou três envolvidos na execução do projeto	Somente uma envolvido na execução do projeto
Orçamento	20%	Acima de R\$ 1 milhão	Entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão	Entre R\$ 100 e R\$ 500 mil	Abaixo de R\$ 100 mil
Tempo de duração	25%	Acima de 2 anos	Entre 1 a 2 anos	Entre 6 e 12 meses	Abaixo de 6 meses
Tipo de Aquisições	25%	Envolve aquisições mediante licitação	Envolve Registro de Preço ou Carta Convite	Envolve aquisições mediante dispensa de licitação	Não envolve aquisições

Tabela 12: Níveis de complexidade para análise das iniciativas (de projetos)



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

5.2.3 Níveis de Impacto

Critério	Peso	Impacto			
		Valor			
		4	3	2	1
Prazo de atendimento à legislação	40%	Até 6 meses	Entre 6 meses e 1 ano	Maior que 1 ano	Sem prazo
Impacto na estratégia	60%	O projeto atende mais de 3 objetivos estratégicos.	O projeto atende 3 objetivos estratégicos.	O projeto atende 2 objetivos estratégicos.	O projeto atende um único objetivo estratégico.

Tabela 13: Níveis de impacto para análise das iniciativas (de projetos)

5.2.4 Tabela de Complexidade e de Impacto

	Complexidade	Impacto
Alto	> 3,0	> 3,0
Médio	Entre 1,5 e 3,0	Entre 1,5 e 3,0
Baixo	< 1,5	< 1,5

5.2.5 Exemplo do Cálculo da Matriz de Complexidade x Impacto

Projeto: Segurança Institucional

Complexidade		Pontuação
Diretorias, Unidades Judiciárias ou Terceiros executando demandando atividades do projeto	- Presidência do Tribunal de Justiça - Comissão de Segurança Institucional - Diretoria de Segurança Institucional - Diretoria de Gestão Estratégica - Diretoria de Tecnologia da Informação - Assembleia Legislativa da Paraíba (lei de criação do FUNSEG-JE)	4 x 0,30 = 1,20
Custo estimado	R\$ 1 milhão	3 x 0,20 = 0,60
Prazo estimado	dezesseis meses	3 x 0,25 = 0,75
Tipo de aquisição	Aquisições por licitação de equipamentos de segurança	4 x 0,25 = 1,00
TOTAL		3,55
Impacto		Pontuação
Prazo de atendimento a legislação	O projeto está vinculado ao cumprimento da Resolução nº. 104, de 6 de abril de 2010, do CNJ, que estabelece o prazo de um ano para os tribunais estaduais reforçarem suas estruturas de segurança.	3 x 0,40 = 1,20
Impacto na estratégia	- Garantir a segurança dos servidores e magistrados - Garantir a qualidade de vida no trabalho para servidores e magistrados - Garantir a adequação da infraestrutura tecnológica - Garantir a adequação da infraestrutura física	4 x 0,60 = 2,40
TOTAL		3,60

Conclusão: o projeto apresenta uma pontuação de 3,55 (alta complexidade) + 3,60 (alto impacto) = 7,15 pontos



5.2.6 Consolidando as Informações da Matriz de Complexidade e de Impacto

Quando as iniciativas de projetos estiverem sendo derivadas do plano estratégico (matriz de suficiência de projetos), os níveis de complexidade e impacto deverão ser registrados no formulário “FOR-GEPRO-003-Termo_de_Abertura” e, posteriormente, consolidados no formulário “FOR-GEPRO-002–Matriz_de_Complexidade_e_Impacto”, disponíveis no endereço eletrônico <<http://www.tjpb.jus.br>>, caminho “Diretorias > Gestão Estratégica > Escritório de Projetos”.

Quando as iniciativas de projetos estiverem sendo derivadas do processo de gestão de demandas (conforme resultados apurados nas reuniões de análise da estratégia), os níveis de complexidade e impacto deverão ser registrados no formulário “FOR-GEPRO-001-Proposta_de_Projeto” e, posteriormente, consolidados no formulário “FOR-GEPRO-002–Matriz_de_Complexidade_e_Impacto”, disponíveis no endereço eletrônico <<http://www.tjpb.jus.br>>, caminho “Diretorias > Gestão Estratégica > Escritório de Projetos”.

Uma vez completa, a matriz de complexidade e de impacto disponibilizará ao Tribunal um “ranking” técnico das iniciativas de projetos. Em seguida, deve ser feita uma análise de quadrante, para priorizar os projetos com baixa complexidade e alto impacto, a ser realizada pela Gerência de Projetos.

5.2.7 Quadrantes de Complexidade e de Impacto

O gráfico complexidade versus impacto busca demonstrar a importância de se priorizar projetos com alto impacto em termos de atendimento aos objetivos estratégicos e às legislações específicas, e com baixa complexidade de execução em termos de Diretorias ou Unidades Judiciárias envolvidas, orçamento, tempo de duração e tipos de aquisições.



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

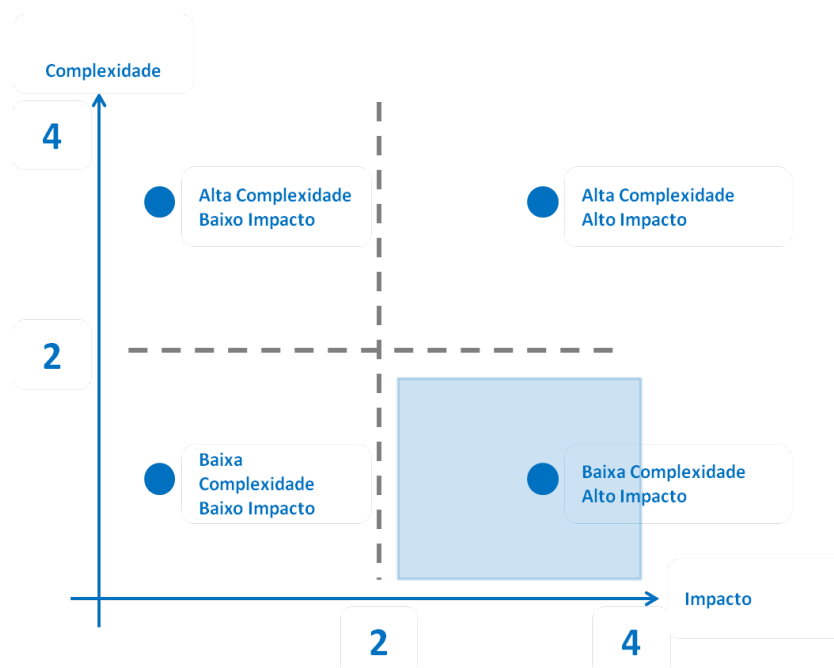


Ilustração 4: Quadrantes dos níveis de complexidade e de impacto

5.2.8 Matriz de Suficiência de Projetos Estratégicos

O objetivo dessa matriz é proporcionar, com clareza, a relação existente entre os objetivos estratégicos e os projetos estratégicos (priorizados pelo Comitê Diretor de Projetos Estratégicos). A matriz de suficiência permite analisar de forma sucinta se os objetivos estão relacionados a um determinado projeto estratégico. Na matriz, os diferentes projetos e programas (conjunto de projetos relacionados a um determinado tema comum) aparecem como colunas, com os objetivos estratégicos listados nas linhas. Os pontos de interseção descrevem a cobertura que cada projeto oferece para um determinado objetivo estratégico. Exemplo:

Objetivos \ Projetos	Projeto 1	Projeto 2	Projeto 3
Objetivo 1		X	
Objetivo 2	X		X
Objetivo 3			

O objetivo 3 não possui nenhum projeto relacionado, demonstrando assim, a necessidade de criação de um projeto para atender esse objetivo.



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

5.2.9 Formulários Demandados na Identificação dos Níveis de Complexidade e Impacto das Iniciativas (de projetos)

Código	Formulários de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-001	Proposta do Projeto	Documento que consolida (no alto nível) as informações de tempo, custo, tipo de aquisições e diretorias, gerências e unidades judiciárias envolvidas, bem como objetivos estratégicos contemplados e prazo para atendimento de legislação específica.
FOR-GEPRO-003	Termo de Abertura	Por meio do Termo de Abertura do Projeto o TJPB reconhece a existência do projeto, designa e confere autoridade ao Gestor de projeto para iniciar os trabalhos e utilizar os recursos necessários (equipamentos, recursos humanos, materiais etc.).

Tabela 14: Formulários de ENTRADA para identificação dos níveis de complexidade e impacto das iniciativas de projetos

5.2.10 Formulários Produzidos na Identificação dos Níveis de Complexidade e Impacto das Iniciativas (de projetos)

Código	Formulários e Informações de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-002	Matriz de Complexidade e Impacto	Documento que permite analisar de forma sucinta se os objetivos estão relacionados a um determinado projeto estratégico.

Tabela 15: Formulários de SAÍDA da identificação dos níveis de complexidade e impacto de projetos

5.3 Iniciando projetos

Iniciar projetos é entender o porquê o Tribunal disponibilizará recursos humanos, materiais e financeiros para a resolução de determinada necessidade de médio ou de longo prazo, com o objetivo de obter o retorno desejado.

Essa fase se inicia com a designação formal de um gestor do projeto e o preenchimento do termo de abertura do projeto, que compreende: a explicitação dos objetivos, o alinhamento estratégico, o escopo do projeto, as estimativas de custo, as estimativas de tempo, os tipos de aquisições, as diretorias, gerências e unidades judiciárias envolvidas, o prazo para atendimento da legislação, etc. Essas informações serão utilizadas para verificação do nível de complexidade e impacto do projeto.

5.3.1 Visão Macro da Iniciação dos Projetos

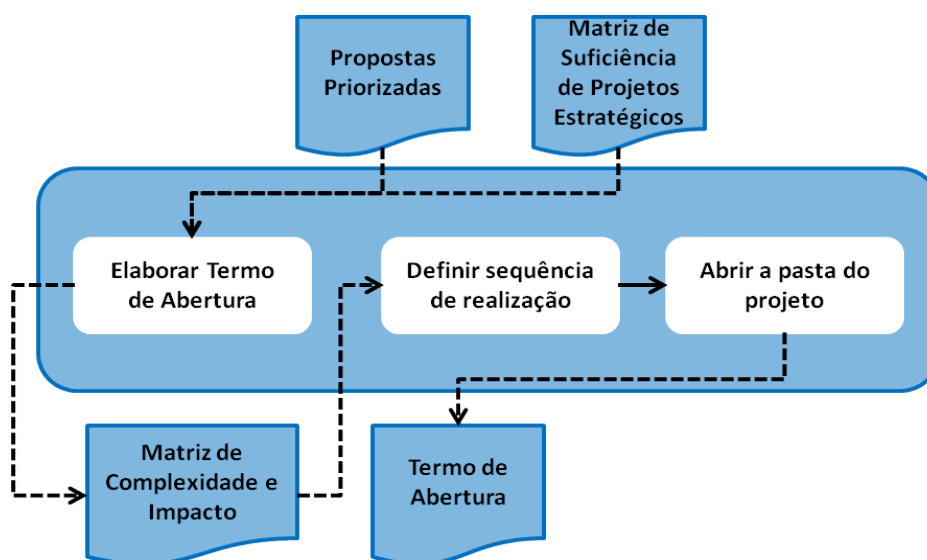


Ilustração 5: Visão macro da fase de iniciação

5.3.2 Descrição das Atividades

■ Elaborar o termo de abertura

Considerando as informações contidas na matriz de suficiência de projetos estratégicos, oriundas do plano estratégico, ou as informações contidas na proposta de projeto, avaliada e aprovada pelo Comitê Diretor de Projetos, os gestores, após consulta à Gerência de Projetos, deverão elaborar os termos de abertura dos seus respectivos projetos.

Após a elaboração desse documento, o TJPB passa a reconhecer formalmente os projetos e confere autoridade aos gestores para iniciarem os trabalhos necessários à obtenção dos resultados esperados. Esse documento auxiliará o gestor e a Gerência de Projetos na execução do planejamento.

■ Definir a sequência de realização

Após o preenchimento dos termos de abertura, a Gerência de Projetos deve providenciar a consolidação dos níveis de complexidade e de impacto das iniciativas

no formulário Matriz de Complexidade e de Impacto. Essa informação auxiliará o Comitê Diretor de Projetos Estratégicos na definição da sequência de realização dos projetos (priorizar), ou seja, o planejamento e a execução dos projetos estratégicos deverão ser distribuídos em uma linha de tempo.

■ Abrir pasta do projeto

Uma vez definida a sequência de realização, a Gerência de Projetos deve proceder a abertura da pasta de controle da documentação. Nesse momento, o Gestor do Projeto está apto a providenciar, com a Gerência de Projetos e futuros membros da equipe, o esforço necessário ao planejamento das atividades.

5.3.3 Formulários e informações demandadas na iniciação dos projetos

Código	Formulários e Informações de Entrada	Descrição do Formulário
<>	Matriz de Suficiência de Projetos Estratégicos	O TJPB deve verificar a correlação certa do projeto ao objetivo. Preferencialmente, um projeto deve impactar em apenas um objetivo, mas um objetivo pode ter mais de um projeto.
FOR-GEPRO-001	Proposta do Projeto	Documento que consolida (no alto nível) as informações de tempo, custo, tipo de aquisições e diretorias, gerências e/ou unidades judiciárias envolvidas bem como, objetivos estratégicos impactados e prazo para atendimento de legislação específica.
FOR-GEPRO-002	Matriz de Complexidade e de Impacto	Documento que consolida os níveis de complexidade e impacto das iniciativas.

Tabela 16: Formulários e informações de ENTRADA na iniciação

5.3.4 Formulários Produzidos na Iniciação dos Projetos

Código	Formulários e/ou Informações de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-003	Termo de Abertura	Por meio do Termo de Abertura do Projeto, o TJPB reconhece a existência do projeto, designa e confere autoridade ao gestor de projeto para iniciar os trabalhos e utilizar os recursos necessários (equipamentos, recursos humanos, materiais etc.).

Tabela 17: Formulários de SAÍDA na iniciação

5.4 Planejando o Escopo

Designado o gestor do projeto, este, junto com a Gerência de Projetos e os membros da equipe de trabalho, está apto a iniciar o planejamento das atividades. Essa fase é iniciada pela criação da estrutura analítica do projeto (EAP) e seu respectivo dicionário, que deverão ser consolidados no formulário Plano do Escopo.

5.4.1 Visão Macro do Planejamento do Escopo

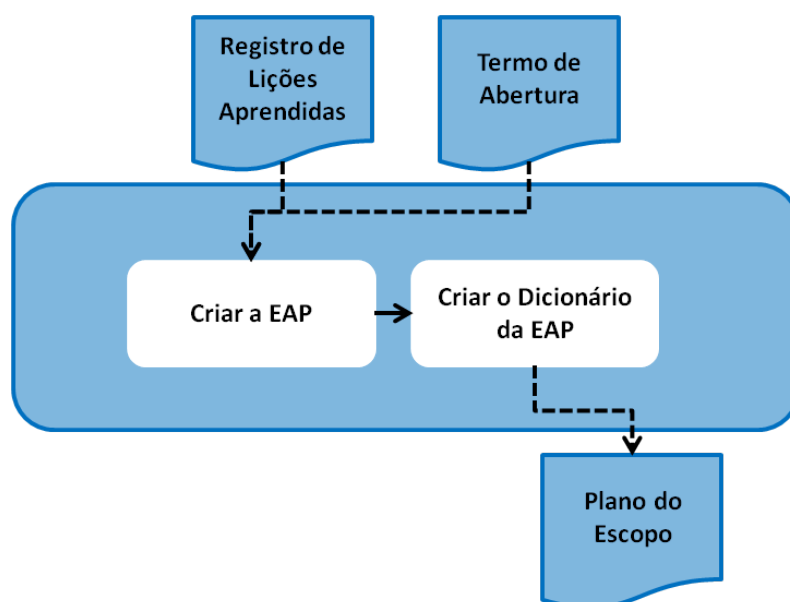


Ilustração 6: Visão macro do planejamento do escopo

5.4.2 Descrição das Atividades

■ Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)

A estrutura analítica do projeto é uma ferramenta de decomposição¹. É representada por uma árvore hierárquica, orientada às entregas que precisam ser feitas para conclusão do projeto, servindo como base para a etapa de execução e controle do

¹ Decomposição é uma técnica que consiste na subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e de mais fácil gerenciamento, até que esse trabalho e sua respectiva entrega estejam definidos em pacotes de trabalho (em que os custos e o cronograma possam estimados de forma mais confiável).



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

projeto. O gestor do projeto, a Gerência de Projetos e os membros da equipe, objetivando construir a EAP, deverão:

- Buscar referências no registro de lições aprendidas quanto a EAP desenvolvida em projetos similares ou, caso não exista, buscar referências externas;
- Identificar as principais entregas ou frentes de trabalho do projeto;
- Analisar se essas entregas podem ser decompostas em componentes menores;
- Decidir se as estimativas de custo e de tempo podem ser adequadamente estabelecidas naquele nível de detalhe.
- Utilizar preferencialmente um substantivo para nomear cada elemento da EAP;
- Cada pacote de trabalho deve ser composto por:
 - Código de identificação;
 - Entrega específica;
 - Descrição do trabalho;
 - Critérios de aceitação.

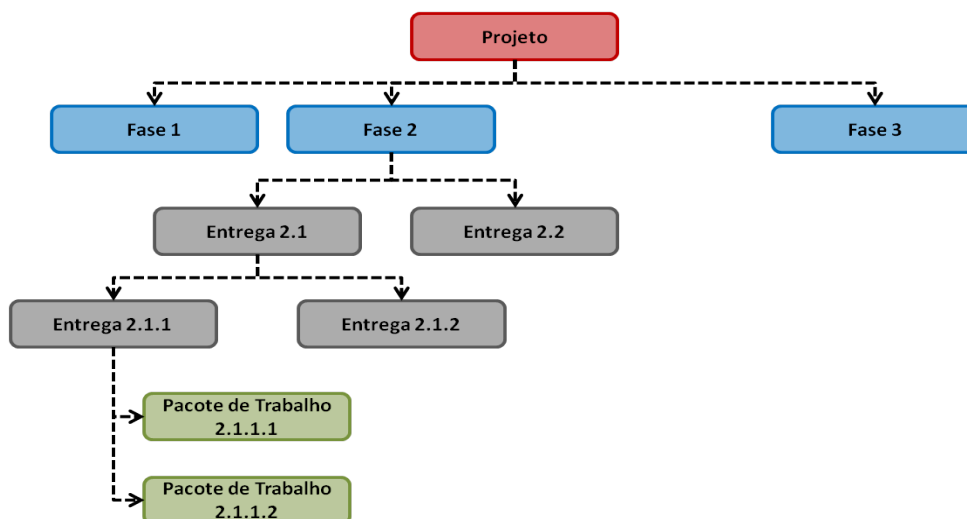


Ilustração 7: Exemplo de uma EAP com um dos ramos decomposto até o nível de pacote de trabalho

■ Criar o dicionário da estrutura analítica do projeto

O gestor do projeto, ao considerar o pacote de trabalho, composto por código, entrega, descrição e critérios, poderá, conforme a complexidade do projeto, elaborar, com auxílio da Gerência de Projetos, o dicionário da EAP: um documento que



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

fornece descrições mais detalhadas dos componentes, inclusive critério de aceitação das diferentes entregas do projeto.

Código	Pacote de Trabalho	Descrição	Critérios de Aceitação
2.1.1.2	Capacitação – Melhores práticas de sustentabilidade (Coleta Seletiva de Lixo)	Curso para servidores e magistrados sobre coleta seletiva de lixo	1. Capacitação para 100 magistrados; 2. Capacitação para 200 servidores; 3. Região Metropolitana de João Pessoa; 4. Deve ser no mês de ____/2013.

Tabela 18: Exemplo de preenchimento do Dicionário da EAP

5.4.3 Formulários Demandados no Planejamento do Escopo

Código	Formulários de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-004	Termo de Abertura	Por meio do Termo de Abertura do Projeto o TJPB reconhece a existência do projeto, designa e confere autoridade ao gestor de projeto para iniciar os trabalhos e utilizar os recursos necessários (equipamentos, recursos humanos, materiais etc.).
FOR-GEPRO-019	Registro de Lições Aprendidas	O conhecimento aprendido e as experiências vividas durante o projetos realizados devem ser documentados durante todo o ciclo de vida do projeto, passando a estar disponível para consulta a qualquer tempo.

Tabela 19: Formulários de ENTRADA do planejamento do escopo

5.4.4 Formulários Produzidos no Planejamento do Escopo

Código	Formulários e Informações de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-004	Plano do Escopo	O Plano do Escopo é o documento formal que descreve as entregas do projeto e seus respectivos pacotes de trabalho. Critérios de aceitação das entregas também devem ser definidos.

Tabela 20: Formulários de SAÍDA do planejamento do escopo

5.5 Planejando o cronograma

Planejado o escopo, o gestor do projeto e os membros da equipe, com apoio da Gerência de Projetos, deverão elaborar o cronograma de execução das atividades na forma de um Plano do Cronograma, bem como definir a matriz de responsabilidades.

O cronograma deve mostrar a distribuição das atividades ao longo de um período de tempo. Na oportunidade, os responsáveis pela execução das atividades deverão estimar o tempo necessário para que o gestor do projeto possa consolidar todas as estimativas, verificando se elas, quando agrupadas, atendem as restrições de tempo definidas no termo de abertura.

5.5.1 Visão Macro do Planejamento do Cronograma

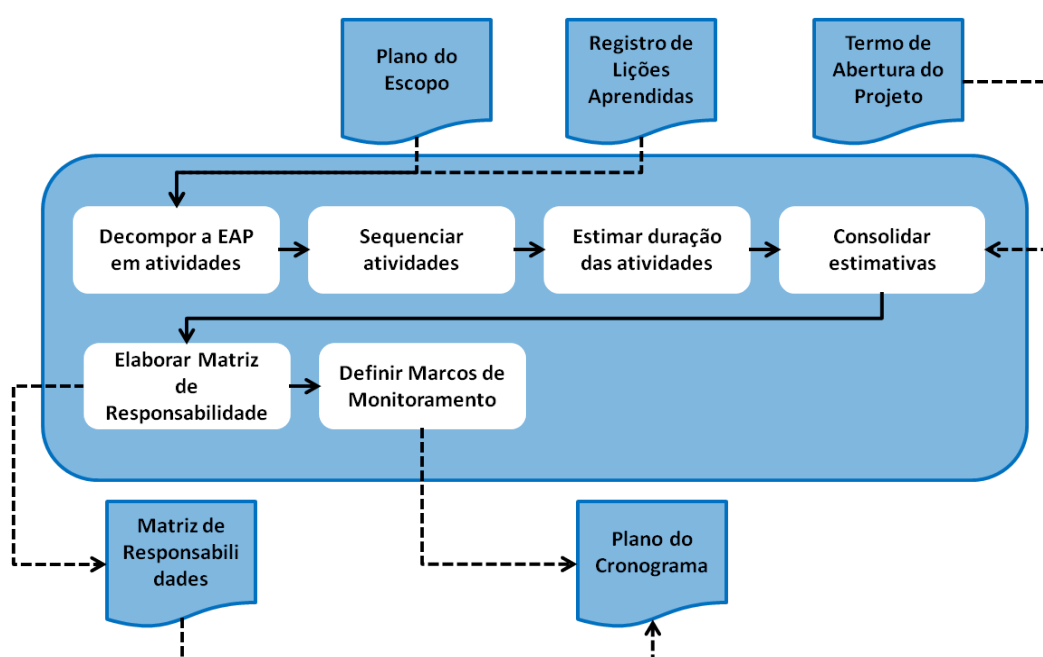


Ilustração 8: Visão macro do planejamento do cronograma

5.5.2 Descrição das Atividades

■ Decompor a EAP em atividades

Com base na EAP, o gestor, com apoio da GEPRO e dos membros da equipe, deve decompor os pacotes de trabalho nas atividades necessárias para produzir as várias entregas do projeto.

Um pacote de trabalho representa um subconjunto de um projeto que pode ser designado para uma parte específica da execução. Ele é parte de uma estrutura analítica do produto, representando um conjunto de trabalhos necessários para se criar um resultado específico. Os pacotes de trabalho são designados por uma autorização de trabalho ou liberação de controle.



■ Sequenciar as atividades

As principais atividades de um projeto devem ser executadas levando em conta a ordem e os desdobramentos dos pacotes de trabalho da EAP. Variam de projeto a projeto e são definidas de acordo com a percepção do gestor do projeto, junto com a equipe de trabalho.

O sequenciamento das atividades permite a identificação de cada um dos seus produtos e a visualização do seu encadeamento, servindo de base para a organização do cronograma e do orçamento (cada pacote de trabalho é associado a um valor estimado para a realização) do projeto.

Uma vez estabelecidas as atividades, o próximo passo será a identificação das relações de dependência, que podem ser de três tipos:

- a) **Dependências mandatórias:** são obrigatórias. Exemplo: não se adquire um bem ou serviço antes de se definir sua especificação técnica.
- b) **Dependências arbitrárias:** definidas pela equipe do projeto e baseada nas percepções daqueles que fazem parte do planejamento, bem como na execução. Exemplo: a equipe define (arbitrariamente) que, para elaborar o conteúdo de um curso, é necessário antes escolher o instrutor.
- c) **Dependências externas:** são subordinadas a um controle externo de pessoas, entidades ou fenômeno ambiental. Exemplo: aprovado o anteprojeto de lei (aprovação no Pleno do TJPB) a próxima atividade é a aprovação no Legislativo Estadual, para se converter o projeto em lei, ou seja, as atividades possuem dependência externa.

■ Estimar duração das atividades

A estimativa da duração das atividades é um processo de coleta de informações sobre o escopo e os recursos do projeto, sendo, então, estabelecida a duração de cada atividade que será considerada no cronograma. Os valores para a



estimativa de duração são fornecidos por pessoas ou pela equipe do projeto, que estão mais familiarizados com a natureza de uma atividade específica.

■ Consolidar estimativas

Após estimadas as durações das atividades, o gestor do projeto deve consolidá-las, verificando se elas, quando agrupadas, atendem as restrições de tempo contidas no termo de abertura. Caso não atendam, deve ser feita uma revisão das estimativas, com alteração nas atividades identificadas.

Permanecendo o não atendimento das restrições, uma ampliação do prazo deve ser negociada, contudo, essa deve ser a última de todas as opções.

■ Elaborar a matriz de responsabilidades

O gestor do projeto, com apoio da Gerência de Projetos, deve elaborar a matriz de responsabilidades, considerando as atividades, o sequenciamento e as estimativas de duração, garantindo que a matriz seja realista e informe os responsáveis pela execução das diferentes atividades.

A matriz de responsabilidades é o documento que consolida todas as atividades que acontecerão no projeto, bem como a identificação de todos os responsáveis pela execução de cada atividade. Essa matriz deve ser validada por todos os envolvidos, caracterizando comprometimento da equipe com os prazos estabelecidos.

■ Definir marcos de monitoramento

Elementos essenciais ao monitoramento e ao controle dos projetos, os marcos² são aspectos ou elementos significativos e estão associados às entregas que viabilizarão o atendimento do objetivo e dos prazos de realização dos projetos. Os marcos de monitoramento de cada projeto serão consolidados, futuramente, no formulário Mapa dos Resultados do Projeto. Esse mapa é o principal instrumento de controle do projeto que será utilizado pelo gestor e pela Gerência de Projetos. Nesse contexto, o gestor do

2

Elementos essenciais ao monitoramento e controle do projeto e estão associados às entregas do projeto e suas respectivas datas de realização.



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

projeto, com auxílio da Gerência de Projetos, deve identificar todos eles, incluindo-os no plano do cronograma.

5.5.3 Formulários Demandados no Planejamento do Cronograma

Código	Formulários de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-003	Termo de Abertura	Por meio do Termo de Abertura do Projeto o TJPB reconhece a existência do projeto, designa e confere autoridade ao Gestor de projeto para iniciar os trabalhos e utilizar os recursos necessários (equipamentos, recursos humanos, materiais etc.).
FOR-GEPRO-004	Plano do Escopo	O Plano do Escopo é o documento formal que descreve as entregas do projeto e seus respectivos pacotes de trabalho. Critérios de aceitação das entregas também devem ser definidos.
FOR-GEPRO-019	Registro de Lições Aprendidas	O conhecimento aprendido e as experiências vividas durante o projetos realizados devem ser documentados durante todo o ciclo de vida do projeto, passando a estar disponível para consulta a qualquer tempo.

Tabela 21: Formulários de ENTRADA no planejamento do cronograma

Tabela 21–

5.5.4 Formulários Produzidos no Planejamento do Cronograma

Código	Formulários e Informações de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-005	Matriz de Responsabilidades	A Matriz de Responsabilidades esclarecerá todos os papéis e responsabilidades no projeto, uma vez que relaciona a estrutura organizacional e a EAP do projeto para ajudar a garantir que cada elemento do escopo do projeto seja atribuído a uma pessoa responsável.
FOR-GEPRO-006	Plano do Cronograma	O Plano do Cronograma é o documento formal que descreve as atividades do projeto, responsáveis, entregas e datas.

Tabela 22: Formulários de SAÍDA do planejamento do cronograma

5.6 Planejando o Orçamento

Concluída a elaboração do escopo, o gestor do projeto, com apoio da Gerência de Projetos e membros da equipe, deve preparar a estimativa de custos e elaborar o orçamento na forma de um plano do orçamento.

5.6.1 Visão Macro do Planejamento do Orçamento

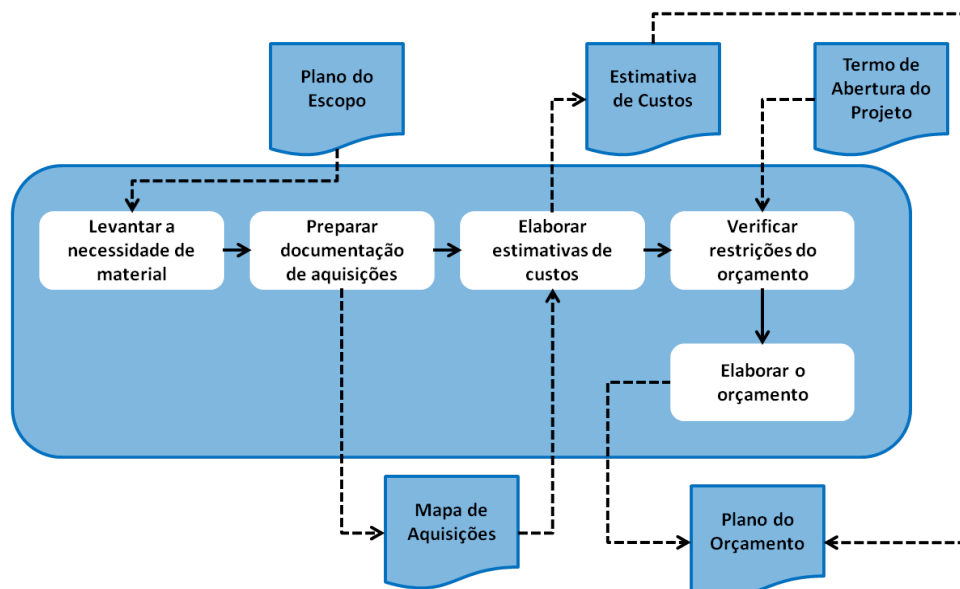


Ilustração 9: Visão macro do planejamento do orçamento

5.6.2 Descrição das Atividades

■ Levantar necessidades de aquisição

Diz respeito ao entendimento, por parte do gestor do projeto, das necessidades de serem realizadas e aquisições de produtos e serviços. Para tanto, o gestor do projeto pode usar o plano do escopo (EAP e dicionário da EAP).

■ Preparar documento de aquisição

Caso exista a necessidade de aquisições, o Gestor do Projeto, com apoio da equipe do projeto e orientação da Gerência de Projetos, deve elaborar o Mapa de Aquisições e, considerando as diferentes modalidades de aquisição que estejam envolvidas, decidir pelo preenchimento do pedido de compra ou pedido de contratação, encaminhando-os à Gerência de Contratação.

■ Elaborar estimativa de custos



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gestor do projeto, com apoio da equipe do projeto e orientação da Gerência de Projetos, deve elaborar a estimativa de custos das atividades envolvidas. Contudo, caso existam aquisições, as informações atualizadas pela Gerência de Contratações, no Mapa de Aquisições, deverão ser consideradas na estimativa desses custos.

■ Verificar restrições do orçamento

Concluída a estimativa do orçamento das atividades, o gestor do projeto deve consolidá-las, verificando se, quando agrupadas, elas atendem as restrições do orçamento inicial contido no termo de abertura. Caso não atendam, uma revisão das estimativas, com alteração dos custos identificados, será necessária.

■ Elaborar o orçamento

O gestor do projeto, com apoio da equipe do projeto e orientação da Gerência de Projetos, deve elaborar o plano do orçamento, considerando as estimativas de custos feitas para cada atividade, inclusive aquelas que envolvem aquisições.

5.6.3 Formulários Demandados no Planejamento do Orçamento

Código	Formulários de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-003	Termo de Abertura	Por meio do Termo de Abertura do Projeto, o TJPB reconhece a existência do projeto, designa e confere autoridade ao gestor de projeto para iniciar os trabalhos e utilizar os recursos necessários (equipamentos, recursos humanos, materiais etc.).
FOR-GEPRO-004	Plano do Escopo	O Plano do Escopo é o documento formal que descreve as entregas do projeto e seus respectivos pacotes de trabalho. Critérios de aceitação das entregas também devem ser definidos.

Tabela 23: Formulários de ENTRADA do planejamento do orçamento



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

5.6.4 Formulários Produzidos na Fase de Planejamento do Orçamento

Código	Formulários e/ou Informações de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-007	Mapa de Aquisições do Projeto	A elaboração do Mapa de Aquisições diz respeito à aquisição necessária para o projeto e sua respectiva especificação técnica.
FOR-GEPRO-008	Estimativa de Custos do Projeto	Tendo claros os recursos requeridos pelo projeto, pode-se proceder à estimativa dos custos. O custo do projeto é obtido consolidando-se o custo de cada fase, que por sua vez é obtido calculando-se o custo de cada pacote de trabalho individual.
FOR-GEPRO-009	Plano do Orçamento	O Plano do Orçamento é o documento formal que descreve os orçamentos a serem conduzidos durante a sua execução.

Tabela 24: Formulários de SAÍDA do planejamento do orçamento

5.7 Planejando as Comunicações

As diversas formas de comunicação de um projeto representam elementos importantes da proposta e da sustentabilidade de suas iniciativas. É fundamental considerar as formas de comunicação pelas quais o projeto dará conhecimento de suas ações e mobilizará os participantes dos processos.

Um mapeamento dos requisitos necessários para uma efetiva comunicação do projeto deve ser realizada pelo gestor, com apoio da Gerência de Projetos, na forma de um plano de comunicação, que deve responder:

- Qual o assunto da informação? (O que precisa ser comunicado?)
- Qual a ação esperada? (Por que deve ser comunicado?)
- Qual o destinatário? (Quem deve ser informado?)
- Qual o meio ou método da comunicação?
- Quem é o emissor? (Quem é o responsável por comunicar?)
- Qual a periodicidade ou momento?

5.7.1 Visão Macro do Planejamento das Comunicações



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

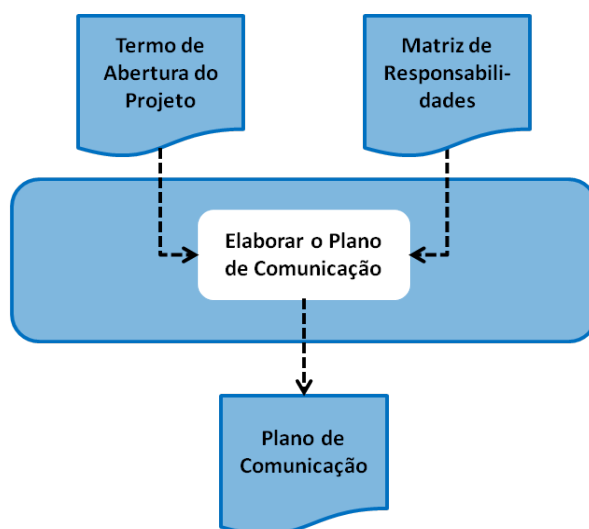


Ilustração 10: Visão macro do planejamento das comunicações

5.7.2 Descrição das Atividades

■ Elaborar o Plano de Comunicações

Considerando as informações do Termo de Abertura e da matriz de responsabilidades, o gestor do projeto, com apoio da equipe do projeto e orientação da Gerência de Projetos, deve realizar um mapeamento dos requisitos necessários para uma efetiva comunicação no ambiente do projeto.

5.7.3 Formulários Demandados no Planejamento das Comunicações

Código	Formulários de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-003	Termo de Abertura	Por meio do Termo de Abertura do Projeto o TJPB reconhece a existência do projeto, designa e confere autoridade ao gestor de projeto para iniciar os trabalhos e utilizar os recursos necessários (equipamentos, recursos humanos, materiais etc.).
FOR-GEPRO-005	Matriz de Responsabilidades	A matriz de responsabilidades esclarecerá todos os papéis e responsabilidades no projeto, uma vez que relaciona a estrutura organizacional e a EAP do projeto, para ajudar a garantir que cada elemento do escopo do projeto seja atribuído a uma pessoa responsável.

Tabela 25: Formulários de ENTRADA do planejamento das comunicações



5.7.4 Formulários Produzidos no Planejamento das Comunicações

Código	Formulários e Informações de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-010	Plano de Comunicações	O plano de comunicação do projeto é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar o processo de comunicação no projeto.

Tabela 26: Formulários de SAÍDA do planejamento das comunicações

5.8 Compatibilizar (unir) os diferentes planejamentos

A compatibilidade diz respeito a união dos diferentes produtos do planejamento em um plano único plano do projeto. São produtos do planejamento: plano do escopo, matriz de responsabilidades, plano do cronograma, mapa de aquisições (quando aplicável), estimativas de custos, plano do orçamento e plano de comunicação. O gestor do Projeto, com apoio da equipe do projeto e orientação da Gerência de Projetos, deve fazer a compatibilidade, considerando os diversos produtos do planejamento.

5.8.1 Visão Macro da Compatibilidade dos Planejamentos

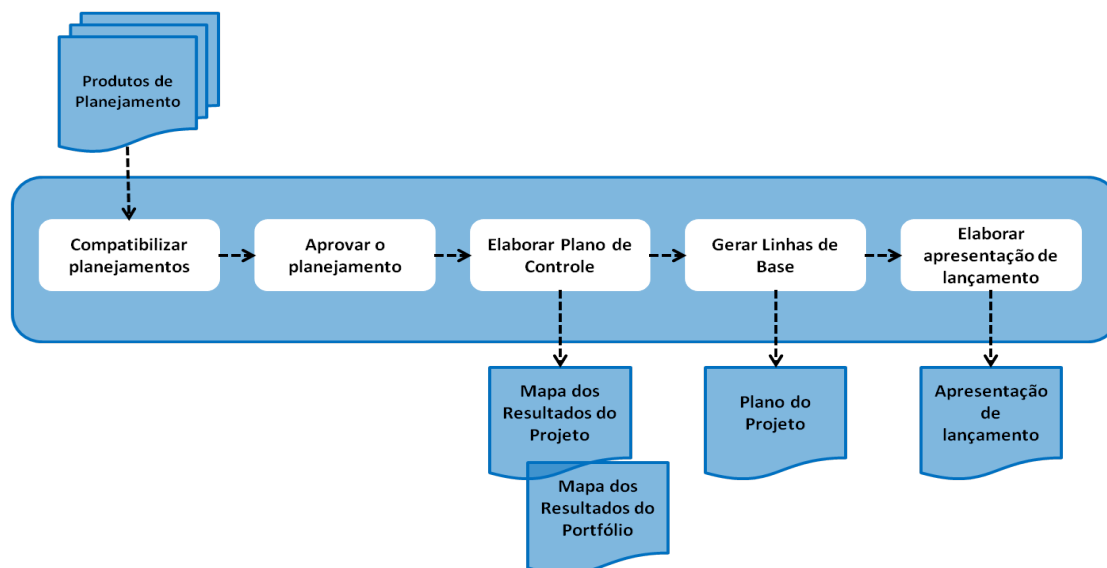


Ilustração 11: Visão macro da compatibilização dos planejamentos



5.8.2 Descrição das Atividades

■ Compatibilizar os planejamentos

O gestor do projeto, com apoio da equipe do projeto e orientação da Gerência de Projetos, deve proceder a compatibilidade, ou seja, a união do plano do escopo, da matriz de responsabilidades, do plano do cronograma, do mapa de aquisições (quando aplicável), das estimativas de custos, do plano do orçamento e do plano de comunicação, em um documento único, denominado “Plano do Projeto”.

■ Avaliar o Plano do Projeto

Após sua elaboração, o Plano do Projeto, por intermédio da Gerência de Projetos, deve ser encaminhado para avaliação e aprovação do Comitê Diretor de Projetos Estratégicos.

■ Elaborar o mapa de resultados do projeto

O mapa dos resultados do projeto trata do acompanhamento e da medição do andamento de um projeto em termos de entregas previstas para serem realizadas. Para tanto, a Gerência de Projetos deve elaborar o mapa dos resultados do projeto, instrumento auxiliar no gerenciamento das entregas. Posteriormente, uma atualização no mapa dos resultados do portfólio deve ser realizada para que esse contenha também as novas entregas planejadas. No entanto, é importante saber distinguir:

- Mapa de resultados dos projetos – para acompanhamento das entregas por parte dos responsáveis por projetos, na Gerência de Projetos;
- Mapa de resultados do portfólio – para acompanhamento de todas as entregas previstas. Documento para uso da Gerência de Projetos.

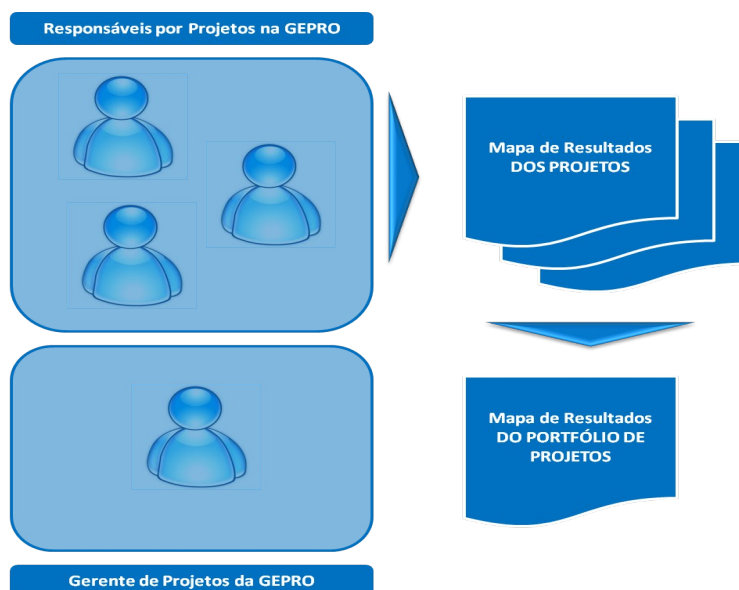


Ilustração 12: Relação entre mapa dos resultados dos projetos e mapa dos resultados do portfólio

■ Gerar linhas de base

Aprovado o plano do projeto e estabelecidos os mapas de resultado dos projetos e do portfólio, a linha de base é considerada como salva, ou seja, o tempo de realização do projeto, os custos envolvidos, as entregas necessárias, dentre outros parâmetros são finais e o projeto está apto para execução.

Nesse sentido, essa linha de base é a representação do seu estado inicial em relação ao escopo, tempo, custo, entregas e planejados (versão 1.0). A partir desse momento, todo e qualquer ajuste no plano do projeto deve ser feito por solicitação formal de mudança, através do formulário “FOR-GEPRO-015–Solicitação_de_Mudança_do_Projeto”, disponível no endereço eletrônico <<http://www.tjpb.jus.br>>, caminho “Diretorias > Gestão Estratégica > Escritório de Projetos”.

É importante considerar que essa mudança deve seguir para aprovação do Comitê Diretor de Projetos Estratégicos, conforme trata o processo de controle de mudanças. Sendo aprovada, o plano do projeto deve ter sua versão alterada (controle de documentação), passando de versão 1.0 para 1.1, por exemplo. O principal objetivo dessa atividade é estabelecer um parâmetro para identificar os desvios que ocorrem durante a execução, em relação aquilo que foi planejado.



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

■ Realizar reunião de abertura

Compatibilizado o planejamento, o gestor do projeto deve providenciar, com auxílio da Gerência de Projetos, a reunião de abertura do projeto, seguindo o modelo abaixo, conforme formulário “FOR-GEPRO-014-Apresentação_de_Lançamento”, disponível no endereço eletrônico <<http://www.tjpb.jus.br>>, no caminho “Diretorias > Gestão Estratégica > Escritório de Projetos”.

5.8.3 Formulários Demandados na Compatibilização dos Planejamentos

Código	Formulários de Entrada	Descrição do Formulário
Produtos de Planejamento		Produtos de Planejamento são: plano do escopo, matriz de responsabilidades, plano do cronograma, mapa de aquisições (quando aplicável), estimativas de custos, plano do orçamento e plano de comunicação.

Tabela 27: Formulários de ENTRADA da compatibilização dos planejamentos

5.8.4 Formulários Produzidos na Compatibilização dos Planejamentos

Código	Formulários e Informações de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-011	Plano de Gerenciamento do Projeto	União do plano do escopo, do cronograma, do orçamento, da comunicação e, ainda, da matriz de responsabilidades, do mapa de aquisições e da estimativa de custos em documento único.
FOR-GEPRO-012	Mapa dos Resultados do Projeto	O mapeamento de resultados do projeto deve apresentar a descrição das metas correlacionadas com cada marco que o projeto possui.
FOR-GEPRO-013	Mapa dos Resultados do Portfólio	O mapeamento consolidado dos resultados dos projetos.
FOR-GEPRO-014	Apresentação do Lançamento	A finalidade da reunião de Lançamento é notificar formalmente todas as partes interessadas que a implementação do projeto começará e para certificar-se que todos têm um entendimento comum sobre o projeto e sobre os seus papéis e responsabilidades.

Tabela 28: Formulários de SAÍDA da compatibilização dos planejamentos



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Reunião de Abertura
< Nome do Projeto >

<dd/mm/yyyy> 1

<Identificação do Projeto>

GESTOR DO PROJETO	<Nome do Gestor do Projeto> <E-mail> / <Telefone>
DIRETORIA OU GERÊNCIA DEMANDANTE	<Diretoria ou Gerência Demandante>
RESPONSÁVEL NA GERÊNCIA DE PROJETOS PELO ACOMPANHAMENTO	<Responsável>
PATROCINADOR	<Patrocinador do projeto>
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	<Objetivos do Planejamento Estratégico vigente o projeto está contribuindo>

2

Tabela 29: Reunião de Abertura

5.9 Executando os Projetos

Após a conclusão do planejamento, consolidado na forma do plano de gerenciamento do projeto, e de posse das informações contidas na matriz de responsabilidades, a equipe designada para execução das atividades do projeto deve realizá-la, conforme planejado. Nesse momento, é importante saber que o gestor do projeto passa a ser o responsável por disponibilizar a matriz de responsabilidades para os responsáveis por cada atividade do projeto (equipe do projeto).

Paralelamente à execução, o gestor do projeto deve prover esclarecimentos, quando necessário, à Gerência de Contratação, quando houver aquisições e contratações previstas para o projeto, registradas no mapa de aquisições.

Uma vez identificada uma necessidade de alteração, o responsável pela execução da atividade que demanda mudança deve providenciar o registro dessa necessidade no formulário Solicitação de Mudanças, encaminhando-o ao Gestor do Projeto.

5.9.1 Visão Macro da Execução dos Projetos

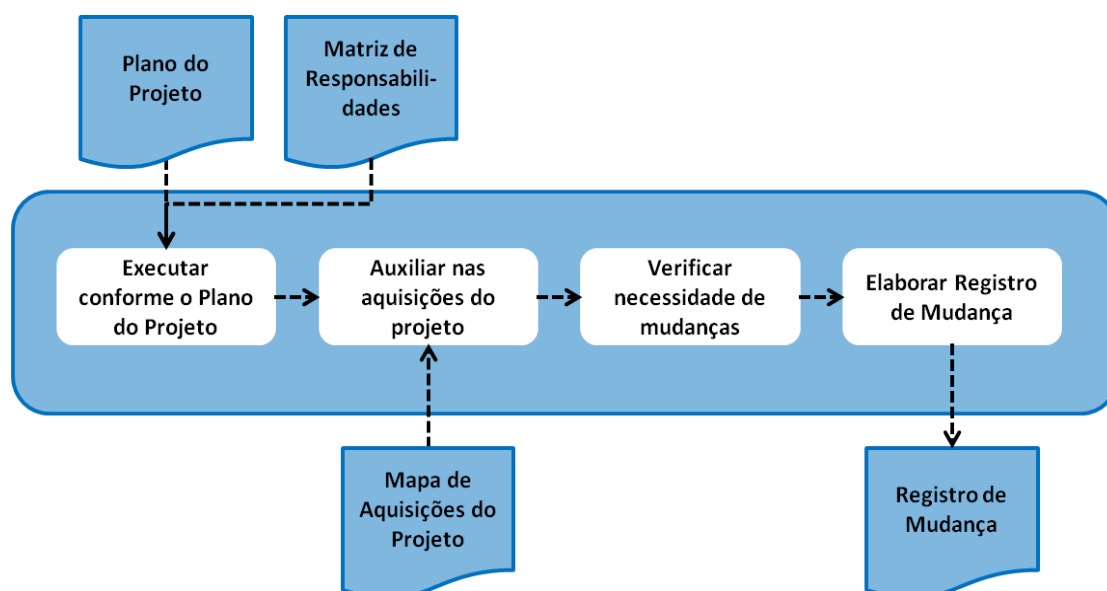


Tabela 30: Visão macro da fase de execução dos projetos

5.9.2 Descrição das Atividades

■ Executar conforme o plano do projeto

Com o planejamento, consolidado na forma do plano de gerenciamento do projeto, e as informações contidas na matriz de responsabilidades, a equipe designada para execução das atividades do projeto deve realizá-las, conforme acordado.

■ Auxiliar nas aquisições do projeto



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gestor do projeto deve prover esclarecimentos, quando necessário, à Gerência de Contratação, quanto às aquisições e contratações previstas para o projeto registradas no “FOR-GEPRO-007-Mapa_de_Aquisições_do_Projeto”.

■ Verificar necessidade de mudanças

Ocasionalmente, quando da execução das atividades, pode ser identificada, pelo responsável ou pelo Gestor do Projeto, uma necessidade de mudança.

■ Elaborar registro de mudanças

Identificada uma necessidade de alteração, o responsável pela execução da atividade que demanda mudança e o gestor do projeto devem providenciar o registro dessa necessidade no formulário “FOR-GEPRO-016-Solicitação_de_Mudança_do_Projeto”, disponível no endereço eletrônico <<http://www.tjpb.jus.br>>, caminho “Diretorias > Gestão Estratégica > Escritório de Projetos”, encaminhando-o à Gerência de Projetos

5.9.3 Formulários Demandados na Execução dos Projetos

Código	Formulários de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-005	Matriz de Responsabilidades	A matriz de responsabilidades esclarecerá todos os papéis e responsabilidades no projeto, uma vez que relaciona a estrutura organizacional e a EAP do projeto, para ajudar a garantir que cada elemento do escopo seja atribuído a uma pessoa responsável.
FOR-GEPRO-011	Plano de Gerenciamento do Projeto	União do plano do escopo, do cronograma, do orçamento, da comunicação e, ainda, da matriz de responsabilidades, do mapa de aquisições e da estimativa de custos em documento único.

Tabela 31: Formulários de ENTRADA na execução dos projetos

5.9.4 Formulários Produzidos na Execução dos Projetos

Código	Formulários e Informações de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-015	Solicitação de Mudança do Projeto	Documento que formaliza as mudanças no projeto que impactam diretamente no custo, no prazo e/ou no escopo.

Tabela 32: Formulários de SAÍDA da fase de execução dos projetos



5.10 Monitorando e Controlando a Execução dos Projetos

5.10.1 Visão Macro do Monitoramento e Controle dos Projetos

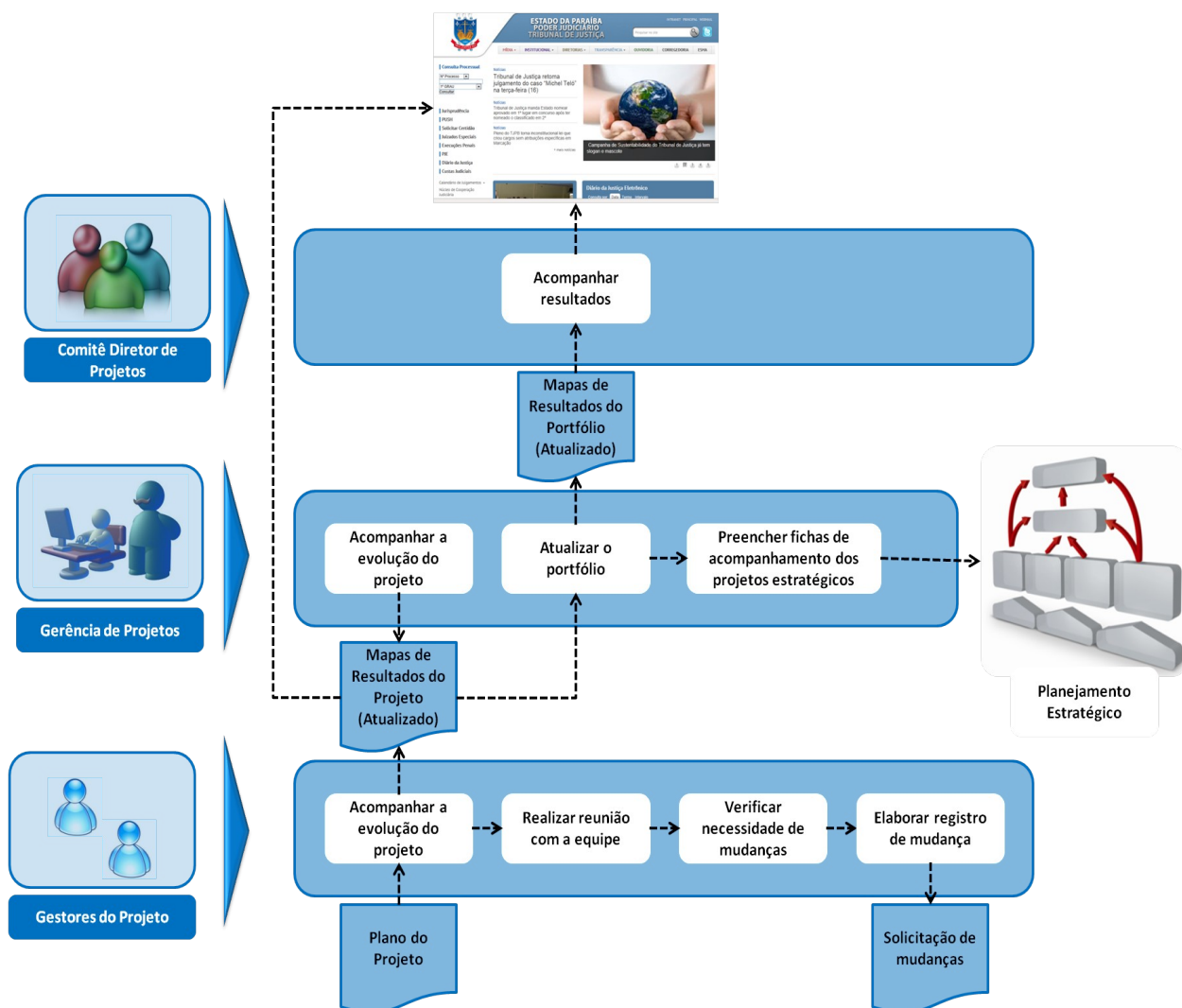


Ilustração 13: Visão macro do monitoramento e controle dos projetos

5.10.2 Descrição das Atividades do Gestor do Projeto

■ Acompanhar a evolução dos projetos

Periodicamente, considerando as informações contidas no plano de gerenciamento do projeto, o gestor do projeto, com o apoio da Gerência de Projetos, deve atualizar o formulário “FOR-GEPRO-012-Mapa_dos_Resultados_do_Projeto”.



■ Realizar reunião com a equipe

Após atualizar o formulário “FOR-GEPRO-012-Mapa_dos_Resultados_do_Projeto”, o gestor do projeto pode optar por realizar reunião com a equipe, para discussão da evolução do mesmo, bem como correção das possíveis distorções.

■ Verificar necessidade de mudanças

Ocasionalmente, quando da execução das atividades, pode ser identificada, pelo responsável pela execução ou pelo gestor do projeto, uma necessidade de mudança.

■ Elaborar registro de mudanças

Identificada uma necessidade de alteração, o responsável pela execução da atividade que demanda mudança e o gestor do projeto devem providenciar o registro dessa necessidade no formulário “FOR-GEPRO-015-Solicitação_de_Mudança_do_Projeto”, disponível no endereço eletrônico <<http://www.tjpb.jus.br>>, caminho “Diretorias > Gestão Estratégica > Escritório de Projetos”, encaminhando-o à Gerência de Projetos

5.10.3 Descrição das Atividades da Gerência de Projetos

■ Atualizar portfólio

Considerando as informações contidas no formulário “FOR-GEPRO-012-Mapa_dos_Resultados_do_Projeto”, os responsáveis por projetos deverão atualizar o formulário “FOR-GEPRO-013-Mapa_dos_Resultados_do_Portfólio”, disponível no endereço eletrônico <<http://www.tjpb.jus.br>>, caminho “Diretorias > Gestão Estratégica > Escritório de Projetos”. Esse documento consolida as entregas e os indicadores dos diferentes projetos e deve ser considerado como o principal instrumento de gestão pela Gerência de Projetos.

■ Preencher fichas de acompanhamento

Periodicamente, conforme demanda de informações para reunião de análise da estratégia - RAE, a Gerência de Projetos, por intermédio dos responsáveis por



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

projetos, deve elaborar e atualizar o formulário “FOR-GEPRO-016-Ficha_de_Acompanhamento_do_Projeto”, conforme modelo abaixo:



<Nome do Projeto>																																																									
	<table style="width: 100%;"><tr><td style="width: 30%; background-color: #333; color: white;">Gestor do Projeto</td><td style="background-color: #f2f2f2;"><Nome do Gerente do Projeto/Ramal></td><td style="width: 30%; background-color: #333; color: white;">Unidade</td><td style="background-color: #f2f2f2;"><Nome da Unidade do GP></td></tr><tr><td style="background-color: #333; color: white;">Descrição do Projeto</td><td colspan="3" style="background-color: #f2f2f2;"><Descrição do projeto do projeto></td></tr><tr><td style="background-color: #333; color: white;">Objetivo Estratégico</td><td colspan="3" style="background-color: #f2f2f2;"><Descrição do objetivo estratégico de maior contribuição do projeto></td></tr><tr><td style="background-color: #333; color: white;">Fase</td><td style="background-color: #f2f2f2;"><Fase do Projeto></td><td style="background-color: #333; color: white;">Status</td><td style="background-color: #f2f2f2;"><Status do Projeto></td></tr><tr><td style="background-color: #333; color: white;">Data Alvo</td><td colspan="3" style="background-color: #f2f2f2;"><Previsão de Término></td></tr><tr><td colspan="4" style="background-color: #003366; color: white; text-align: center;">Entregas no período analisado</td></tr><tr><td colspan="4" style="background-color: #f2f2f2;">Descrição: <Descrição do ponto de atenção (risco ou problema)> / Data da realização: <dd/mm/aaaa></td></tr><tr><td colspan="4" style="background-color: #f2f2f2;">Descrição: <Descrição do ponto de atenção (risco ou problema)> / Data da realização: <dd/mm/aaaa></td></tr><tr><td colspan="4" style="background-color: #f2f2f2;">Descrição: <Descrição do ponto de atenção (risco ou problema)> / Data da realização: <dd/mm/aaaa></td></tr><tr><td colspan="4" style="background-color: #f2f2f2;">Descrição: <Descrição do ponto de atenção (risco ou problema)> / Data da realização: <dd/mm/aaaa></td></tr><tr><td colspan="4" style="background-color: #003366; color: white; text-align: center;">Análise dos resultados alcançados no projeto</td></tr><tr><td colspan="4" style="background-color: #f2f2f2;">Análise: <Análise></td></tr><tr><td colspan="4" style="background-color: #003366; color: white; text-align: center;">Dificuldades na execução</td></tr><tr><td colspan="4" style="background-color: #f2f2f2;">Dificuldade: <Dificuldade></td></tr></table>	Gestor do Projeto	<Nome do Gerente do Projeto/Ramal>	Unidade	<Nome da Unidade do GP>	Descrição do Projeto	<Descrição do projeto do projeto>			Objetivo Estratégico	<Descrição do objetivo estratégico de maior contribuição do projeto>			Fase	<Fase do Projeto>	Status	<Status do Projeto>	Data Alvo	<Previsão de Término>			Entregas no período analisado				Descrição: <Descrição do ponto de atenção (risco ou problema)> / Data da realização: <dd/mm/aaaa>				Descrição: <Descrição do ponto de atenção (risco ou problema)> / Data da realização: <dd/mm/aaaa>				Descrição: <Descrição do ponto de atenção (risco ou problema)> / Data da realização: <dd/mm/aaaa>				Descrição: <Descrição do ponto de atenção (risco ou problema)> / Data da realização: <dd/mm/aaaa>				Análise dos resultados alcançados no projeto				Análise: <Análise>				Dificuldades na execução				Dificuldade: <Dificuldade>			
Gestor do Projeto	<Nome do Gerente do Projeto/Ramal>	Unidade	<Nome da Unidade do GP>																																																						
Descrição do Projeto	<Descrição do projeto do projeto>																																																								
Objetivo Estratégico	<Descrição do objetivo estratégico de maior contribuição do projeto>																																																								
Fase	<Fase do Projeto>	Status	<Status do Projeto>																																																						
Data Alvo	<Previsão de Término>																																																								
Entregas no período analisado																																																									
Descrição: <Descrição do ponto de atenção (risco ou problema)> / Data da realização: <dd/mm/aaaa>																																																									
Descrição: <Descrição do ponto de atenção (risco ou problema)> / Data da realização: <dd/mm/aaaa>																																																									
Descrição: <Descrição do ponto de atenção (risco ou problema)> / Data da realização: <dd/mm/aaaa>																																																									
Descrição: <Descrição do ponto de atenção (risco ou problema)> / Data da realização: <dd/mm/aaaa>																																																									
Análise dos resultados alcançados no projeto																																																									
Análise: <Análise>																																																									
Dificuldades na execução																																																									
Dificuldade: <Dificuldade>																																																									

Ilustração 14: Ficha de Acompanhamento dos Projetos Estratégicos

5.10.4 Descrição das Atividades do Comitê Diretor de Projetos

■ Acompanhar resultados

Periodicamente, as informações consolidadas no formulário “FOR-GEPRO-012-Mapa_dos_Resultados_do_Projeto” deverão ser levadas para consideração e avaliação do Comitê Diretor de Projetos Estratégicos. Na oportunidade, uma solicitação de mudança poderá ser emitida, considerando os resultados aquém do esperado pela parte patrocinadora dos projetos.



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A disponibilização dos dados dos projetos em ambiente próprio (“web site”, “intranet” etc.) deve ser considerada como forma de facilitar o acesso ao público interno e externo das informações relacionadas às iniciativas (de projetos) que estão sendo priorizadas e executadas no TJPB.

5.10.5 Formulários Demandados no Monitoramento e no Controle dos Projetos

Código	Formulários de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-011	Plano de Gerenciamento do Projeto	União do plano do escopo, do cronograma, do orçamento, da comunicação e, ainda, da matriz de responsabilidades, do mapa de aquisições e da estimativa de custos em documento único.
FOR-GEPRO-012	Mapa dos Resultados dos Projetos	O mapeamento de resultados do projeto deve apresentar a descrição das metas correlacionadas com cada marco que o projeto possui.
FOR-GEPRO-013	Mapa dos Resultados do Portfólio	O mapeamento consolidado dos resultados dos portfólio deve ser elaborado, considerando a descrição das metas e marcos que cada projeto possui.
FOR-GEPRO-016	Ficha de Acompanhamento dos Projetos	Documento que consolida o status de projeto estratégico específico.

Tabela 33: Formulários de ENTRADA do monitoramento e controle dos projetos

5.10.6 Formulários Produzidos no Monitoramento e Controle dos Projetos

Código	Formulários e/ou Informações de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-012 ATUALIZADO	Mapa dos Resultados dos Projetos	O mapeamento de resultados do projeto deve apresentar a descrição das metas correlacionadas com cada marco que o projeto possui.
FOR-GEPRO-013 ATUALIZADO	Mapa dos Resultados do Portfólio	O mapeamento consolidado dos resultados dos portfólio deve ser elaborado, considerando a descrição das metas e marcos que cada projeto possui.
FOR-GEPRO-016 ATUALIZADO	Ficha de Acompanhamento dos Projetos	Documento que consolida o status de projeto estratégico específico.
FOR-GEPRO-015	Solicitação de Mudança do Projeto	Documento que formaliza as mudanças no projeto que impactam diretamente no custo, no prazo e no escopo.

Tabela 34: Formulários de SAÍDA do monitoramento e controle dos projetos

5.11 Realizando o Controle Integrado de Mudanças dos Projetos

Mudanças no projeto podem acontecer quando:

- As equipes do projeto estão executando suas atividades;
- O gestor do projeto, com apoio da Gerência de Projetos, está monitorando as atividades executadas;
- O Comitê Diretor de Projetos Estratégicos deliberar mudanças, após receber resultados de monitoramento elaborados pela Gerência de Projetos.

5.11.1 Visão Macro do Controle Integrado de Mudança dos Projetos

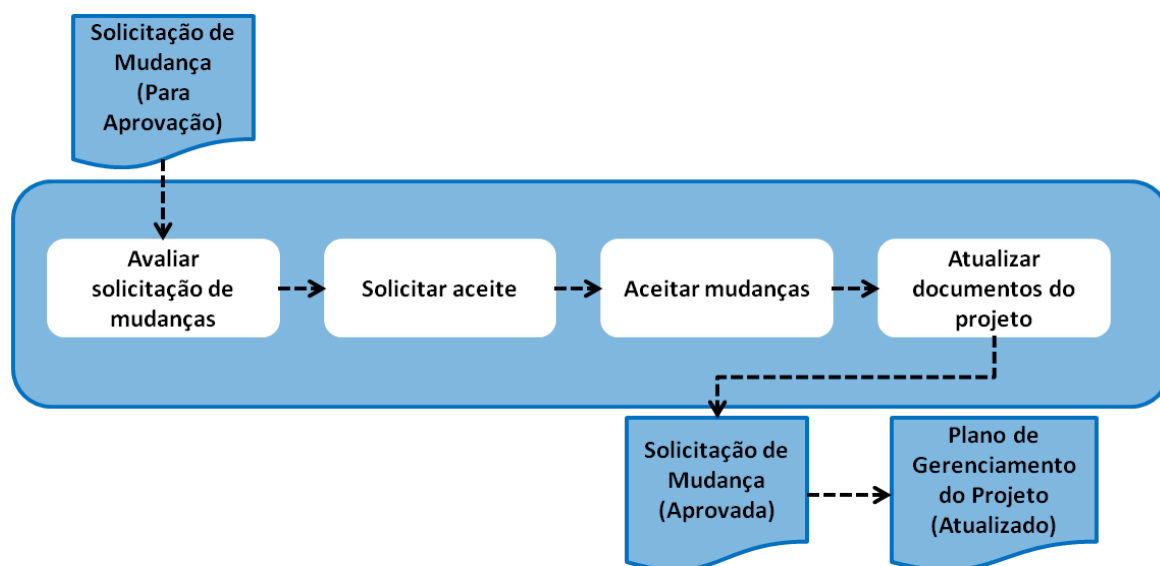


Ilustração 15: Visão macro do controle integrado de mudança dos projetos

5.11.2 Descrição das Atividades

■ Avaliar solicitação de mudanças

Se a solicitação partir de membro da equipe:

- Preencher os campos: descrição, benefícios e impactos, no formulário "FOR-GEPRO-015-Solicitação_de_Mudança_do_Projeto", disponível no endereço eletrônico <<http://www.tjpb.jus.br>>, caminho "Diretorias > Gestão Estratégica > Escritório de Projetos".



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Título da mudança	
Informar o título da mudança	
Solicitante	Data da Solicitação
Informar o nome do solicitante da mudança	dd/mm/aaaa
Descrição	
Descrever detalhadamente a mudança solicitada	
Benefícios	
Descrever a justificativa e os benefícios que a mudança trará para o projeto	
Impacto se não for implementada	
Descrever os impactos que o projeto sofrerá se as mudanças não forem implementada	

Tabela 35: Extrato do formulário FOR-GEPRO-015-Solicitação de Mudança do Projeto

Obs.: O preenchimento dos campos relacionados a análise de impactos fica sob responsabilidade do gestor do projeto, com apoio da Gerência de Projeto.

Impactos identificados	
No Cronograma	Haverá alterações no cronograma do projeto?
No Escopo	Haverá alterações no escopo do projeto?
No Custo	Haverá alterações de custos no projeto?
No Alinhamento Estratégico	Haverá alterações no alinhamento estratégico?
Na Qualidade	Haverá alterações na qualidade do projeto?
Riscos Decorrentes	Existem riscos decorrentes da implementação da mudança?
Outros impactos	Por exemplo: projetos inter-relacionados?

Tabela 36: Extrato do formulário FOR-GEPRO-015-Solicitação de Mudança do Projeto

Se a solicitação partir do gestor do projeto:

- Ele será responsável por todo o preenchimento do formulário “FOR-GEPRO-015-Solicitação_de_Mudança_do_Projeto”, com auxílio da Gerência de Projetos.

Se a solicitação partir do Comitê Diretor de Projetos Estratégicos:

- A Gerência de Projetos será responsável pelo preenchimento completo do formulário “FOR-GEPRO-015-Solicitação_de_Mudança_do_Projeto”.

■ Solicitar aceitação

Estabelecidas as principais informações da solicitação de mudança, por intermédio da Gerência de Projetos, uma aceitação formal, por parte do Comitê, deve ser solicitada.



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

■ Aceitar mudança

Considerando as informações fornecidas, o Comitê deve aceitar ou indeferir a mudanças solicitadas.

■ Atualizar documentos do projeto

Caso o Comitê aceite a solicitação de mudança, a alteração do plano do projeto e, posterior, comunicação para o Gestor e equipe do projeto devem ser providenciadas pela Gerência de Projetos.

5.11.3 Formulários Demandados no Controle Integrado de Mudanças dos Projetos

Código	Formulários de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-015	Solicitação de Mudança do Projeto	Documento que formaliza as mudanças no projeto que impactam diretamente no custo, no prazo e no escopo.

Tabela 37: Formulários de ENTRADA no controle integrado de mudança dos projetos

5.11.4 Formulários Produzidos no Controle Integrado de Mudanças dos Projetos

Código	Formulários e Informações de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-015 APROVADO	Solicitação de Mudança do Projeto	Documento que formaliza as mudanças no projeto que impactam diretamente no custo, no prazo e no escopo.
FOR-GEPRO-011 ATUALIZADO	Plano de Gerenciamento do Projeto	União do plano do escopo, do cronograma, do orçamento, da comunicação e, ainda, da matriz de responsabilidades, do mapa de aquisições e da estimativa de custos em documento único.

Tabela 38: Formulários de SAÍDA no controle integrado de mudança dos projetos

5.12 Encerrando os Projeto

Projetos podem ser encerrados por:

■ Motivo de força maior, caracterizando cancelamento

Para cancelamentos, o formulário “FOR-GEPRO-018-Termo_de_Encerramento_do_Projeto” deve ser preenchido. Documento disponível no endereço <<http://www.tjpb.jus.br>>, caminho “Diretorias>Gestão Estratégica>Escritório de Projetos”.



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Motivo de cancelamento

Preencher somente nos casos em que o projeto foi cancelado. Não se aplica aos projetos que foram finalizados normalmente.

Tabela 39: Extrato do formulário FOR-GEPRO-019-Termo de Encerramento do Projeto

- Quando as entregas prevista no projeto são concluídas

Para encerramento por entregas concluídas, o projeto demanda a aceitação formal do formulário “FOR-GEPRO-017-Termo_de_Aceite_de_Entrega”, para todas as entregas registradas no formulário “FOR-GEPRO-012-Mapa_dos_Resultados_do_Projeto”. Após as aprovações formais das entregas, deve-se preencher o formulário “FOR-GEPRO-018-Termo_de_Encerramento_do_Projeto”.

Posteriormente, a Gerência de Projetos deve providenciar o registro de lições aprendidas (conhecimento adquirido ao longo do projeto), preenchendo o formulário “FOR-GEPRO-019-Registro_de_Lições_Aprendidas”, disponível no endereço eletrônico <<http://www.tjpb.jus.br>>, caminho “Diretorias > Gestão Estratégica > Escritório de Projetos”. Essas informações caracterizam o encerramento formal do projeto, possibilitando que a pasta do projeto seja fechada.

5.12.1 Visão Macro do Encerramento dos Projetos

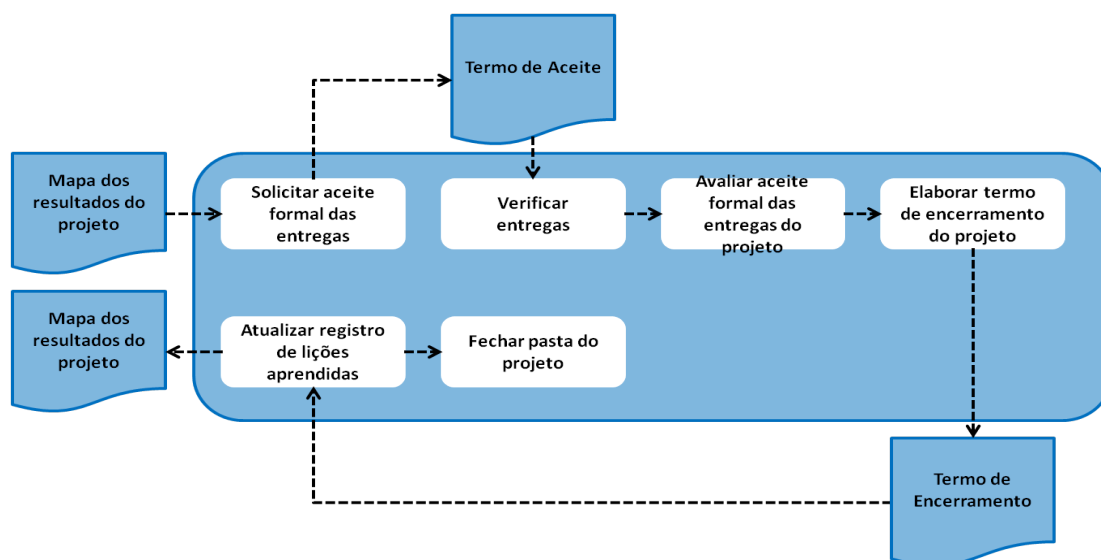


Ilustração 16: Visão macro do encerramento dos projetos



5.12.2 Descrição das Atividades

■ Solicitar aceitação formal das entregas

Considerando a realização das entregas previstas, registradas na matriz dos resultados do projeto, o gestor do projeto deve solicitar, formalmente, a aceitação da entrega, mediante o preenchimento do Termo de Aceite da respectiva entrega.

É importante observar que durante o projeto, a quantidade de aprovações será idêntica à quantidade das entregas previstas no mapa dos resultados do projeto.

■ Avaliar aceite formal das entregas

Elaborado o Termo de Aceite e feita a conferência pela Gerência de Projetos, o Comitê Diretor de Projetos deferirá a entrega.

■ Elaborar Termo de Encerramento do Projeto

Finalizadas todas as entregas previstas e registradas na matriz dos resultados do projeto, o gestor do projeto, com apoio da Gerência de Projetos, estará apto a solicitar, formalmente, o encerramento do projeto, mediante o preenchimento do Termo de Encerramento. Outra forma de emissão do Termo de Encerramento do Projeto poderá ser feita, no caso de cancelamento do projeto.

■ Realizar reunião de lições aprendidas

Deve ser realizada reunião, entre o gestor do projeto, a Gerência de Projetos e a equipe de trabalho, objetivando providenciar o registro das lições aprendidas durante o ciclo de vida do projeto.

■ Fechar a pasta do projeto

Realizado o registro das lições aprendidas, a Gerência de Projetos deve promover o fechamento da pasta do projeto, considerando o conjunto de documentos gerados ao longo do ciclo de vida do projeto.



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

5.12.3 Formulários Demandados no Encerramento dos Projetos

Código	Formulários de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-012	Mapa dos Resultados do Projeto	O mapeamento de resultados do projeto deve apresentar a descrição das metas correlacionadas com cada marco que o projeto possui.

Tabela 40: Formulários de ENTRADA no encerramento dos projetos

5.12.4 Formulários Produzidos no Controle Integrado de Mudanças dos Projetos

Código	Formulários e Informações de Entrada	Descrição do Formulário
FOR-GEPRO-017	Termo de Aceite de Entrega	O Termo de Aceite de Entrega é o documento que formaliza a entrega dos produtos e serviços do projeto. Trata da oficialização das entregas previstas e realizadas.
FOR-GEPRO-018	Termo de Encerramento do Projeto	O Termo de Encerramento do projeto tem por finalidade atestar a conclusão do projeto, registrando o atendimento do escopo, a qualidade dos produtos e dos serviços, o atendimento dos prazos, a qualidade do gerenciamento do projeto e do relacionamento com todas as partes envolvidas, em termos de entregas realizadas.
FOR-GEPRO-019	Registro de Lições Aprendidas	O conhecimento aprendido e as experiências vividas durante o projeto realizado devem ser documentadas, passando a estar disponível para consulta a qualquer tempo.

Tabela 41: Formulários de ENTRADA no encerramento dos projetos



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

6. Formulários Orientados ao Gerenciamento de Projetos

Código	Formulário
FOR-GEPRO-001	Proposta do Projeto (FP)
FOR-GEPRO-002	Matriz de Complexidade e Impacto (MCI)
FOR-GEPRO-003	Termo de Abertura (TA)
FOR-GEPRO-004	Plano do Escopo (PEs)
FOR-GEPRO-005	Matriz de Responsabilidades (MR)
FOR-GEPRO-006	Plano do Cronograma (PCr)
FOR-GEPRO-007	Mapa de Aquisições do Projeto (MAq)
FOR-GEPRO-008	Estimativa de Custos do Projeto (ECP)
FOR-GEPRO-009	Plano do Orçamento (POrç)
FOR-GEPRO-010	Plano de Comunicação (PCom)
FOR-GEPRO-011	Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)
FOR-GEPRO-012	Mapa dos Resultados do Projeto (MAP)
FOR-GEPRO-013	Mapa dos Resultados do Portfólio (MAPpf)
FOR-GEPRO-014	Apresentação Lançamento (ALA)
FOR-GEPRO-015	Solicitação de Mudança do Projeto (SMP)
FOR-GEPRO-016	Ficha de Acompanhamento do Projeto (FAPE)
FOR-GEPRO-017	Termo de Aceite de Entrega (TAC)
FOR-GEPRO-018	Termo de Encerramento do Projeto (ENC)
FOR-GEPRO-019	Registro de Lições Aprendidas (RLA)

Tabela 42: Formulários orientados ao gerenciamento de projetos estratégicos