



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

# MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E PROJETOS DO TRIBUNAL REGIONAL DA 2ª REGIÃO

Versão 2.3

São Paulo, outubro de 2021



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## HISTÓRICO DE VERSÕES

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

**Versão 1.1:** Apenas alterações materiais foram efetuadas.

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

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

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

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

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	Apresentação e Objetivos .....	6
1.2	Lista de Siglas.....	7
1.3	Conceitos Básicos Sobre Gerenciamento de Projetos.....	8
1.3.1	Projetos.....	8
1.3.2	Tipos de projetos .....	8
1.3.2.1	Projeto Estratégico .....	8
1.3.2.2	Projeto Tático .....	9
1.3.2.3	Projeto Operacional.....	9
1.3.3	Guia PMBOK® e PMI .....	9
1.3.4	Gerenciamento de projetos .....	9
1.3.5	Escritório de gerenciamento de projetos (EGP) .....	11
1.3.6	Programa.....	13
1.3.7	Portfólio .....	13
1.3.8	Operações e Processos de Trabalho .....	13
1.3.9	Estrutura Analítica do Projeto (EAP) .....	14
1.4	Papéis e responsabilidades das principais partes interessadas .....	15
1.4.1	Presidência .....	15
1.4.2	Vice-Presidência Administrativa .....	15
1.4.3	Órgão Pleno.....	15
1.4.4	Comitê de Planejamento e Gestão Participativa (CPGP).....	15



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

1.4.5	Coordenador(a) do CPGP .....	16
1.4.6	Secretaria de Gestão Estratégica e Projetos (SGEP).....	16
1.4.7	Diretor(a) de Secretaria.....	17
1.4.8	Patrocinador(a).....	17
1.4.9	Gerente de Projeto .....	18
1.4.10	Equipe de Projeto .....	19
1.4.11	Cliente .....	19
1.4.12	Demandante.....	19
2	<b>METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E PROJETOS (MGPP) .....</b>	<b>20</b>
2.1	Planejamento Estratégico .....	21
2.2	Proposição de Projetos .....	22
2.2.1	Elaborar Proposta de Projeto .....	23
2.2.2	Fazer triagem da proposta .....	23
2.2.3	Ajustar proposta.....	23
2.2.4	Classificar projeto.....	24
2.2.5	Analisar proposta de projeto estratégico.....	24
2.2.6	Identificar o objetivo estratégico .....	24
2.2.7	Aprovar proposta de projeto estratégico.....	24
2.2.8	Aprovar proposta de projeto tático.....	25
2.2.9	Aprovar proposta de projeto operacional.....	25
2.2.10	Nomear patrocinador(a) .....	25
2.2.11	Arquivar proposta.....	25
2.2.12	Incluir projeto em programas e portfólio.....	26
2.2.13	Seleção e priorização dos projetos .....	26
2.3	Monitoramento de Programas e de Portfólio de Projetos.....	27
2.3.1	Solicitar Relatórios de Avaliação de Projetos (RAP).....	28
2.3.2	Enviar RAP .....	28
2.3.3	Analisar dados dos RAP .....	28
2.3.4	Realizar Reuniões de Análise Estratégica (RAE).....	29
2.3.5	Prestar esclarecimentos sobre desvios.....	29
2.3.6	Implementar correções necessárias .....	29
2.3.7	Informar Presidência .....	29
2.3.8	Painel de Projetos.....	30
2.4	Gestão de Projetos Estratégicos e Táticos.....	31
2.4.1	Iniciação .....	31
2.4.1.1	Designar Gerente de Projetos .....	32
2.4.1.2	Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP) .....	32
2.4.1.3	Orientar metodologia .....	32
2.4.1.4	Fornecer suporte e informações .....	33
2.4.1.5	Apreciar TAP.....	33
2.4.1.6	Aprovar TAP .....	33
2.4.1.7	Ajustar TAP.....	33
2.4.1.8	Dar ciência às partes interessadas.....	34
2.4.1.9	Arquivar TAP .....	34
2.4.2	Planejamento .....	35
2.4.2.1	Elaborar PGP .....	36
2.4.2.2	Orientar metodologia .....	36



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

2.4.2.3	Fornecer informações e suporte .....	36
2.4.2.4	Aprovar PGP .....	37
2.4.2.5	Dar ciência às partes interessadas.....	37
2.4.2.6	Mobilizar equipe.....	37
2.4.3	Execução, Monitoramento e Controle.....	38
2.4.3.1	Realizar reunião de abertura ( <i>kick-off</i> ) .....	39
2.4.3.2	Executar atividades.....	39
2.4.3.3	Orientar e gerenciar atividades .....	40
2.4.3.4	Monitorar e controlar .....	40
2.4.3.5	Elaborar RAP.....	40
2.4.3.6	Orientar metodologia .....	41
2.4.3.7	Fornecer informações e suporte .....	41
2.4.3.8	Avaliar necessidade de mudança .....	41
2.4.3.9	Elaborar Solicitação de Mudança no Projeto (SMP) .....	41
2.4.3.10	Avaliar SMP .....	42
2.4.3.11	Replanejar projeto.....	42
2.4.3.12	Dar ciência às partes interessadas.....	42
2.4.3.13	Ferramenta de Gerenciamento de Projetos.....	42
2.4.3.14	Dinâmica das Reuniões de Acompanhamento.....	43
2.4.4	Encerramento.....	44
2.4.4.1	Realizar reunião de encerramento .....	45
2.4.4.2	Elaborar TEP .....	45
2.4.4.3	Orientar metodologia .....	46
2.4.4.4	Fornecer informações e suporte .....	46
2.4.4.5	Validar TEP .....	46
2.4.4.6	Aprovar TEP.....	46
2.4.4.7	Dar ciência às partes interessadas.....	47
2.4.4.8	Atualizar Documentação do Projeto.....	47
2.4.4.9	Arquivar TEP.....	47
2.4.4.10	Lições Aprendidas e o Banco de Lições.....	47
2.5	Gestão de Projetos Operacionais .....	48
2.5.1	Iniciação e Planejamento .....	48
2.5.1.1	Designar Gerente de Projetos .....	49
2.5.1.2	Elaborar Roteiro do Projeto .....	49
2.5.1.3	Prestar suporte da metodologia.....	49
2.5.1.4	Fornecer informações e suporte .....	49
2.5.1.5	Aprovar Roteiro do Projeto.....	50
2.5.1.6	Ajustar Roteiro do Projeto .....	50
2.5.1.7	Dar ciência às partes interessadas.....	50
2.5.1.8	Arquivar Roteiro do Projeto .....	50
2.5.2	Execução, Monitoramento e Controle.....	51
2.5.2.1	Distribuir responsabilidades à equipe.....	52
2.5.2.2	Executar atividades.....	52
2.5.2.3	Orientar e gerenciar atividades .....	52
2.5.2.4	Monitorar e controlar .....	52
2.5.2.5	Elaborar RAP.....	53
2.5.2.6	Prestar suporte da metodologia.....	53



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

2.5.2.7	Avaliar necessidade de mudança .....	53
2.5.2.8	Elaborar SMP .....	54
2.5.2.9	Avaliar SMP .....	54
2.5.2.10	Replanejar projeto.....	54
2.5.2.11	Dar ciência ao CPGP.....	54
2.5.3	Encerramento.....	55
2.5.3.1	Elaborar TEP .....	56
2.5.3.2	Prestar suporte da metodologia.....	56
2.5.3.3	Validar TEP .....	56
2.5.3.4	Dar ciência ao CPGP.....	56
2.5.3.5	Atualizar Documentação do Projeto.....	57
2.5.3.6	Arquivar TEP.....	57
3	REFERÊNCIAS.....	58
	ANEXO A - Proposta de Projeto.....	59
	ANEXO B - Termo de Abertura do Projeto (TAP) .....	61
	ANEXO C - Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) .....	63
	ANEXO D - Roteiro do Projeto .....	66
	ANEXO E - Relatório de Avaliação do Projeto (RAP) .....	69
	ANEXO F - Boletim Periódico.....	70
	ANEXO G - Solicitação de Mudança no Projeto (SMP) .....	72
	ANEXO H - Ata de Reunião.....	73
	ANEXO I - Termo de Encerramento do Projeto (TEP) .....	74
	ANEXO J - Lições Aprendidas (LAP).....	76



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação e Objetivos

Baseados nos pilares de eficiência e foco no resultado do modelo de administração pública gerencial, os órgãos públicos vêm praticando métodos de gestão utilizados com sucesso pelas organizações privadas, visando maior dinamismo e benefícios internos e para a sociedade em geral. Entre as inovações trazidas estão o planejamento estratégico e o gerenciamento de projetos. Enquanto o primeiro tem o foco em definir um direcionamento para um estado futuro desejado para a instituição através de planejamento e orientação de esforços, o segundo diz respeito a como conduzir esses esforços para alcançar os objetivos estratégicos.

Dentro desse contexto de aprimoramento da gestão estratégica por parte do Tribunal Regional da 2ª Região (TRT2), a Secretaria de Gestão Estratégica e Projetos (SGEP) iniciou o processo de desenvolvimento de uma metodologia própria para gerenciamento de projetos que foi fruto da utilização da 6ª edição do Guia PMBOK®, da conformidade aos atos normativos dos Tribunais e Conselhos Superiores, a exemplo da Instrução Normativa nº 79/2020 do CNJ, e de técnicas de sondagem (*benchmarking*) entre as metodologias e procedimentos adotados e formalizados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), Tribunal Superior do Trabalho (TST) e diversos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs).

Após comparação de variáveis e procedimentos, foi possível adaptar o conhecimento adquirido à realidade do TRT2 para o desenvolvimento de uma metodologia padronizada de práticas comuns para facilitar o planejamento, execução, monitoramento e encerramento dos projetos estratégicos, táticos e operacionais. A utilização de boas práticas de gerenciamento de projetos permite uma maior previsibilidade dos resultados, melhor otimização dos recursos empregados e maior probabilidade de sucesso.

Portanto, a presente Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos (MGPP) é um manual que uniformiza procedimentos, define papéis das partes interessadas, cria fluxos de processos e modelos de documentos que devem ser seguidos ao longo de todo o ciclo de vida dos projetos, disseminando uma cultura de gerenciamento de projetos neste Tribunal.

Tais fluxos e modelos poderão ser ajustados para torná-lo mais completo e aderente às melhores práticas conforme necessidades e atualizações do Guia PMBOK®, que está em permanente evolução.

Boa leitura!



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## 1.2 Lista de Siglas

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CGP	Coordenadoria de Governança e Projetos, subordinada à SGEP
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPGP	Comitê de Planejamento e Gestão Participativa
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
EAP	Estrutura Analítica do Projeto ou, em inglês <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i>
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos ou, em inglês, <i>Project Management Office (PMO)</i>
GP	Gerente de Projetos
MGPP	Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos
PEI	Plano Estratégico Institucional
PGP	Plano de Gerenciamento de Projeto
PMBOK®	<i>Project Management Book of Knowledge</i> , em português Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, ou simplesmente Guia PMBOK®
PMI	<i>Project Management Institute</i> ou, em português, Instituto de Gerenciamento de Projetos
PMP	<i>Project Management Professional</i> ou, em português, Profissional em Gerenciamento de Projetos
RAE	Reunião de Análise Estratégica
RAP	Relatório de Avaliação de Projeto
SGEP	Secretaria de Gestão Estratégica e Projetos
SMP	Solicitação de Mudança no Projeto
TAP	Termo de Abertura de Projeto
TCU	Tribunal de Contas da União
TEP	Termo de Encerramento de Projeto
TRT2	Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região
TST	Tribunal Superior do Trabalho



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### **1.3 Conceitos Básicos Sobre Gerenciamento de Projetos**

Este capítulo pretende apresentar alguns conceitos sobre o tema de gerenciamento de projetos e portfólio de uma forma simples e objetiva para alinhar o entendimento acerca do tema deste material por todos no Tribunal.

#### **1.3.1 Projetos**

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

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

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

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

#### **1.3.2 Tipos de projetos**

Os projetos são definidos quanto à sua natureza, tamanho, áreas envolvidas e complexidade, podendo ser categorizados como estratégicos, táticos e operacionais. Os critérios utilizados nessas classificações servem apenas como parâmetros para a mensuração dos projetos.

##### **1.3.2.1 Projeto Estratégico**

Nos projetos estratégicos, os resultados abrangem todo o Tribunal. Eles podem ser motivados por ações nacionais, envolver contratações externas e possuir integração com mais de um projeto. Projetos estratégicos são aqueles selecionados pela Alta Administração e estão relacionados diretamente com a missão institucional, contribuindo de forma direta para o alcance das metas institucionais e da visão de futuro.





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### **1.3.2.2 Projeto Tático**

Nos projetos táticos, os resultados abrangem mais de uma unidade funcional, não envolvem contratações externas e podem possuir integração com no máximo um projeto.

### **1.3.2.3 Projeto Operacional**

Nos projetos operacionais os resultados abrangem apenas uma unidade funcional, não envolvem contratações externas e não possuem integração com outros projetos.

### **1.3.3 Guia PMBOK® e PMI**

O Guia PMBOK® é um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos com práticas comprovadas amplamente aplicadas e reconhecidas em projetos de diversas naturezas. Organizado e editado pelo PMI, o PMBOK® é uma publicação de referência internacional que compila conceitos, ferramentas, técnicas e identifica os processos considerados boas práticas na maioria dos projetos e na maior parte do tempo. Portanto, este Guia não fornece uma metodologia pronta, mas providencia condições para as organizações desenvolverem suas próprias metodologias de gerenciamento de projetos conforme suas especificidades.

O PMI (*Project Management Institute* - [www.pmi.org](http://www.pmi.org)) é a sigla em inglês para designar o Instituto de Gerenciamento de Projetos, uma organização global sem fins lucrativos e uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. O PMI surgiu com o objetivo de desenvolver, fomentar e divulgar debates e métodos de gerenciamento de projetos. Esse instituto oferece, ainda, certificações para os profissionais que preencham certos requisitos e para atestar conhecimentos de profissionais em determinadas áreas de conhecimento, e dentre elas, a mais conhecida é a PMP (*Project Management Professional*).

### **1.3.4 Gerenciamento de projetos**

O Guia PMBOK® estabelece que “gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.” O gerenciamento de projetos visa reduzir as incertezas e os riscos inerentes a um projeto, monitorar sua execução, assegurar o atendimento aos prazos, custos, especificações e requisitos pré-definidos, além de atender às necessidades e expectativas das partes interessadas.

O Ciclo de Vida é a série de fases pelas quais o projeto é movimentado e fornece uma estrutura básica para o gerenciamento, sendo dividido em início, organização e preparação, execução e encerramento. As fases podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas e possuem prazo definido.

Já os Grupos de Processos são a forma como os processos de gerenciamento de projetos são agrupados e se dividem em iniciação, planejamento, execução,



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

monitoramento e controle e encerramento. Esses cinco grupos são independentes e iterativos, variando conforme as necessidades do projeto e, portanto, não se confundem com o ciclo de vida ou fases do projeto.

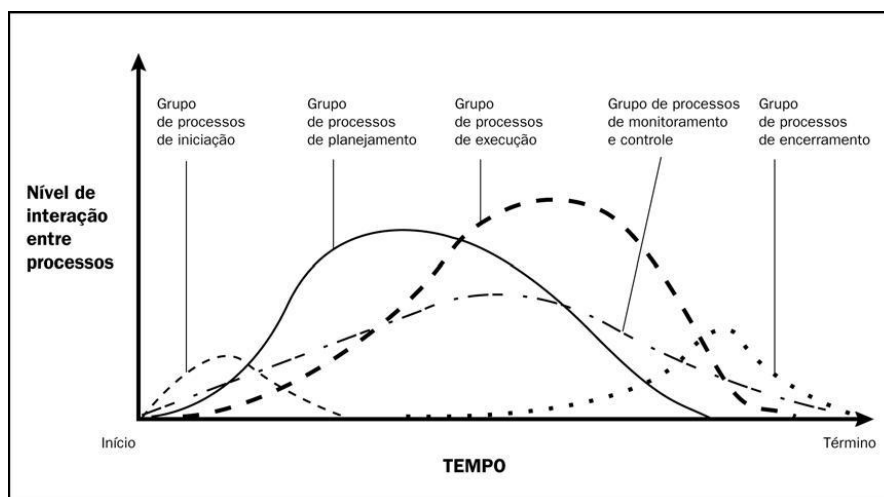


Gráfico xy, sendo y o nível de interação entre processos e x o tempo do projeto. Cinco curvas estão dispostas do ponto inicial ao ponto final no tempo sendo a primeira, o Grupo de processos de iniciação, que pertence apenas ao primeiro quartil. A segunda curva, Grupo de processos de planejamento, permanece alta a partir da queda da primeira curva, finalizando em dois terços do tempo. A terceira curva, Grupo de processos de execução permanece mais alta a partir da queda da segunda curva e a quarta curva, mediana e durante todo o tempo, denominada Grupo de processos de monitoramento e controle. Finalmente, a quinta curva é do grupo de processos de encerramento e inicia-se quando as interações do planejamento têm um declínio e da execução está ascendente e termina com o fim do projeto. Fonte: PMBOK® 6ª edição

Além disso, o Guia PMBOK® identifica também dez áreas de conhecimento que possuem um conjunto de processos relacionados a cada tema específico. São elas:

- **Gerenciamento da integração:** envolve conhecimentos e processos que permeiam todo o projeto, passando pela elaboração do termo de abertura, planejamento, orientação sobre execução das atividades, monitoramento e controle do projeto e suas mudanças e encerramento de fases ou do projeto como um todo.
- **Gerenciamento do escopo:** compreende a definição de todo o trabalho necessário que será contemplado pelo projeto, bem como seus requisitos e posterior controle através da validação das entregas.
- **Gerenciamento do cronograma:** são processos que permitem o estabelecimento e acompanhamento do cronograma do projeto, por meio da definição das atividades necessárias para a execução, seu sequenciamento e estimativas de recursos e duração.
- **Gerenciamento dos custos:** permite o estabelecimento e acompanhamento do orçamento aprovado para o projeto.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- **Gerenciamento da qualidade:** são os processos que trabalham em conjunto com o controle do escopo para a garantia da qualidade (requisitos e critérios de aceitação) dos produtos previstos no projeto e atendimento das expectativas das partes interessadas.
- **Gerenciamento de recursos:** envolve tanto pessoas quanto os recursos físicos, definindo os perfis necessários para a formação da equipe de projetos, distribuindo as responsabilidades e papéis, mobilizando e liderando cada membro de forma coordenada, gerenciando e controlando a seleção de materiais e suprimentos.
- **Gerenciamento das comunicações:** visa assegurar que as necessidades de informações do projeto e das partes interessadas sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de forma eficaz, oportuna e apropriada.
- **Gerenciamento dos riscos:** compreende a identificação e análise dos riscos que podem impactar positiva ou negativamente o projeto, bem como as respostas a cada um e respectivo monitoramento e controle.
- **Gerenciamento das aquisições:** são processos que possibilitarão o planejamento, condução, controle e encerramento das aquisições de produtos e serviços externos à equipe do projeto.
- **Gerenciamento de partes interessadas:** é o gerenciamento dos também chamados *stakeholders*, que são grupos, organizações ou pessoas que podem exercer ou sofrer influência de uma decisão, atividade ou resultado do projeto. As partes interessadas podem ser internas, como Patrocinador, Gerente de Projetos, CPGP e membros da equipe, ou externas, como fornecedores, acionistas e agências reguladoras. A análise de suas expectativas contribui para o desenvolvimento de estratégias de gerenciamento, para a tomada de decisões e para a execução do projeto.

### 1.3.5 Escritório de gerenciamento de projetos (EGP)

O EGP ou, em inglês, *Project Management Office* (PMO), é a estrutura organizacional responsável por:

- padronizar processos de governança relacionados aos projetos;
- difundir na organização a metodologia, as melhores práticas, as ferramentas e as técnicas;
- reunir informações dos projetos da organização e
- orientar os integrantes da organização que participam de projetos.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Segundo o Guia PMBOK®, cada instituição define o perfil que seu EGP irá assumir, sendo que os tipos variam em função do seu grau de controle e influência nos projetos em:

- **De Suporte:** o EGP desempenha apenas papel consultivo nos projetos e exerce baixo nível de controle, reunindo apenas informações referentes ao andamento e *status*, além de centralizar a gestão, o acesso às informações, lições aprendidas, a definição de modelos e práticas recomendadas e treinamentos. Esse tipo de EGP atua como repositório de projetos e possui um baixo nível de controle.
- **De controle:** o escritório acumula as atividades anteriores, mas exige a necessidade de disciplinar as atividades, processos, procedimentos e metodologia de gerenciamento de projetos. Assim, esse tipo tem como destaque a característica de exigência da conformidade, exercendo assim um nível médio no controle dos projetos.
- **Diretivo:** o próprio EGP assume efetivamente a gestão dos projetos, fornecendo experiência e recursos para gerenciá-los. Essa opção é altamente efetiva em instituições que possuem característica matricial em várias áreas. Esse tipo exerce assim um alto nível de controle sobre os projetos.

No TRT2, a SGEP não adota um perfil único, variando conforme o tipo e os objetivos do projeto. Alguns projetos são conduzidos com características de suporte como projetos técnicos de implantação de sistemas. Em outros projetos, a SGEP assume o perfil diretivo, disponibilizando os recursos e conduzindo o gerenciamento do projeto. Além disso, o perfil de controle também é adotado pela exigência de conformidade de determinados padrões.

A estrutura organizacional é um fator que pesa fortemente sobre o perfil do EGP e a forma como a instituição conduz seus projetos. Os principais tipos de estruturas organizacionais são:

- **Funcional:** tipo clássico de organização, aplica-se à maioria das instituições públicas, com divisão em departamentos por especialidade de atividades desempenhadas, em que cada servidor tem um superior bem definido e o Gerente de Projetos tem autoridade limitada.
- **Projetizada:** nesse tipo de estrutura, a organização não está dividida em grande quantidade de departamentos, sendo que a atividade-fim (produção) da organização são os projetos, dando total autonomia aos gerentes de projetos. São exemplos os escritórios de arquitetura e engenharia.
- **Matricial:** essa estrutura combina características das duas anteriores, mesclando a distribuição departamental da empresa com o compartilhamento de recursos em projetos. Esse perfil de organização subdivide-se em matricial fraca, balanceada e



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

forte, a depender do nível de poder e influência entre os gerentes funcionais e de projetos.

No TRT2, a estrutura organizacional é matricial fraca pois é majoritariamente funcional com divisões em Secretarias, Coordenadorias e Seções, adotando eventualmente elementos de estrutura projetizada.

### **1.3.6 Programa**

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

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

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

### **1.3.7 Portfólio**

Mais uma vez fazendo referência ao Guia PMBOK®, “um portfólio se refere a uma coleção de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para o alcance de objetivos estratégicos”.

Seu objetivo é facilitar o controle efetivo das ações para atender às necessidades estratégicas organizacionais. Ao contrário do gerenciamento dos programas, os programas ou projetos do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

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

### **1.3.8 Operações e Processos de Trabalho**

Operações ou processos de trabalho são ações continuadas, repetitivas, inter-relacionadas e que geram sempre o mesmo resultado a cada ciclo e durante um tempo indeterminado. Caso a operação ou processo seja interrompido ou cessado, sinalizam



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

problemas de produção ou sua descontinuidade por interesse da organização. Por esses motivos, se diferem dos projetos que possuem um fim definido e geram um resultado exclusivo.

O gerenciamento de operações possui o foco em transformar entradas em saídas com maior valor agregado e tem por objetivo assegurar que as operações de negócios continuem de forma eficiente com controle da produtividade e por meio do uso dos melhores recursos para atender às exigências dos clientes.

Para tornar ainda mais nítida essa diferenciação, podemos utilizar como exemplo a implantação de um novo sistema informatizado. Para implantar esse sistema será necessário o surgimento de um projeto que trará um resultado definido. Após o encerramento do projeto e a entrada em operação, o novo sistema será conduzido por processos. Dessa forma as operações (processos) sustentam o trabalho e o esforço dos projetos.

### **1.3.9 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)**

A EAP ou, em inglês *Work Breakdown Structure (WBS)*, é um processo de subdivisão de todo o escopo de um projeto em entregas menores e mais facilmente gerenciáveis, denominadas pacotes de trabalho. Essa decomposição fornece uma representação hierárquica até um nível que possa ser atribuído um responsável e ter prazo e custo definidos.

A EAP tem como base os entregáveis (*deliverables*) do projeto, onde o(a) Gerente de Projetos e sua equipe atuarão para atingir os objetivos previstos e criar as entregas requisitadas. Entre as vantagens da elaboração da EAP estão a organização do escopo, a uniformização de entendimento e maior controle do que deve ser entregue por toda a equipe e o acompanhamento e coordenação do trabalho necessário. A profundidade da EAP depende do tamanho e complexidade do projeto, e da necessidade de detalhe necessário para o planejamento e gerenciamento.

Outra ferramenta relacionada importante é o dicionário da EAP que fornece informações detalhadas sobre entregas, atividades, agendamento e responsabilidade de cada componente da EAP.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## 1.4 Papéis e responsabilidades das principais partes interessadas

Neste capítulo serão descritos os papéis e responsabilidades dos principais atores no processo de gestão de portfólio e projetos no TRT2, que são as pessoas ou grupos que possuem algum nível de influência ou que podem impactar ou ser impactados por um projeto.

### 1.4.1 Presidência

**Papel:** autoridade máxima da instituição, envolvida na tomada de decisão de mais alto nível.

**Responsabilidades:**

- Aprovar projetos selecionados pelo CPGP para compor a carteira de projetos e priorizá-los;
- Acompanhar os resultados dos portfólios.

### 1.4.2 Vice-Presidência Administrativa

**Papel:** compete a substituição da Presidência, podendo exercer outras atribuições administrativas que, de comum acordo com a Presidência do Tribunal, lhe sejam delegadas.

**Responsabilidades:**

- Aprovar projetos selecionados pelo CPGP para compor a carteira de projetos e priorizá-los, quando em substituição da Presidência;
- Acompanhar os resultados dos portfólios, quando em substituição da Presidência.

### 1.4.3 Órgão Pleno

**Papel:** é o corpo de desembargadores(as) do Trabalho e órgãos fracionários. Compete exercer o poder jurisdicional e deliberar sobre as matérias administrativas em suas respectivas esferas de atuação.

**Responsabilidades:**

- Acompanhar os resultados dos portfólios.

### 1.4.4 Comitê de Planejamento e Gestão Participativa (CPGP)

**Papel:** Possui o objetivo de estabelecer ações, projetos e processos que propiciem a efetiva implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico Institucional. O Ato GP nº 58/2018 instituiu o Comitê, suas atribuições e composição, com fulcro no tratamento das demandas institucionais alinhadas à estratégia deste Regional.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**Responsabilidades:**

- Selecionar projetos do portfólio, priorizando-os e submetê-los à Presidência;
- Analisar propostas de projetos estratégicos, confrontando-as com o PEI e estabelecendo diretrizes quanto à viabilidade de execução e quanto aos benefícios institucionais almejados;
- Remeter propostas de projeto estratégicos para apreciação da Presidência, manifestando-se quando requisitado.

**1.4.5 Coordenador(a) do CPGP**

**Papel:** principal autoridade do CPGP

**Responsabilidades:**

- Aprovar propostas de projetos táticos em conjunto com outro(a) magistrado(a) do CPGP;
- Nomear patrocinadores em projetos táticos;
- Aprovar TAP e TEP em projetos táticos.

**1.4.6 Secretaria de Gestão Estratégica e Projetos (SGEP)**

**Papel:** unidade com fim de assessorar o Tribunal nas atividades de planejamento estratégico e gestão de projetos. Assume também o papel de escritório de projetos, adotando um perfil híbrido entre aqueles dispostos no PMBOK®, oferecendo assessoramento e suporte, exigindo conformidade, disciplinando atividades e até mesmo assumindo efetivamente a gestão dos projetos.

**Responsabilidades:**

- Redigir, divulgar e manter atualizada a MGPP, zelando pela padronização e regulamentação de procedimentos;
- Monitorar o andamento dos projetos da carteira;
- Fazer triagem e análise prévia das propostas de projetos estratégicos e táticos, encaminhando-as ao CPGP;
- Manter informações referentes ao portfólio de projetos atualizadas (painel de projetos);
- Aprovar propostas de projetos operacionais por meio de seu(ua) diretor(a);
- Orientar gerentes de projetos quanto à metodologia na redação dos documentos de gerenciamento de projetos;
- Discutir e sugerir ações para correção de desvios dos projetos;
- Dar ciência às partes interessadas acerca da aprovação na iniciação (TAP), no planejamento (PGP) e no encerramento (TEP) dos projetos;
- Zelar pela divulgação dos dados e resultados relativos aos projetos institucionais, garantindo transparência e confiabilidade;





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- Receber RAP elaborado pelos(as) gerentes de Projeto e orientar a metodologia;
- Arquivar as propostas de projetos estratégicos, táticos e operacionais reprovados pelo responsável da aprovação ou que não tiveram seguimento;
- Prestar suporte aos(às) gerentes de projetos e demais partes interessadas quanto ao uso da MGPP.

#### 1.4.7 Diretor(a) de Secretaria

**Papel:** é o(a) diretor(a) da unidade onde o projeto operacional será executado.

**Responsabilidades:**

- Nomear patrocinadores(as) em projetos operacionais;
- Aprovar TAP e TEP em projetos operacionais.

#### 1.4.8 Patrocinador(a)

**Papel:** o PMBOK® define patrocinador como “pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo.” É a pessoa que representa o projeto perante a instituição, na relação com as diversas áreas internas, envolvendo-se do início ao fim do processo e podendo atuar em conjunto com a SGEP. Muitas vezes essa figura assume o papel de demandante, ou idealizador do projeto, pois tem a visão de gestor que contribui para enxergar necessidades, demandas e oportunidades para a instituição. Esse papel será exercido normalmente por um(a) magistrado(a) ou diretor(a) responsável pela área (coordenadoria, secretaria ou seção).

**Responsabilidades:**

- Representar o projeto no âmbito da instituição;
- Fornecer suporte institucional e recursos ao projeto;
- Intermediar conflitos, negociar soluções e resolver problemas que estejam em sua alçada no âmbito da instituição;
- Intermediar com a CPGP a defesa do projeto durante as RAE;
- Demandar dos(as) gerentes de projetos correções necessárias a desvios ocorridos;
- Fornecer informações e suporte para a elaboração do TAP, PGP, RAP e TEP e validá-los;
- Acompanhar o andamento e resultados dos projetos que demanda;
- Designar Gerente de Projetos;
- Mobilizar a equipe de projeto;
- Avaliar solicitações de mudança no projeto;
- Formalizar o aceite da entrega.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

#### 1.4.9 Gerente de Projeto

**Papel:** pessoa alocada para liderar a equipe no alcance dos objetivos do projeto e que demanda, além de conhecimentos em gerenciamento de projetos, certas habilidades pessoais como organização, bom relacionamento interpessoal, capacidade de negociação e análise, boa comunicação oral e escrita, raciocínio lógico, disposição, pró-atividade, entre outras. O(A) Gerente deve ser um(a) servidor(a), que independente do cargo, deve possuir autorização da chefia imediata para exercer esse papel.

**Responsabilidades:**

- Conhecer a metodologia de gerenciamento de projetos;
- Planejar e gerenciar o projeto sob sua responsabilidade;
- Definir e gerenciar os recursos (pessoas, recursos financeiros e materiais) necessários ao projeto;
- Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o projeto seja concluído de acordo com o planejado;
- Liderar a equipe de projeto;
- Distribuir e negociar metas com a equipe, incentivando o alcance dos resultados;
- Relacionar-se com as partes interessadas no projeto sob sua responsabilidade;
- Reportar o status do projeto ao(à) patrocinador(a) e à SGEP;
- Conhecer e propor melhorias à MGPP;
- Gerenciar os riscos do projeto;
- Intermediar conflitos e negociar soluções que estejam em sua alçada no âmbito do projeto;
- Elaborar e manter atualizados os documentos de projeto pertinentes;
- Convocar equipe, coordenar reunião de abertura do projeto (*kick off*) e redigir respectiva ata;
- Acompanhar atividades do projeto e executar aquelas que estejam sob sua responsabilidade;
- Enviar Relatórios de Avaliação de Projetos (RAP) à SGEP para a elaboração do Painel de Projetos;
- Avaliar necessidades de mudança ou recebê-la dos membros da equipe;
- Elaborar Solicitação de Mudança no Projeto (SMP) e submetê-la ao patrocinador;
- Comunicar encerramento do projeto aos membros da equipe.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

#### 1.4.10 Equipe de Projeto

**Papel:** o PMBOK® dispõe que “a equipe do projeto é o grupo de indivíduos que apoia diretamente o(a) gerente do projeto na execução do trabalho do projeto para alcançar seus objetivos”. Essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de assuntos ou habilidades específicas para a execução do trabalho do projeto e que são alocadas e alteradas segundo as necessidades do Gerente de Projetos.

**Responsabilidades:**

- Executar atividades do projeto conforme distribuição de responsabilidades, cronograma e designação do gerente do projeto;
- Auxiliar o(a) gerente em todo o ciclo de vida do projeto;
- Reportar ao(à) gerente o andamento das tarefas sob sua responsabilidade;
- Participar de reuniões, quando solicitado pelo Gerente de Projetos;
- Informar imediatamente a impossibilidade de executar as atividades previstas;
- Colaborar na identificação de riscos envolvidos no projeto;
- Solicitar mudanças, redigindo SMP e submetendo-o ao(à) Gerente do Projeto.

#### 1.4.11 Cliente

**Papel:** pessoas, áreas ou organizações que utilizarão produtos, subprodutos, marcos ou fases do projeto. Os usuários podem ser internos do TRT2 ou externos.

**Responsabilidades:**

- Interagir com a entrega, produto, marco ou fase do projeto.

#### 1.4.12 Demandante

**Papel:** identifica necessidades, demandas e oportunidades para o aprimoramento da instituição ou de uma área específica. Normalmente esse papel será exercido por um(a) magistrado(a) ou diretor(a) responsável pela área (coordenadoria, secretaria ou seção), ou mesmo externamente. Pode acumular características de cliente, pois esse será desenvolvido para solucionar situação por ele(a) exposta.

**Responsabilidades:**

- Idealizar projeto a partir de necessidades, demandas ou oportunidades identificadas;
- Fornecer informações gerais que definam os requisitos que a solução deve atender;
- Enviar Proposta de Projeto;
- Avaliar a entrega, produto, marco ou fase apresentada, confrontando-os com os critérios de aceitação.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

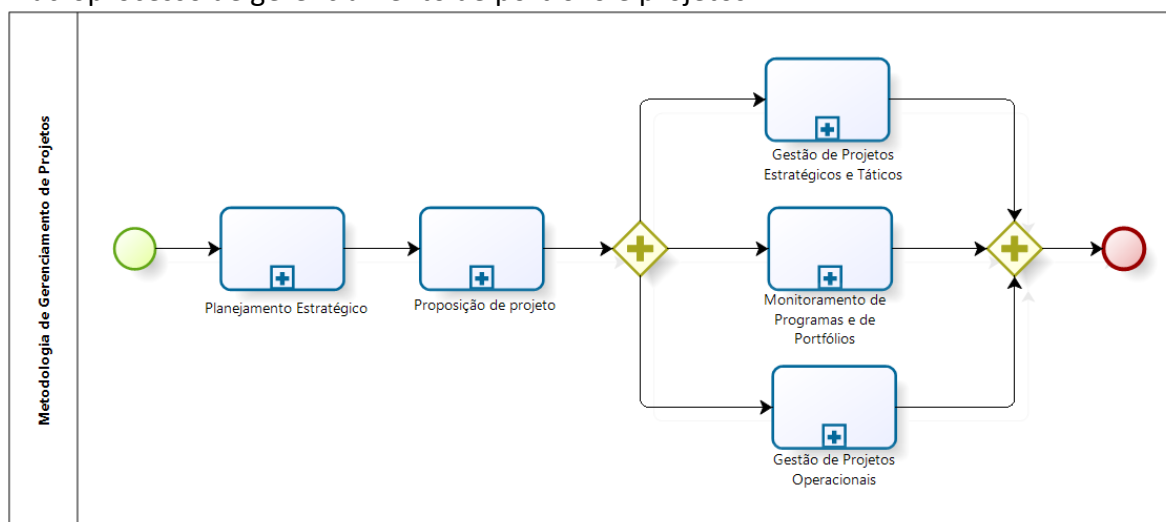
## 2 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E PROJETOS (MGPP)

Nesta seção serão apresentados os fluxogramas do macroprocesso e de cada fase que compõe o gerenciamento de portfólio e projetos, acompanhados das respectivas metodologias para os projetos.

O presente manual tem por finalidade auxiliar gerentes de projetos na elaboração dos documentos de projetos, orientar envolvidos nos projetos em todas as fases do ciclo de vida e alcançar a sinergia entre os processos, fases, atividades, documentos, entregas e partes interessadas, visando assegurar uma melhoria no desempenho e resultados dos projetos para o Tribunal. A metodologia deve ser aplicada levando-se em consideração a classificação do projeto em estratégico, tático ou operacional, o conjunto de documentos mínimos exigidos e a execução de todas as atividades obrigatórias descritas nas seções seguintes.

É importante salientar que, para alcançar os benefícios pretendidos e o sucesso com as boas práticas em gerenciamento de projetos, deve-se levar em consideração a cultura institucional e a consciência da MGPP e sua adoção pelos(as) envolvidos(as) no Tribunal Regional da 2ª Região.

Como forma de sintetizar os fluxos das diversas fases que compõem a metodologia de gerenciamento de portfólio e projetos do TRT2, a figura abaixo representa o macroprocesso de gerenciamento de portfólio e projetos.





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## **2.1 Planejamento Estratégico**

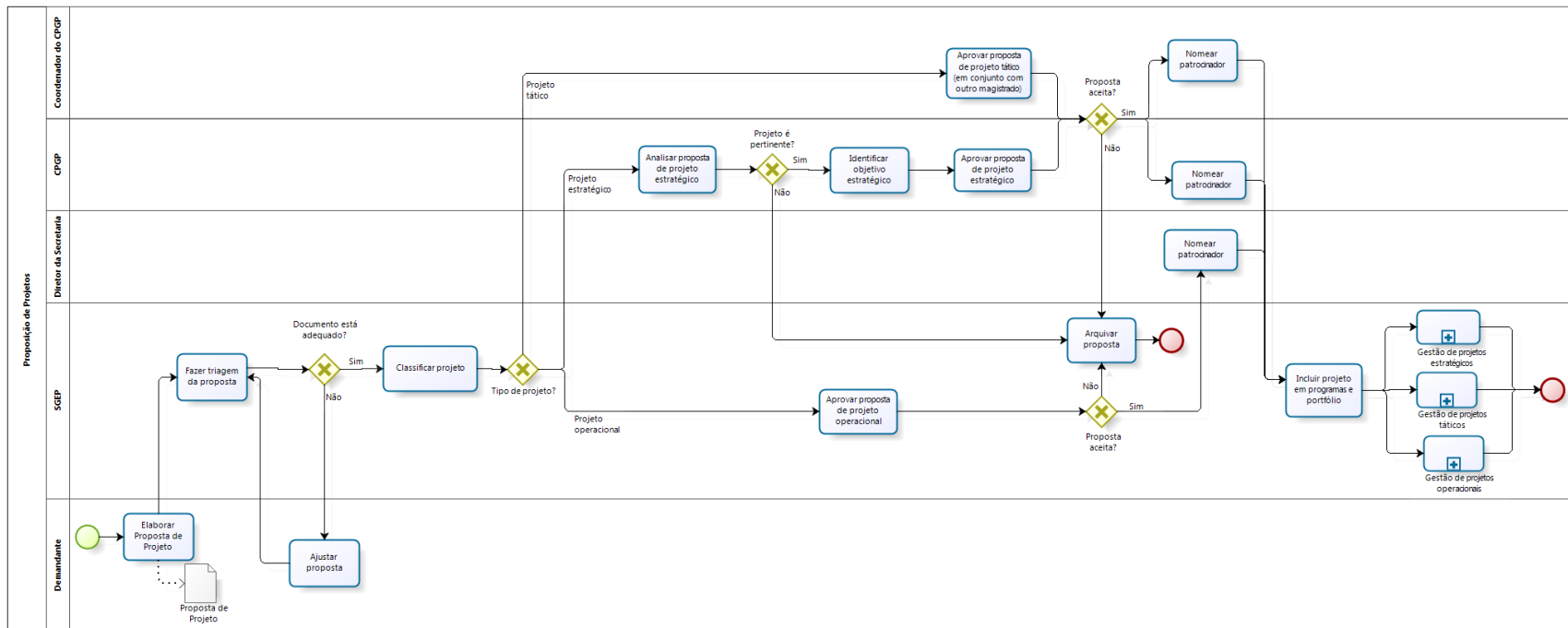
Antes de entrar propriamente na metodologia de gerenciamento de projetos do TRT2, é importante uma breve explanação sobre o Plano Estratégico Institucional (PEI), do qual o processo de gerenciamento de programas e portfólio de projetos é decorrente.

O PEI direciona as ações do Tribunal para um período definido pela Alta Gestão na busca do cumprimento da missão institucional e alcance da visão de futuro pretendida. Dentro desse contexto, os projetos são parte do caminho para se alcançar os objetivos traçados.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## 2.2 Proposição de Projetos





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Os projetos são os instrumentos para o alcance dos objetivos estratégicos do PEI e surgem do desdobramento desses objetivos em ações e indicadores. Outros projetos também podem ser iniciados em função de necessidades de mudanças organizacionais, de implantar novas tecnologias, criar ou melhorar processos, cumprir requisitos regulatórios, legais ou sociais, aproveitar oportunidades de negócios, entre outras.

A aplicação da Gestão de Projetos alinhada ao Planejamento Estratégico proporciona maior previsibilidade e probabilidade de sucesso para garantir um serviço de qualidade ao jurisdicionado e a harmonização com as atuais necessidades e pretensões do Tribunal.

Após a aprovação do PEI, que irá orientar as ações do Tribunal por determinado período, será iniciada a execução da estratégia por meio dos projetos que trarão os resultados almejados. Baseados nos objetivos estratégicos e temas a eles associados, serão levantadas as necessidades, oportunidades, problemas e demandas da instituição, e sugeridas soluções que serão viabilizadas através de Propostas de Projetos.

A Proposta de Projeto deve conter de modo sucinto o objetivo, os resultados esperados, a justificativa, o escopo resumido, o alinhamento estratégico, as partes interessadas e as restrições.

### **2.2.1 Elaborar Proposta de Projeto**

**Objetivo:** Documento que fornece uma concepção inicial/idealização de um projeto

**Entrada:** Plano Estratégico Institucional (PEI)

**Descrição:** A proposta de projeto é um documento sintético que obrigatoriamente deve estar alinhado aos objetivos estratégicos previstos no PEI. Esse alinhamento proporciona um meio de avaliação e crítica acerca da importância e benefícios esperados.

**Responsável:** Demandante

**Saída:** Proposta de Projeto

### **2.2.2 Fazer triagem da proposta**

**Objetivo:** Análise das informações da Proposta de Projeto

**Entrada:** Proposta de Projeto

**Descrição:** A SGEP analisa se o documento contém todas as informações requeridas.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Proposta de Projeto para classificação ou ajuste

### **2.2.3 Ajustar proposta**

**Objetivo:** Ajuste da proposta conforme observações identificadas

**Entrada:** Proposta de Projeto

**Descrição:** Caso necessite de adequação, a SGEP deve entrar em contato com o(a) demandante para que sejam realizados os ajustes na proposta.

**Responsável:** Demandante



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**Saída:** Proposta de Projeto ajustada

#### **2.2.4 Classificar projeto**

**Objetivo:** Classificação do projeto em estratégico, tático ou operacional

**Entrada:** Proposta de Projeto

**Descrição:** Estando o documento adequado, a SGEP classifica o projeto de acordo com o nível entre estratégico, tático ou operacional e encaminha a proposta para a parte interessada pertinente para análise e/ou aprovação.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Proposta de Projeto classificada

#### **2.2.5 Analisar proposta de projeto estratégico**

**Objetivo:** Análise da proposta de projeto estratégico

**Entrada:** Proposta de Projeto classificada

**Descrição:** A proposta de projetos estratégicos é analisada pelo Comitê de Planejamento e Gestão Participativa (CPGP), que verifica a adequação, a aderência e a contribuição que o futuro projeto trará em relação ao PEI. Caso a proposta não seja deferida, será enviada para arquivamento pela SGEP.

**Responsável:** CPGP

**Saída:** Proposta de Projeto deferida ou arquivada

#### **2.2.6 Identificar o objetivo estratégico**

**Objetivo:** Análise do objetivo estratégico atendido pela proposta de projeto

**Entrada:** Proposta de Projeto analisada

**Descrição:** Caso o CPGP defira a proposta de projeto é feita a identificação de qual objetivo estratégico do PEI está relacionado ao projeto antes da assinatura pelo Coordenador do CPGP.

**Responsável:** CPGP

**Saída:** Proposta de Projeto para aprovação

#### **2.2.7 Aprovar proposta de projeto estratégico**

**Objetivo:** Aprovação da proposta de projeto estratégico

**Entrada:** Proposta de Projeto

**Descrição:** o CPGP pode aprovar a proposta de projeto estratégico e, com isso, seu(a) coordenador(a) nomeia o(a) patrocinador(a), autoriza a elaboração do TAP e a inclusão do projeto no portfólio pela SGEP. Caso seja deliberado o não prosseguimento da proposta, o documento será enviado para arquivamento pela SGEP.

**Responsável:** Coordenador(a) do CPGP

**Saída:** Proposta de Projeto aprovada ou arquivada





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### **2.2.8 Aprovar proposta de projeto tático**

**Objetivo:** Aprovação da proposta de projeto tático

**Entrada:** Proposta de Projeto

**Descrição:** o(a) Coordenador(a) do CPGP e outro(a) magistrado(a) designado pela CPGP são responsáveis pela aprovação da proposta de projeto tático e, da mesma forma que nos projetos estratégicos, o(a) coordenador(a) do CPGP nomeia o(a) patrocinador(a), autoriza a elaboração do TAP e sua inclusão no portfólio de projetos pela SGEP. Se decidirem pela não aprovação, a proposta também é enviada para arquivamento pela SGEP.

**Responsável:** Coordenador(a) do CPGP e outro(a) magistrado(a)

**Saída:** Proposta de Projeto aprovada ou arquivada

### **2.2.9 Aprovar proposta de projeto operacional**

**Objetivo:** Aprovação da proposta de projeto operacional

**Entrada:** Proposta de Projeto

**Descrição:** A SGEP, por meio de seu(ua) Diretor(a), analisa a proposta dos projetos operacionais. A aprovação da proposta autoriza a elaboração do Roteiro do Projeto e sua inclusão no portfólio de projetos pela SGEP. Caso opte pelo não seguimento da proposta, será arquivada pela mesma Secretaria.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Proposta de Projeto aprovada ou arquivada

### **2.2.10 Nomear patrocinador(a)**

**Objetivo:** Nomeação de patrocinador(a) com o perfil e as habilidades necessárias

**Entrada:** Proposta de Projeto aprovada

**Descrição:** O(A) patrocinador(a) é a pessoa que representa o projeto no Tribunal. A nomeação do(a) patrocinador(a) ocorre em razão das unidades da instituição que atuarão no projeto, afinidade do perfil da pessoa com o objeto/produto do projeto, complexidade do gerenciamento do projeto ou mediante solicitação de interessados(as) que tenham conhecimento da proposta do projeto. No caso de projetos operacionais, a escolha do(a) patrocinador(a) será feita pelo(a) diretor(a) da unidade.

**Responsável:** Coordenador(a) do CPGP (projeto estratégico ou tático) ou diretor(a) da unidade (projetos operacionais)

**Saída:** Patrocinador(a) nomeado(a)

### **2.2.11 Arquivar proposta**

**Objetivo:** Arquivamento da proposta de projeto reprovada

**Entrada:** Proposta de Projeto reprovada



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**Descrição:** As propostas de projeto, de todos níveis, recusadas pelo responsável por sua aprovação serão encaminhadas para arquivamento pela SGEP.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Proposta de Projeto arquivada

### **2.2.12 Incluir projeto em programas e portfólio**

**Objetivo:** Inclusão do projeto na carteira de programas e portfólio

**Entrada:** Proposta de Projeto aprovada

**Descrição:** O gerenciamento de forma integrada possibilita obter benefícios estratégicos e de controle, tais como, compartilhamento de recursos, redução de custos e prazos, priorização de projetos, melhor administração dos riscos que não seriam alcançados se fossem gerenciados separadamente. As propostas de projetos aprovadas de qualquer dos níveis são encaminhadas para a SGEP com a finalidade de centralização e controle efetivo das ações para atender às demandas estratégicas da organização.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Projeto incluído na carteira

### **2.2.13 Seleção e priorização dos projetos**

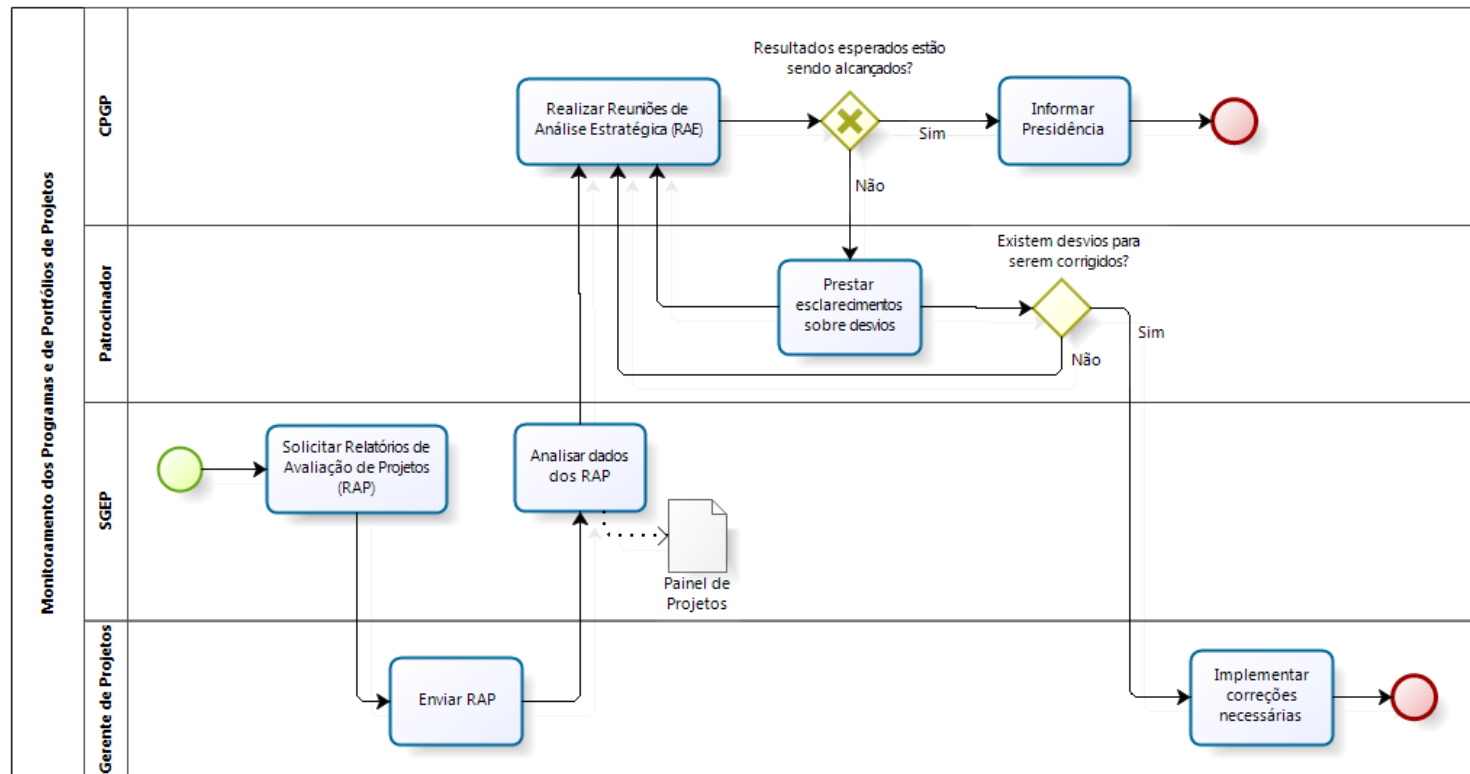
Toda a organização possui recursos limitados e utiliza os projetos para garantir maior efetividade na implantação de sua estratégia. A boa gestão dos recursos disponíveis possibilita melhor aproveitamento e benefícios para os projetos. Por isso, com a existência de diversos projetos em execução, alguns projetos podem ser postergados ou ter suas propostas analisadas e, no entanto, ser necessário aguardar a finalização de outros projetos antes de ter aprovado seu TAP.

O CNJ recomenda que critérios como complexidade, custo, determinação legal ou da Administração, impacto na meta, prazo, probabilidade de sucesso, resultados a curto e médio prazo e situação de implementação sejam observados, atribuindo-se valores a cada um dos critérios. Após, dependendo da quantidade de portfólios e projetos, matrizes de priorização podem ser utilizadas como a BASICO (benefício para a organização, abrangência dos resultados, satisfação do cliente interno, investimento requerido, cliente externo satisfeito e operacionalidade simples), RICE (alcance, impacto, confiança e prazo) e GUT (gravidade, urgência e tendência).



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 2.3 Monitoramento de Programas e de Portfólio de Projetos





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

O monitoramento integrado de programas e de portfólios possibilita um acompanhamento centralizado e global dos projetos a iniciar, em execução, que estão aguardando aprovação formal pela CPGP ou finalização de outro projeto para ter a equipe disponível para mobilização.

Além de buscar manter os projetos alinhados com o PEI, o monitoramento em conjunto dos projetos nas Reuniões de Análise Estratégica (RAE) permite avaliações periódicas do progresso e do desempenho em relação ao planejado e proposições de eventuais ações corretivas tempestivamente para o alcance dos objetivos estratégicos do TRT2.

### **2.3.1 Solicitar Relatórios de Avaliação de Projetos (RAP)**

**Objetivo:** Recebimento dos relatórios do período para elaboração tempestiva do Painel de Projetos

**Entrada:** TAP, PGP e Atas de reunião e demais informações dos projetos

**Descrição:** A SGEP solicita os relatórios para os(as) gerentes para atualização das informações para o Painel de Projetos. O Painel de Projetos compila os dados de andamento dos projetos referentes a prazo, custo, entregas, pendências, riscos, entre outras informações para apresentação nas Reuniões de Análise Estratégica (RAE).

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Demanda encaminhada para os gerentes de projetos

### **2.3.2 Enviar RAP**

**Objetivo:** Encaminhamento dos relatórios do período

**Entrada:** Solicitação de envio dos relatórios

**Descrição:** Os(As) gerentes de projetos enviam os relatórios atualizados para a SGEP analisar as informações e elaborar o Painel de Projetos.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** RAP

### **2.3.3 Analisar dados dos RAP**

**Objetivo:** Verificação dos dados dos relatórios recebidos

**Entrada:** RAP

**Descrição:** A SGEP consolida todos os RAPs recebidos de modo a permitir uma visão atualizada e global do andamento dos projetos, preparar os Boletins Periódicos e atualizar o Painel de Projetos, documento base para a realização das Reuniões de Análise Estratégica (RAE).

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Painel de Projetos



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

#### **2.3.4 Realizar Reuniões de Análise Estratégica (RAE)**

**Objetivo:** Acompanhamento do cumprimento das entregas e do desempenho dos projetos

**Entrada:** Painel de Projetos

**Descrição:** O CPGP acompanha os resultados dos projetos e o alcance da estratégia por meio das RAE. Durante essas reuniões poderão ser propostos ajustes tanto nos projetos quanto na estratégia com o objetivo de melhorar o desempenho institucional. Conforme Resolução 198/2014 do CNJ, as RAEs devem ser realizadas pelo menos quadrimestralmente.

**Responsável:** CPGP

**Saída:** Análise do andamento dos projetos

#### **2.3.5 Prestar esclarecimentos sobre desvios**

**Objetivo:** Esclarecimento sobre eventuais desvios identificados nos projetos

**Entrada:** Painel de Projetos

**Descrição:** Durante as RAEs, o CPGP pode verificar atrasos, inconsistências ou desvios que possam requerer maiores necessidades de informações ou esclarecimentos aos(as) patrocinadores(as). Eventualmente, o(a) patrocinador(a) pode ainda consultar os(as) respectivos(as) gerentes dos projetos para elucidar alguns pontos.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** Confirmação da necessidade de corrigir desvios ou não

#### **2.3.6 Implementar correções necessárias**

**Objetivo:** Desvios identificados deverão ser corrigidos

**Entrada:** Confirmação da necessidade de corrigir desvios

**Descrição:** Caso o CPGP e o(a) patrocinador(a) concluam que é necessário implementar medidas no projeto para contornar desvios ou replanejar, o(a) Gerente de Projetos será comunicado(a) e a demanda será compartilhada com a equipe do projeto.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** Demandas específicas para correção de desvios no projeto

#### **2.3.7 Informar Presidência**

**Objetivo:** Dar ciência à Presidência sobre o desempenho dos projetos

**Entrada:** Análise do andamento dos projetos

**Descrição:** o CPGP reporta à Presidência o desempenho dos projetos, os desvios apresentados, as medidas corretivas adotadas, entre outras informações relevantes.

**Responsável:** CPGP

**Saída:** Presidência ciente



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

### **2.3.8 Painel de Projetos**

Além de servir de insumo para acompanhamento dos projetos, cabe ressaltar que o Painel de Projetos também possui a finalidade de dar transparência aos atos da administração pública, devendo ser atualizado, obrigatoriamente, a cada 3 meses, sendo recomendada a atualização mensal.

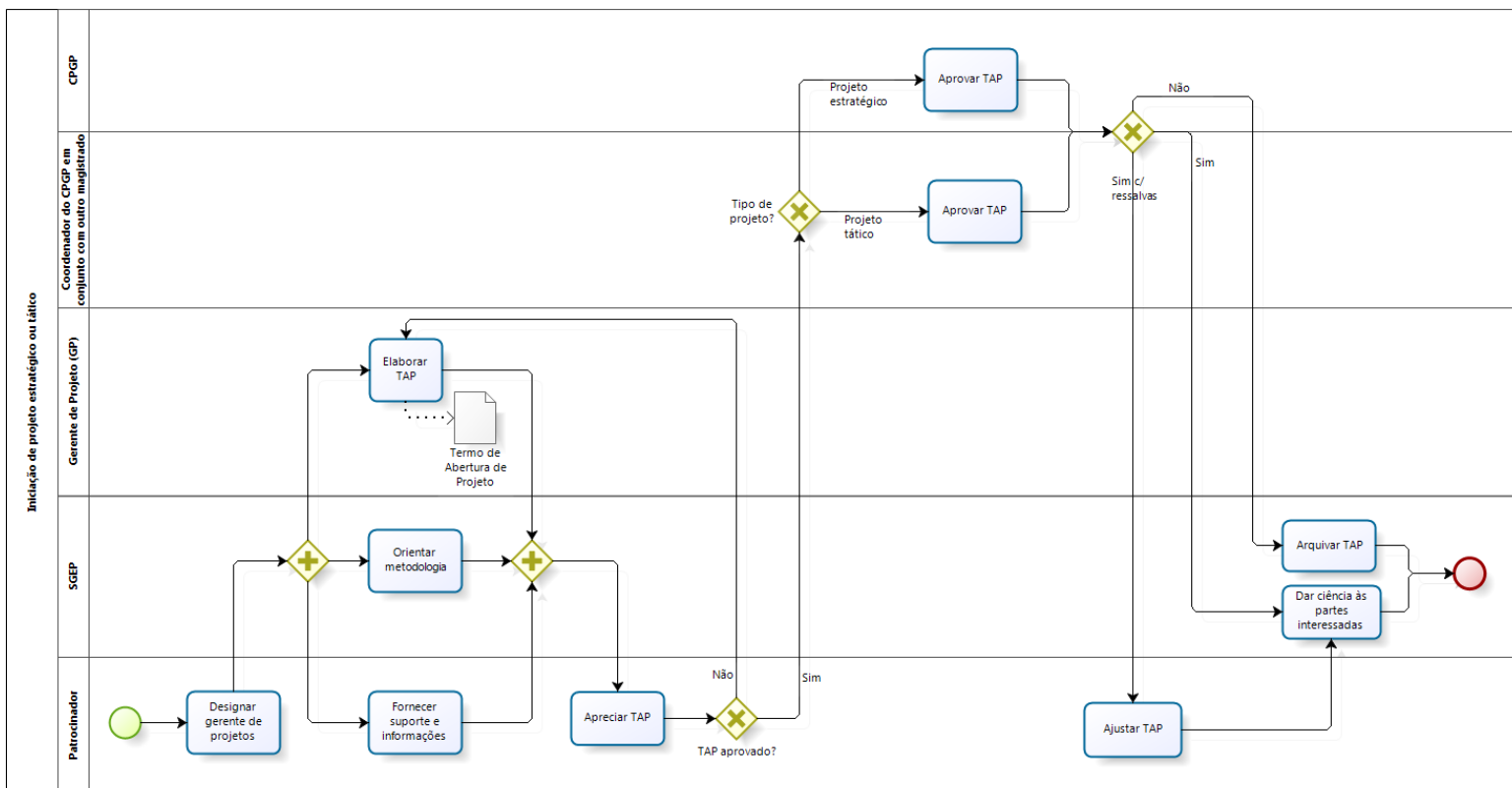
O TCU exige que os TRTs disponibilizem a evidência da formalização do projeto em qualquer fase do ciclo de vida, inclusive cancelamento e suspensão. Essas informações são respondidas por meio de questionários como prova.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## 2.4 Gestão de Projetos Estratégicos e Táticos

### 2.4.1 Iniciação





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

A etapa de iniciação envolve os processos necessários para definir um novo projeto, através da obtenção de autorização para iniciá-lo e a elaboração do documento Termo de Abertura do Projeto (TAP). O principal objetivo é apresentar de forma resumida a descrição do projeto, alinhar as expectativas, informar o escopo às partes interessadas e discutir a participação no projeto.

#### **2.4.1.1 Designar Gerente de Projetos**

**Objetivo:** Escolha do gerente de projetos com as habilidades necessárias para conduzir o projeto

**Entrada:** Proposta de Projeto aprovada

**Descrição:** Após a aprovação da proposta de projeto e da nomeação do(a) patrocinador(a), é feita a designação do(a) Gerente de Projetos. Da mesma forma que o(a) patrocinador(a), a escolha do(a) Gerente de Projetos ocorre em função do perfil do(a) servidor(a), da unidade beneficiada, da complexidade e da natureza do projeto. Nessa etapa solicita-se autorização da chefia imediata do(a) servidor(a) nomeado(a) como gerente.

**Responsável:** Patrocinador

**Saída:** Gerente de Projetos designado(a)

#### **2.4.1.2 Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP)**

**Objetivo:** Elaboração do TAP em conjunto com o(a) Gerente de Projetos, o(a) patrocinador(a) e a SGEP

**Entrada:** Proposta de Projeto aprovada

**Descrição:** O TAP é um documento que define vários critérios importantes de forma objetiva e resumida como justificativa, escopo, principais marcos, riscos, recursos, premissas, restrições, entre outros. O(A) Gerente de Projetos deve avaliar a documentação existente, a demanda, a proposta de projeto e a importância estratégica do projeto.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** TAP

#### **2.4.1.3 Orientar metodologia**

**Objetivo:** Orientação do(a) Gerente de Projetos na elaboração do TAP em relação a metodologia e outros aspectos

**Entrada:** Proposta de Projeto aprovada

**Descrição:** A SGEP deve atuar proativamente durante a elaboração do TAP ou estar disponível quando necessário para finalizar o documento tempestivamente.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** TAP





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

#### **2.4.1.4 Fornecer suporte e informações**

**Objetivo:** Orientação e suporte ao(à) Gerente de Projetos na elaboração do TAP em todos os aspectos necessários

**Entrada:** Proposta de Projeto aprovada

**Descrição:** O(A) Patrocinador(a) deve auxiliar o(a) Gerente de Projetos fornecendo suporte e informações relevantes para a elaboração do TAP.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** TAP

#### **2.4.1.5 Apreciar TAP**

**Objetivo:** Avaliação prévia do TAP antes do encaminhamento para aprovação

**Entrada:** TAP finalizado

**Descrição:** Após elaborar o TAP, o(a) Gerente de Projetos deve submeter o documento à apreciação do(a) Patrocinador(a) antes da aprovação formal pelo CPGP ou pelo(a) Coordenador(a) do CPGP e outro magistrado do Comitê. O(A) Patrocinador(a) deve participar ativamente durante o processo de elaboração fornecendo suporte e, se o(a) Patrocinador(a) perceber alguma incoerência, erro ou ajuste, o documento é devolvido ao(à) Gerente do Projeto para correção.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** TAP apreciado

#### **2.4.1.6 Aprovar TAP**

**Objetivo:** Obtenção da aprovação formal do TAP

**Entrada:** TAP apreciado

**Descrição:** O TAP é o documento que formaliza o início do projeto e libera os recursos necessários à sua execução. A aprovação desse documento é essencial para que o projeto ganhe vida de fato e autoriza o início do seu planejamento.

**Responsável:** CPGP (projetos estratégicos) ou Coordenador(a) do CPGP e outro(a) magistrado(a) (projetos táticos)

**Saída:** TAP aprovado, aprovado com ressalvas ou recusado

#### **2.4.1.7 Ajustar TAP**

**Objetivo:** Implementação dos ajustes necessários caso o TAP seja aprovado com ressalvas

**Entrada:** TAP aprovado com ressalvas

**Descrição:** Caso o CPGP ou o(a) Coordenador(a) do CPGP e outro(a) magistrado(a) aprovem o TAP com ressalvas, o documento deverá ser enviado para o(a) Gerente de Projetos promover as devidas alterações.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** TAP ajustado



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

#### **2.4.1.8 Dar ciência às partes interessadas**

**Objetivo:** Comunicação às partes interessadas sobre a aprovação do TAP

**Entrada:** TAP aprovado

**Descrição:** Se o CPGP ou o(a) Coordenador(a) do CPGP e outro(a) magistrado(a) aprovarem o TAP, a SGEP recebe o documento e cientifica as partes interessadas. Quando da comunicação ao(à) GP, este(a) fica autorizado para que inicie a fase de planejamento.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Partes interessadas informadas

#### **2.4.1.9 Arquivar TAP**

**Objetivo:** Arquivamento do TAP

**Entrada:** TAP recusado

**Descrição:** Caso o TAP não seja aprovado, a SGEP recebe o documento para arquivamento e registro do histórico.

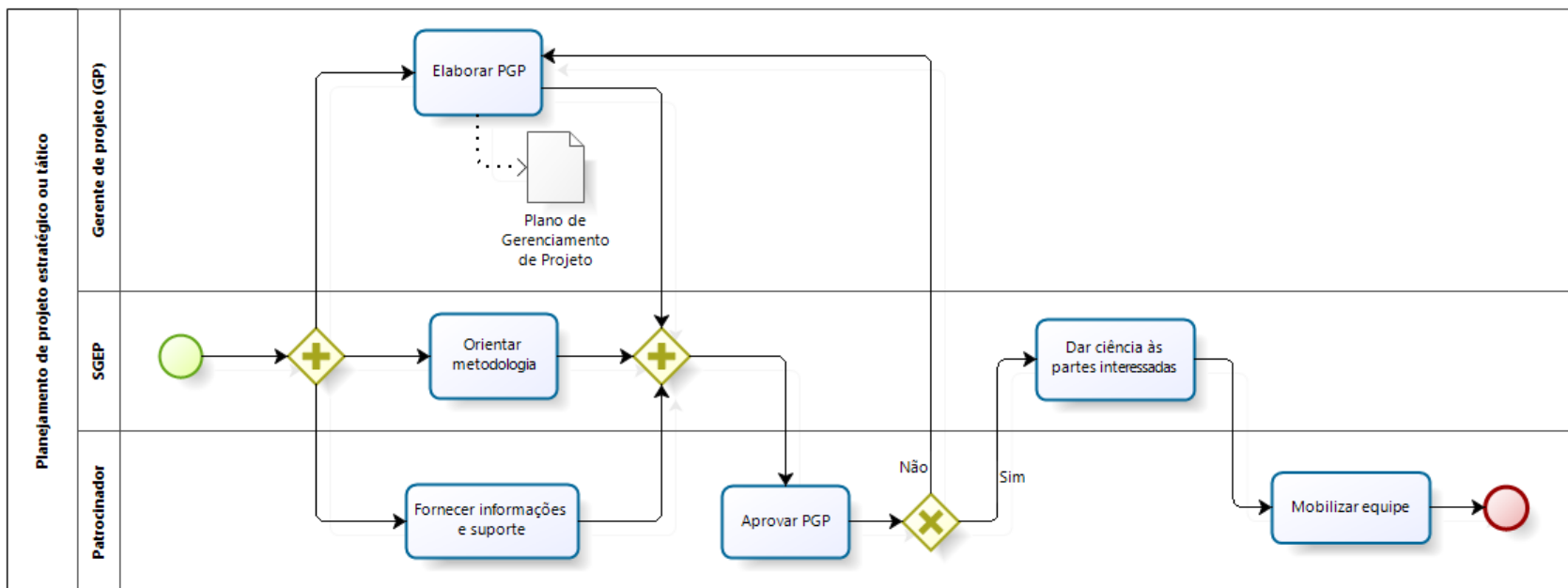
**Responsável:** SGEP

**Saída:** TAP arquivado



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## 2.4.2 Planejamento





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

O planejamento é fundamental para delimitar o escopo do projeto e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado. O principal objetivo desse grupo de processos é definir como deverá ser o curso para a execução, monitoramento e conclusão do projeto com sucesso que será materializado por meio do Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP).

O PGP fornece maiores informações e detalhamento em relação ao TAP e serve como guia e meio de comunicação com as partes interessadas. Cabe ressaltar que o planejamento não acaba com o início da execução do projeto, mas trata-se de um processo contínuo. Por isso, um replanejamento pode ser exigido em função de alterações ao longo do ciclo de vida do projeto e de a natureza do projeto necessitar de feedbacks periódicos. Com isso, será necessário manter o PGP constantemente atualizado e dentro da realidade do projeto.

#### **2.4.2.1 Elaborar PGP**

**Objetivo:** Elaboração do documento base do planejamento de um projeto sendo elaborado pelo(a) GP em conjunto com a SGEP e Patrocinador(a)

**Entrada:** TAP aprovado

**Descrição:** O PGP detalha escopo, cronograma, recursos envolvidos, identificação e gerenciamento dos riscos e indicadores. Consiste em um documento dinâmico e em sua primeira revisão poderá não ter a previsibilidade de todos os aspectos. Dessa forma, poderá ser alterado posteriormente em função de mudanças no projeto e replanejamentos para alcançar os objetivos preestabelecidos no TAP.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** PGP

#### **2.4.2.2 Orientar metodologia**

**Objetivo:** Orientação ao(à) Gerente de Projetos na elaboração do PGP em relação à metodologia e a outros aspectos

**Entrada:** TAP aprovado

**Descrição:** A SGEP deve atuar proativamente durante a elaboração do PGP ou estar disponível quando necessário para finalizar o documento tempestivamente.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** PGP

#### **2.4.2.3 Fornecer informações e suporte**

**Objetivo:** Orientação e suporte ao(à) Gerente de Projetos na elaboração do TAP em todos os aspectos necessários

**Entrada:** TAP aprovado



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**Descrição:** O(A) Patrocinador(a) deve auxiliar o(a) Gerente de Projetos fornecendo suporte e informações relevantes para a elaboração do TAP.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** PGP

#### **2.4.2.4 Aprovar PGP**

**Objetivo:** Validação final dos principais aspectos do planejamento do projeto

**Entrada:** PGP

**Descrição:** A aprovação do PGP é a última etapa para autorizar a execução do projeto e estabelece o comprometimento e acordo das áreas envolvidas quanto ao detalhamento das informações no planejamento. Caso sejam necessários ajustes, o(a) Patrocinador(a) deverá solicitar as alterações para o(a) Gerente de Projetos.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** PGP aprovado ou enviado para ajuste

#### **2.4.2.5 Dar ciência às partes interessadas**

**Objetivo:** Comunicação às partes interessadas sobre a aprovação do PGP

**Entrada:** PGP aprovado

**Descrição:** O(A) Patrocinador(a) aprovando o PGP, a SGEP recebe o documento e cientifica as partes interessadas.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Partes interessadas informadas

#### **2.4.2.6 Mobilizar equipe**

**Objetivo:** Alocação dos membros da equipe e suas responsabilidades e funções

**Entrada:** PGP aprovado

**Descrição:** O(A) Patrocinador(a) realiza a designação da equipe conforme o perfil requerido para atender as necessidade e objetivos do projeto.

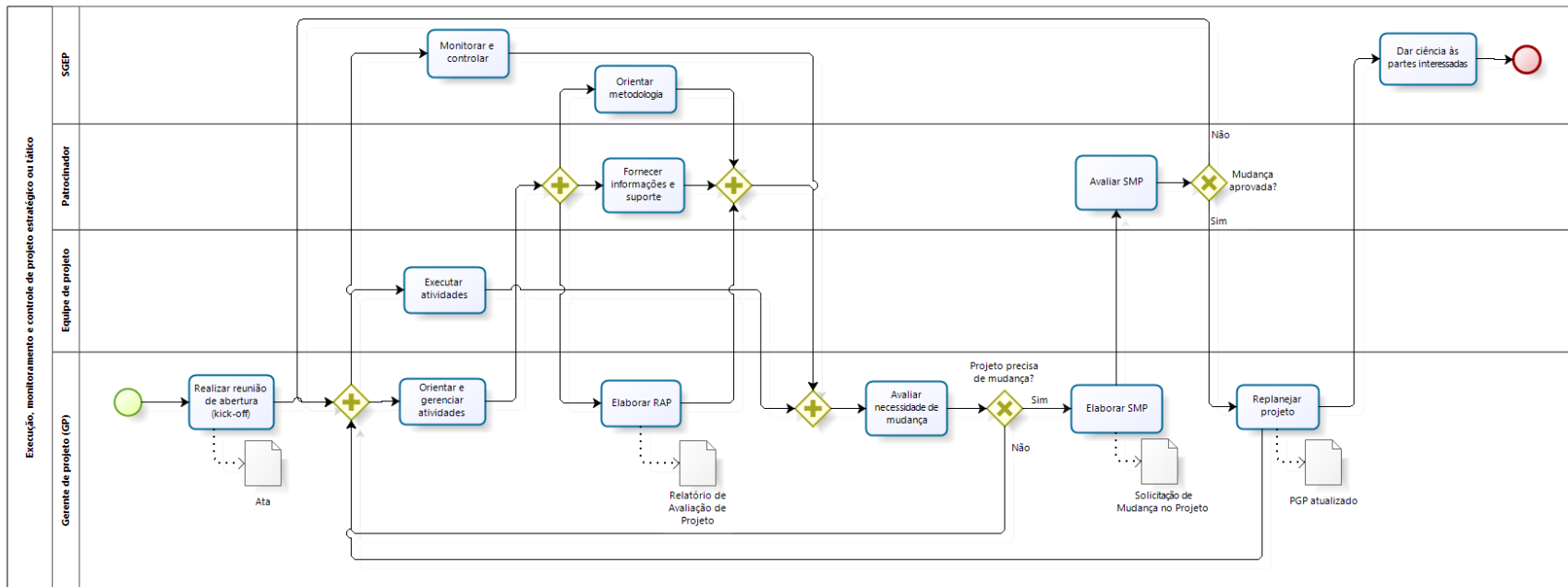
**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** Equipe definida para execução do projeto



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 2.4.3 Execução, Monitoramento e Controle





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

O grupo de processos Execução envolve coordenar e liderar os recursos, gerenciar o engajamento das partes interessadas, e integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do projeto. A finalidade é fazer com que a equipe do projeto execute o PGP conforme estabelecido e cumpra os requisitos e objetivos definidos para encerrar o projeto com sucesso.

A Execução ocorre de forma iterativa e em paralelo com o grupo de Monitoramento e Controle e, por isso, ambos os grupos serão apresentados em conjunto. Esses são os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, verificar se os objetivos estão sendo atingidos, identificar áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.

O principal benefício é medir e analisar o desempenho do projeto em intervalos regulares, em eventos específicos ou ainda em condições extraordinárias, a fim de identificar e corrigir possíveis desvios ou variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto.

Além disso, os projetos podem sofrer mudanças durante a execução ocorridas por diversos motivos, tanto por algum retrabalho quanto por uma oportunidade percebida. É importante que o(a) Gerente de Projetos consiga gerenciar as mudanças com estudos e análises de viabilidade e impactos previamente.

#### **2.4.3.1 Realizar reunião de abertura (*kick-off*)**

**Objetivo:** Evento formal conduzido pelo(a) Gerente de Projetos com as partes interessadas, com a finalidade de alinhar as expectativas e objetivos do projeto com as partes interessadas e a equipe

**Entrada:** TAP e PGP

**Descrição:** O(A) Gerente de Projetos deve convocar as partes envolvidas, apresentar o TAP e o PGP, dando uma visão geral do projeto com seus objetivos, escopo, riscos, prazos, papéis e responsabilidades. A reunião será registrada em ata e colocada à disposição das partes interessadas.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** Ata de reunião

#### **2.4.3.2 Executar atividades**

**Objetivo:** Atividade de realizar o trabalho para alcançar os objetivos pretendidos

**Entrada:** PGP

**Descrição:** Essa é etapa em que ocorre a execução conforme estabelecido no PGP e com o direcionamento do(a) Gerente de Projetos de forma coordenada, previsível e controlada para atender os requisitos. É responsabilidade do(a) executor(a) da atividade informar ao(a) Gerente de Projetos qualquer problema ou desvio. A execução das atividades do projeto são as principais fontes para as medições de desempenho.

**Responsável:** Equipe do projeto



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**Saída:** Entregas realizadas

#### **2.4.3.3 Orientar e gerenciar atividades**

**Objetivo:** Atividade de liderar, coordenar, fornecer informações à equipe e dar retornos (*feedback*) visando a realização do escopo definido

**Entrada:** PGP

**Descrição:** O(A) Gerente de Projetos deverá acompanhar o trabalho da equipe, orientar a execução de suas atividades conforme o PGP, solucionar problemas e conflitos, negociar recursos, estimular e motivar a equipe, entre outras tarefas. Essa é uma das principais tarefas do(a) gerente e pode ocorrer por meio de reuniões, conversas informais, correspondências eletrônicas ou telefone. Esse é um processo iterativo que ocorre em paralelo ao monitoramento e controle do projeto.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** Orientações e informações. Necessidades de mudança, se necessário

#### **2.4.3.4 Monitorar e controlar**

**Objetivo:** Acompanhamento, análise, controle e comunicação do progresso do projeto

**Entrada:** PGP, Atas de reunião e Informações gerais sobre a execução do projeto

**Descrição:** O recebimento do PGP aprovado autoriza o início da execução do projeto e, conseqüentemente, seu monitoramento e controle para que os objetivos e indicadores definidos no PGP sejam alcançados. Além disso, permite que as partes interessadas compreendam a situação atual do projeto e eventuais desvios tenham as ações corretivas ou preventivas necessárias discutidas para trazer o curso de volta ao planejamento.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** RAP. Necessidades de mudança, se necessário

#### **2.4.3.5 Elaborar RAP**

**Objetivo:** Elaboração de relatório para apresentar o desempenho do projeto

**Entrada:** PGP, Atas de reunião e Informações gerais sobre a execução do projeto

**Descrição:** O RAP é o relatório emitido mensalmente pelo(a) gerente do projeto para apresentar o desempenho do projeto para as partes interessadas. A elaboração consiste em atualizar o cronograma, informar o avanço, entregas do período, desvios ocorridos, pendências e riscos. Com base nesse documento, são analisadas as informações para as RAEs e também avaliadas necessidades de mudanças no projeto para elaboração de SMP.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** RAP





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

#### **2.4.3.6 Orientar metodologia**

**Objetivo:** Orientação ao(à) Gerente de Projetos na elaboração do RAP em relação a metodologia.

**Entrada:** PGP e RAP em elaboração

**Descrição:** A SGEP deve atuar proativamente durante a elaboração do RAP ou estar disponível quando necessário para finalizar o documento tempestivamente.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** RAP

#### **2.4.3.7 Fornecer informações e suporte**

**Objetivo:** Orientação e suporte ao Gerente de Projetos na elaboração do RAP em todos os aspectos necessários

**Entrada:** PGP e RAP em elaboração

**Descrição:** O(A) Patrocinador(a) auxiliará o(a) Gerente de Projetos fornecendo suporte e informações relevantes para a elaboração do RAP.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** RAP

#### **2.4.3.8 Avaliar necessidade de mudança**

**Objetivo:** Avaliação da pertinência e necessidade de mudanças, os impactos e as soluções para o projeto

**Entrada:** RAP e Atas de reuniões

**Descrição:** Os projetos normalmente sofrem mudanças durante sua execução. Os impactos e viabilidade das mudanças devem ser previamente avaliados. A solicitação de mudança deve ser encaminhada ao(à) Gerente de Projetos, que possui uma visão sistêmica do projeto e do contexto impactado. O(A) gerente do projeto e sua equipe documentarão as solicitações que podem ser demandadas inclusive pelas partes interessadas. As propostas de mudança devem garantir sua conformidade com os objetivos do projeto.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** Necessidade de mudança confirmada ou não

#### **2.4.3.9 Elaborar Solicitação de Mudança no Projeto (SMP)**

**Objetivo:** Formalização para implementar uma mudança no projeto

**Entrada:** PGP e Necessidade de mudança confirmada

**Descrição:** Com base na documentação da solicitação de necessidade de mudança realizada pelo(a) Gerente de Projetos e sua equipe, é elaborada a SMP. Esse documento evidencia a análise dos benefícios, dos impactos e da viabilidade segundo os aspectos em prazo, escopo, custo, alinhamento estratégico, qualidade, risco e outros. Além disso, são identificados os



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

impactos de não implementar a mudança no projeto. A SMP também pode ser utilizada para a suspensão de um projeto, devendo ser devidamente justificada.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** SMP

#### **2.4.3.10 Avaliar SMP**

**Objetivo:** Avaliação da necessidade de mudança no projeto

**Entrada:** PGP e SMP

**Descrição:** Após a finalização da SMP, o documento é encaminhado para avaliação e aprovação do(a) Patrocinador(a). Serão verificados os impactos gerais, a pertinência da mudança e o esforço necessário para sua implementação.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** SMP aprovada ou não

#### **2.4.3.11 Replanejar projeto**

**Objetivo:** Replanejamento do PGP conforme o impacto da mudança que será implementada no projeto

**Entrada:** PGP e SMP aprovada

**Descrição:** Sempre que houver uma mudança, o PGP deve ser alterado de acordo com os impactos da aprovação da SMP no projeto.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** PGP atualizado

#### **2.4.3.12 Dar ciência às partes interessadas**

**Objetivo:** Comunicação às partes interessadas sobre a atualização do PGP

**Entrada:** PGP e SMP aprovada

**Descrição:** Após aprovação da SMP pelo(a) Patrocinador(a), a SGEP recebe o documento e faz a distribuição adequada das informações às partes interessadas.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Partes interessadas informadas

#### **2.4.3.13 Ferramenta de Gerenciamento de Projetos**

Aconselha-se o uso de ferramenta de gerenciamento de tarefas colaborativo como Asana®, OpenProject®, Trello® etc. Seu objetivo é criar, administrar e compartilhar tarefas para toda a equipe, estabelecer as demandas dos projetos e acompanhar seus progressos e andamentos de modo organizado. Uma das principais vantagens na adoção dessas soluções é a integração e comunicação ágil e transparente entre os integrantes da equipe.

Recomenda-se que todas as informações dos projetos, como agendas de reuniões, cronogramas, pendências, tarefas distribuídas e realizadas, formulários, entre outras, sejam



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

incluídas e que haja conexão com os principais relatórios elaborados pela Secretaria de Gestão Estratégica.

#### **2.4.3.14 Dinâmica das Reuniões de Acompanhamento**

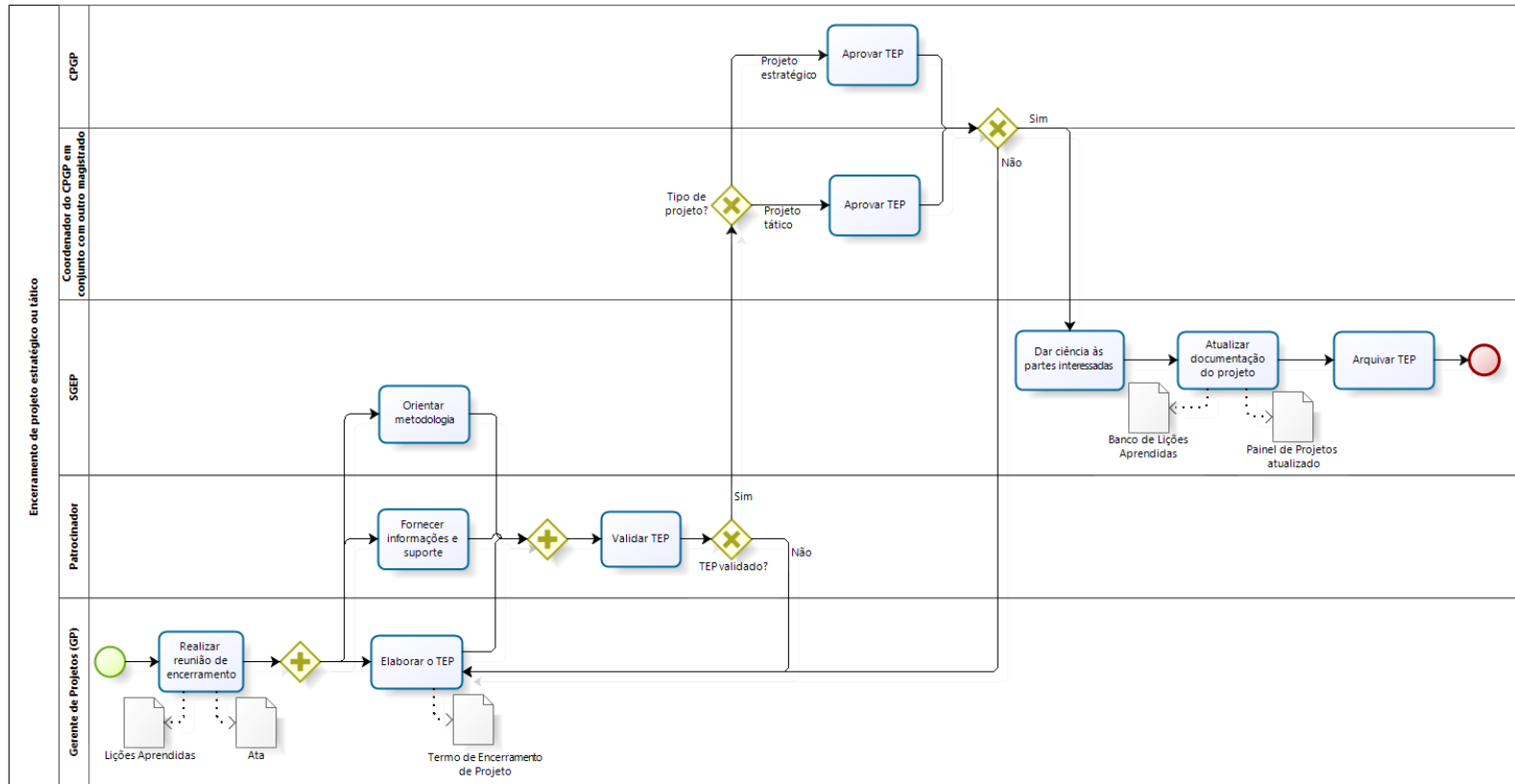
Com base em uma agenda previamente enviada para os participantes, as reuniões de acompanhamento dos projetos têm como objetivos verificar a evolução do projeto, discutir pendências, problemas e propostas de mudanças, identificar novos riscos, analisando criticamente os pontos abordados.

Recomenda-se o agendamento de reuniões a cada quinze dias, podendo o prazo ser aumentado ou diminuído conforme a necessidade do projeto. A participação pode ocorrer com o(a) Gerente do Projeto, alguns integrantes da equipe de projetos, Patrocinador(a), representantes da SGEP e convidados(as). Essas reuniões utilizam técnicas de elicitação de conhecimento como a dinâmica de tempestade de ideias (*brainstorm*), análise de causa-raiz, desenho de cenários, resolução de conflitos, entre outros.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 2.4.4 Encerramento





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Esse é o último grupo de processos e indica a finalização de todas as atividades previstas no cronograma e o atendimento ao escopo e qualidade do projeto. O encerramento é iniciado quando todos os objetivos do projeto foram alcançados ou foi decidido pelo seu cancelamento. O principal documento dessa etapa é o Termo de Encerramento do Projeto (TEP), que determina o aceite formal e a situação final de cada entrega. Portanto, após a aprovação do TEP, não poderão ser executadas atividades corretivas ou evolutivas relacionadas a esse projeto. Ocasionais necessidades de correções deverão ser tratadas com novas demandas e novos projetos.

Outro documento importante é de Lições Aprendidas (LAP). A recomendação é que o Gerente de Projetos e a equipe iniciem a elaboração desse documento durante o projeto, registrando acontecimentos positivos e negativos, imprevistos ou não, e que sirvam como lições aprendidas para projetos atuais e futuros.

O principal benefício deste grupo de processos é concluir formalmente um projeto e arquivar a documentação para a manutenção do registro histórico. Também nesse grupo serão analisados o sucesso e o fracasso em termos das áreas de conhecimento do Guia PMBOK®, será consolidada LAP durante todas as fases do projeto e finalmente a equipe será desmobilizada para alocação em outros projetos.

#### **2.4.4.1 Realizar reunião de encerramento**

**Objetivo:** A reunião de encerramento é o evento conduzido pelo(a) Gerente de Projetos com a equipe do projeto para auxiliar na elaboração do TEP

**Entrada:** TAP, PGP e Atas de reunião

**Descrição:** As partes envolvidas se reúnem para avaliarem o projeto em geral, a efetividade das técnicas de gerenciamento de projetos adotadas e discutirem as lições aprendidas relevantes para o Tribunal. A reunião será registrada em ata, documentará as Lições Aprendidas e embasará a elaboração do TEP.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** Ata de reunião, TEP e LAP

#### **2.4.4.2 Elaborar TEP**

**Objetivo:** Registro formal do encerramento do projeto para arquivamento

**Entrada:** PGP e Atas de Reunião

**Descrição:** Ateste de conclusão do projeto realizado pelo(a) gerente do projeto. Para que ocorra o seu encerramento formal é necessário que o(a) GP, a equipe do projeto, o(a) Patrocinador(a) e a SGEP verifiquem a situação das entregas, os motivos do encerramento, as dificuldades, os eventos relevantes e as lições aprendidas durante o projeto.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** TEP



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

#### **2.4.4.3 Orientar metodologia**

**Objetivo:** Orientação ao(à) Gerente de Projetos na elaboração do TEP em relação a metodologia

**Entrada:** PGP e TEP em elaboração

**Descrição:** A SGEP atuará proativamente durante a elaboração do TEP ou estará disponível quando necessário para finalizar o documento tempestivamente.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** TEP

#### **2.4.4.4 Fornecer informações e suporte**

**Objetivo:** Orientação e suporte ao(à) Gerente de Projetos na elaboração do TEP em todos os aspectos necessários

**Entrada:** PGP e TEP em elaboração

**Descrição:** O(A) Patrocinador(a) auxiliará o(a) Gerente de Projetos fornecendo suporte e informações relevantes para a elaboração do TEP.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** TEP

#### **2.4.4.5 Validar TEP**

**Objetivo:** Validação do documento pelo Patrocinador

**Entrada:** TEP

**Descrição:** Após elaborar o TEP, o(a) Gerente de Projetos submeterá o documento à apreciação do(a) Patrocinador(a) antes da aprovação formal pelo CPGP ou pelo Coordenador(a) do CPGP e outro(a) magistrado(a). Caso o(a) Patrocinador(a) perceba alguma incoerência, erro ou ajuste, o documento será devolvido ao(à) GP para correção.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** TEP validado

#### **2.4.4.6 Aprovar TEP**

**Objetivo:** Obtenção da aprovação formal do TEP

**Entrada:** TEP validado

**Descrição:** A aprovação do TEP é a última etapa para decretar o encerramento formal do projeto. A partir desse momento, a equipe será oficialmente desmobilizada e apenas a SGEP ainda terá atividades relacionadas para o encerramento definitivo do projeto. Vale ressaltar que, antes da aprovação, pode ser que alguns(as) servidores(as) já tenham sido mobilizados para outros projetos.

**Responsável:** CPGP (projetos estratégicos) ou Coordenador(a) do CPGP e outro(a) magistrado(a) (projetos táticos)



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**Saída:** TEP aprovado

#### **2.4.4.7 Dar ciência às partes interessadas**

**Objetivo:** Comunicação às partes interessadas sobre a aprovação do TEP

**Entrada:** TEP aprovado

**Descrição:** A SGEP recebe o TEP aprovado e comunica as partes interessadas sobre o encerramento do projeto.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Partes interessadas informadas

#### **2.4.4.8 Atualizar Documentação do Projeto**

**Objetivo:** Atualização de toda a documentação formal do projeto

**Entrada:** TAP, PGP, LAP

**Descrição:** Após a comunicação às partes interessadas da aprovação do TEP, a SGEP atualizará as informações do projeto no Painel de Projetos e alimentará o registro do banco de lições para otimização e aperfeiçoamento de futuros projetos.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Painel de Projetos atualizado e Banco de LAP

#### **2.4.4.9 Arquivar TEP**

**Objetivo:** Arquivamento do TEP e encerramento formal do projeto

**Entrada:** TEP e Painel de Projetos atualizado

**Descrição:** O arquivamento do TEP pela SGEP busca montar um registro histórico de todos os projetos já encerrados pelo Tribunal de forma organizada e segura. Com isso, o projeto é finalmente encerrado.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Projeto encerrado

#### **2.4.4.10 Lições Aprendidas e o Banco de Lições**

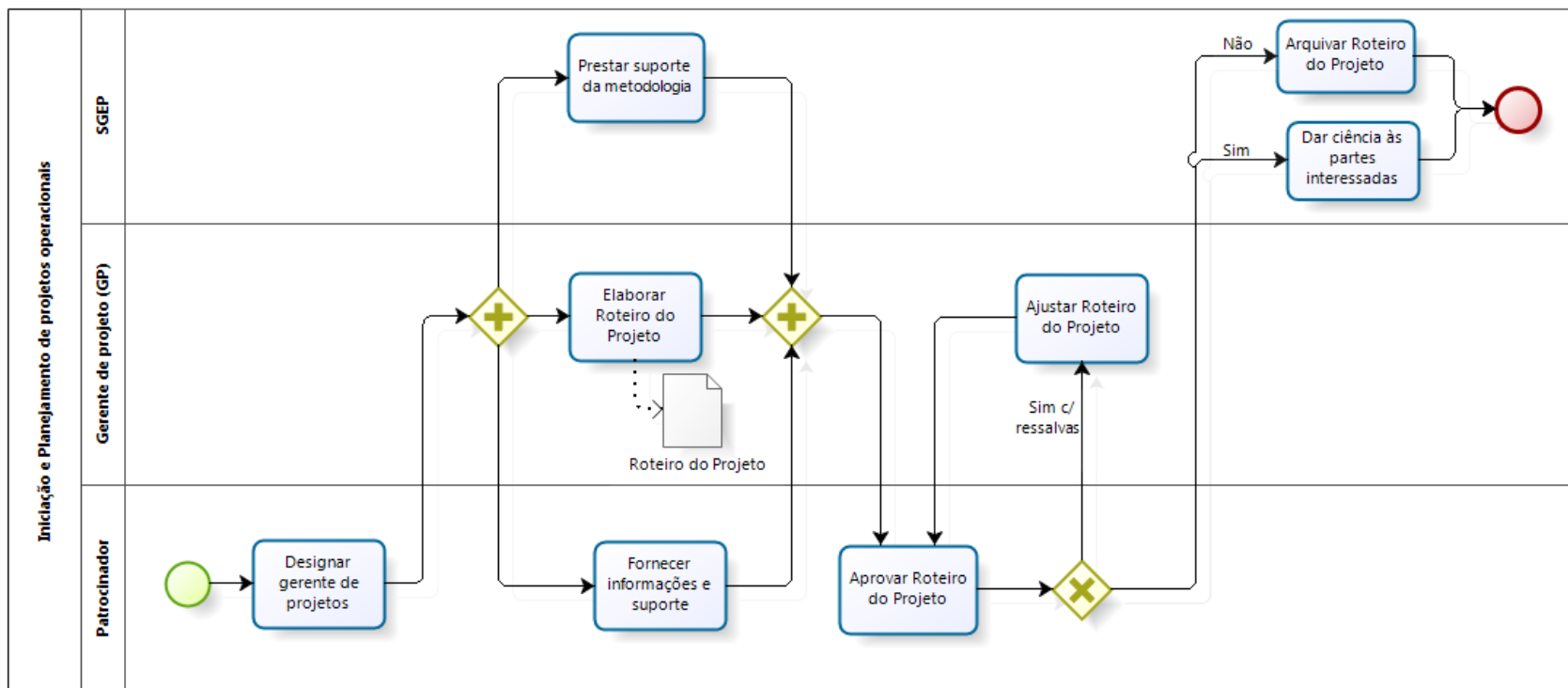
Apesar de ser um processo do grupo de Encerramento, a documentação das lições aprendidas deve ser realizada durante todo o projeto. Essa é uma importante ferramenta para manter um registro do histórico de eventos e experiência que possam ser úteis para os próximos projetos, tanto para replicar o que ocorreu de forma positiva, como evitar novos eventos que foram negativos. Esse repositório de informações também deve ser importante para a otimização de processos e aperfeiçoamento do gerenciamento de projetos no TRT2.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## 2.5 Gestão de Projetos Operacionais

### 2.5.1 Iniciação e Planejamento







PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

As etapas de iniciação e de planejamento dos projetos operacionais serão apresentadas em conjunto pois possuem um fluxo mais conciso que as dos projetos estratégicos e táticos observados anteriormente. Os projetos operacionais são adotados nos casos que abrangem uma única unidade funcional. Por esses motivos, o TAP e o PGP são substituídos pelo Roteiro do Projeto. Esse documento acumula, em um só, as informações necessárias para a execução do projeto com sucesso.

### **2.5.1.1 Designar Gerente de Projetos**

**Objetivo:** Escolha do(a) Gerente de Projetos com as habilidades necessárias

**Entrada:** Proposta de Projeto aprovada

**Descrição:** Após a aprovação da proposta de projeto e da nomeação do(a) Patrocinador(a) é feita a designação do(a) Gerente de Projetos. Da mesma forma que o(a) Patrocinador(a), a escolha do(a) GP ocorre em função do perfil do(a) servidor(a), da unidade beneficiada, da complexidade e da natureza do projeto.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** Gerente de Projetos designado(a)

### **2.5.1.2 Elaborar Roteiro do Projeto**

**Objetivo:** Elaboração do documento em conjunto com o(a) Gerente de Projetos e SGEP

**Entrada:** Proposta de Projeto aprovada

**Descrição:** O Roteiro do Projeto é o documento que define vários critérios importantes para o planejamento do projeto e agrega informações do TAP e PGP. São detalhados escopo, prazos, riscos, recursos envolvidos, premissas, restrições, entre outros dados. O(A) Gerente de Projetos avaliará a documentação existente e a proposta de projeto.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** Roteiro do Projeto

### **2.5.1.3 Prestar suporte da metodologia**

**Objetivo:** Orientação ao(a) Gerente de Projetos na elaboração do Roteiro do Projeto em relação a metodologia

**Entrada:** Proposta de Projeto aprovada

**Descrição:** Como são projetos mais simples e que envolvem somente uma unidade, a contribuição da SGEP refere-se somente ao suporte à metodologia. A SGEP atuará proativamente durante a elaboração do Roteiro de Projeto ou estará disponível quando necessário para finalizar o documento tempestivamente.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Roteiro do Projeto

### **2.5.1.4 Fornecer informações e suporte**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**Objetivo:** Orientação ao(à) Gerente de Projetos na elaboração do Roteiro do Projeto

**Entrada:** Proposta de Projeto aprovado

**Descrição:** O(A) Patrocinador(a) deve auxiliar o(a) Gerente de Projetos fornecendo suporte e informações relevantes para a elaboração do Roteiro do Projeto.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** Roteiro do Projeto

### **2.5.1.5 Aprovar Roteiro do Projeto**

**Objetivo:** Obtenção da aprovação formal do Roteiro do Projeto

**Entrada:** Roteiro do Projeto

**Descrição:** A aprovação do Roteiro do Projeto formaliza o início, define as diretrizes do planejamento do projeto e autoriza sua execução.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** Roteiro do Projeto aprovado

### **2.5.1.6 Ajustar Roteiro do Projeto**

**Objetivo:** Implementação dos ajustes necessários caso o Roteiro do Projeto seja aprovado com ressalvas

**Entrada:** Roteiro do Projeto aprovado com ressalvas

**Descrição:** Caso o(a) Patrocinador(a) aprove o Roteiro do Projeto com ressalvas, o documento será enviado para o(a) Gerente de Projetos promover as devidas alterações.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** Roteiro do Projeto ajustado

### **2.5.1.7 Dar ciência às partes interessadas**

**Objetivo:** Comunicação às partes interessadas sobre a aprovação do Roteiro do Projeto

**Entrada:** Roteiro do Projeto aprovado

**Descrição:** Se o(a) Patrocinador(a) aprovar o Roteiro do Projeto, a SGEP recebe o documento e científica as partes interessadas.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Partes interessadas informadas

### **2.5.1.8 Arquivar Roteiro do Projeto**

**Objetivo:** Arquivamento do Roteiro do Projeto

**Entrada:** Roteiro do Projeto recusado

**Descrição:** Caso o(a) Patrocinador(a) não aprove o Roteiro do Projeto, a SGEP recebe o documento para arquivamento e registro do histórico.

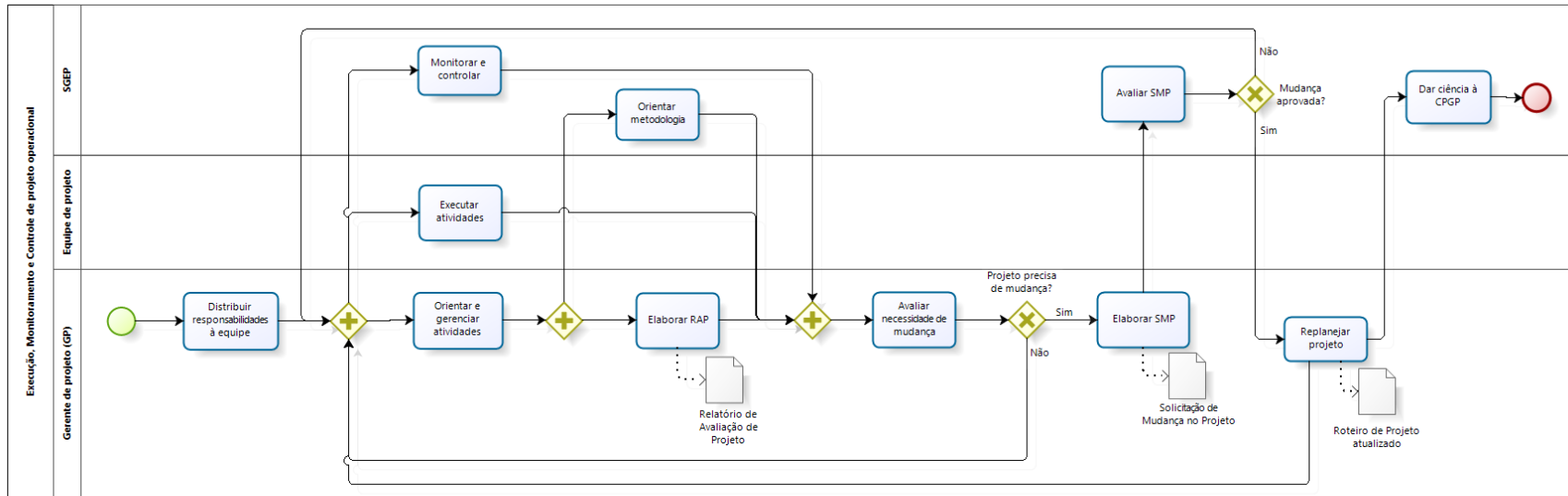
**Responsável:** SGEP

**Saída:** Roteiro do Projeto arquivado



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## 2.5.2 Execução, Monitoramento e Controle





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Os grupos de processos de Execução, Monitoramento e Controle são praticamente idênticos aos dos projetos estratégicos e táticos. A principal diferença está na ausência de uma reunião de abertura (*kick off*). Essa reunião é substituída por uma distribuição das responsabilidades entre os membros da equipe para o rápido início da execução do projeto.

#### **2.5.2.1 Distribuir responsabilidades à equipe**

**Objetivo:** Distribuição das responsabilidades para a equipe executar o projeto

**Entrada:** Roteiro do Projeto

**Descrição:** Processo inicial nos projetos operacionais e marca o início da execução.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** Executar atividades

#### **2.5.2.2 Executar atividades**

**Objetivo:** Atividade de realizar o trabalho para alcançar os objetivos pretendidos

**Entrada:** Roteiro do Projeto

**Descrição:** Essa é a etapa em que ocorre a execução conforme estabelecido no Roteiro do Projeto, com o direcionamento do Gerente de Projetos de forma coordenada, previsível e controlada para atender os requisitos. A execução das atividades do projeto são as principais fontes para as medições de desempenho.

**Responsável:** Equipe do projeto

**Saída:** Entregas realizadas

#### **2.5.2.3 Orientar e gerenciar atividades**

**Objetivo:** Atividade de liderar, coordenar, fornecer informações à equipe e dar retornos (*feedback*) visando a realização do escopo definido

**Entrada:** Roteiro do Projeto

**Descrição:** O(A) Gerente de Projetos acompanhará o trabalho da equipe, orientará a execução de suas atividades conforme o Roteiro do Projeto, solucionará problemas e conflitos, negociará recursos, estimulará e motivará a equipe, entre outras tarefas. Essa é uma das principais tarefas do(a) gerente e poderá ocorrer por meio de reuniões, conversas informais, correspondências eletrônicas ou telefone. Esse é um processo iterativo que ocorre em paralelo ao monitoramento e controle do projeto.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** Orientações e informações. Necessidades de mudança (se necessário)

#### **2.5.2.4 Monitorar e controlar**

**Objetivo:** Acompanhamento, análise, controle e comunicação do progresso do projeto

**Entrada:** Roteiro do Projeto, Atas de reunião e Informações gerais sobre a execução



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**Descrição:** A execução, o monitoramento e o controle ocorrem em paralelo para que os objetivos e indicadores, definidos no Roteiro do Projeto, sejam alcançados. Além disso, permitem que as partes interessadas compreendam a situação atual do projeto e que eventuais desvios tenham as ações corretivas ou preventivas necessárias discutidas para trazer o curso de volta ao planejamento.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** RAP e Necessidades de mudança (se necessário)

#### **2.5.2.5 Elaborar RAP**

**Objetivo:** Elaboração de relatório para apresentar o desempenho do projeto

**Entrada:** Roteiro do Projeto, Atas de reunião e Informações gerais sobre a execução

**Descrição:** O RAP é o relatório emitido mensalmente pelo(a) gerente do projeto para apresentar o desempenho do projeto para as partes interessadas. A elaboração consiste em atualizar o cronograma, informar o avanço, entregas do período, desvios ocorridos, pendências e riscos. Com base nesse documento, são avaliadas necessidades de mudanças no projeto para elaboração de SMP.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** RAP

#### **2.5.2.6 Prestar suporte da metodologia**

**Objetivo:** Orientação ao(à) Gerente de Projetos na elaboração da RAP em relação à metodologia.

**Entrada:** Roteiro do Projeto e RAP em elaboração

**Descrição:** A SGEP atuará proativamente durante a elaboração do RAP ou estará disponível, quando necessário, para finalizar o documento tempestivamente.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** RAP

#### **2.5.2.7 Avaliar necessidade de mudança**

**Objetivo:** Avaliação da pertinência e necessidade de mudanças, os impactos e as soluções para o projeto

**Entrada:** RAP e Atas de reuniões

**Descrição:** Os projetos normalmente são objeto de mudanças durante sua execução. Os impactos e viabilidade das mudanças devem ser previamente avaliados. A solicitação de mudança será encaminhada ao(à) Gerente de Projetos, que possui uma visão sistêmica do projeto e do contexto impactado. O(A) gerente do projeto e sua equipe documentarão as solicitações que podem ser demandadas inclusive pelas partes interessadas. As propostas de mudança devem garantir sua conformidade com os objetivos do projeto.

**Responsável:** Gerente de Projetos



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**Saída:** Necessidade de mudança confirmada ou não

#### **2.5.2.8 Elaborar SMP**

**Objetivo:** Formalização para implementar uma mudança no projeto

**Entrada:** Roteiro do Projeto e Necessidade de mudança confirmada

**Descrição:** Com base na documentação da solicitação de necessidade de mudança realizada pelo(a) Gerente de Projetos e sua equipe, é elaborada a SMP. Esse documento evidencia a análise dos benefícios, dos impactos e da viabilidade segundo os aspectos em prazo, escopo, custo, alinhamento estratégico, qualidade, risco e outros. Além disso, são identificados os impactos de não implementar a mudança no projeto. A SMP também pode ser utilizada para a suspensão de um projeto, devendo ser devidamente justificada.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** SMP

#### **2.5.2.9 Avaliar SMP**

**Objetivo:** Avaliação da necessidade de mudança no projeto

**Entrada:** Roteiro do Projeto e SMP

**Descrição:** Após a finalização da SMP, o documento é encaminhado para avaliação e aprovação do(a) Patrocinador(a). Serão verificados os impactos gerais, a pertinência da mudança e o esforço necessário para sua implementação.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** SMP aprovada ou não

#### **2.5.2.10 Replanejar projeto**

**Objetivo:** Replanejamento do Roteiro do Projeto conforme o impacto da mudança que será implementada no projeto

**Entrada:** Roteiro do Projeto e SMP aprovada

**Descrição:** Sempre que houver uma mudança, o Roteiro do Projeto será alterado de acordo com os impactos da aprovação da SMP no projeto.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** Roteiro do Projeto atualizado

#### **2.5.2.11 Dar ciência ao CPGP**

**Objetivo:** Comunicação ao CPGP sobre a atualização do PGP

**Entrada:** Roteiro do Projeto e SMP aprovada

**Descrição:** O(A) Patrocinador(a) aprovando a SMP, a SGEP recebe o documento e faz a distribuição adequada das informações ao CPGP.

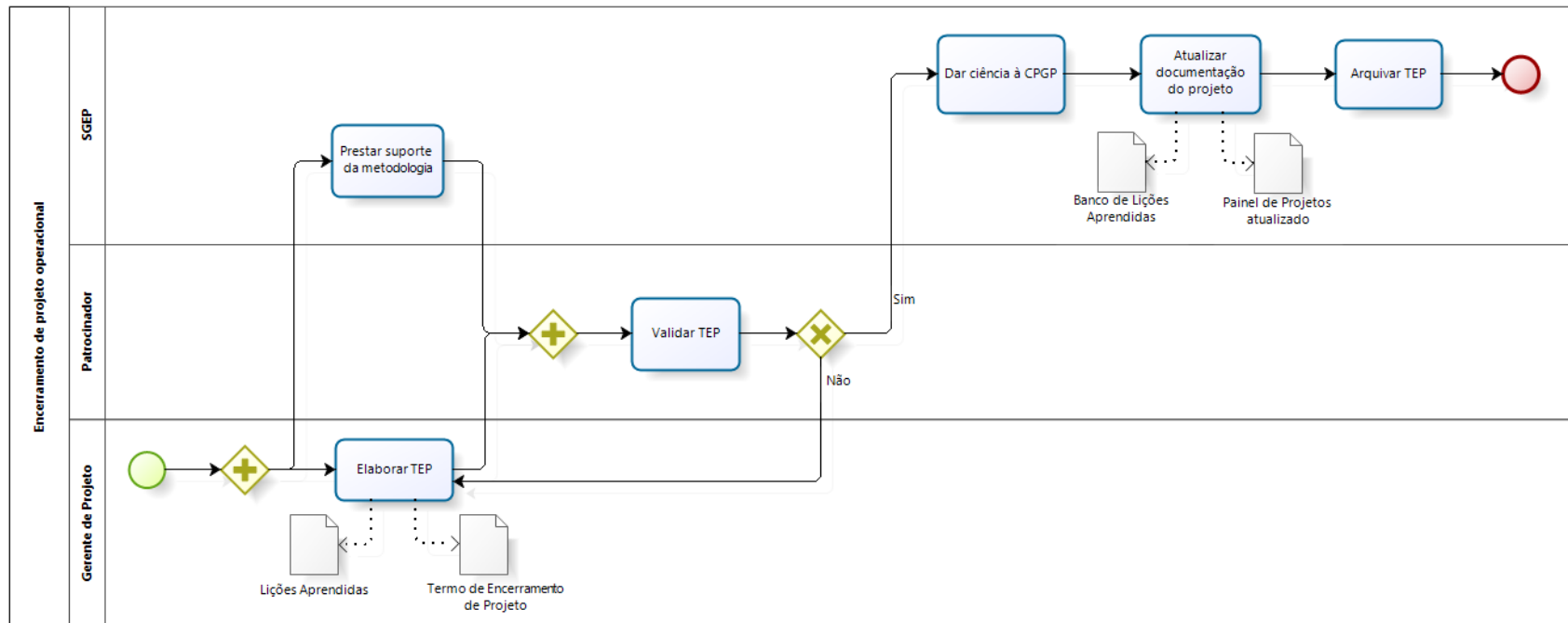
**Responsável:** SGEP

**Saída:** CPGP informado



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 2.5.3 Encerramento





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

O encerramento dos projetos operacionais possui algumas pequenas diferenças que simplificam o fluxo em relação aos projetos estratégicos e táticos. A principal delas é que, assim como o grupo de processos anterior não possuía uma reunião de abertura, o encerramento também não terá uma reunião de encerramento. Contudo, continuam sendo necessários os documentos Termo de Encerramento do Projeto (TEP) e Lições Aprendidas (LAP). Outra importante diferença é que o TEP precisa apenas da validação do Patrocinador, sem necessidade de uma aprovação do CPGP ou da SGEP.

### **2.5.3.1 Elaborar TEP**

**Objetivo:** Registro formal do encerramento do projeto para arquivamento

**Entrada:** Roteiro do Projeto e Atas de Reunião

**Descrição:** Ateste de conclusão do projeto realizado pelo(a) Gerente do Projeto. Para que ocorra o seu encerramento formal, é necessário que o(a) GP, a equipe do projeto, o(a) Patrocinador(a) e a SGEP verifiquem a situação das entregas, os motivos do encerramento, as dificuldades, os eventos relevantes e as lições aprendidas durante o projeto.

**Responsável:** Gerente de Projetos

**Saída:** TEP

### **2.5.3.2 Prestar suporte da metodologia**

**Objetivo:** Orientação ao(à) Gerente de Projetos na elaboração do TEP em relação à metodologia

**Entrada:** Roteiro do Projeto e TEP em elaboração

**Descrição:** A SGEP atuará proativamente durante a elaboração do TEP ou estará disponível quando necessário para finalizar o documento tempestivamente.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** TEP

### **2.5.3.3 Validar TEP**

**Objetivo:** Validação do documento pelo(a) Patrocinador(a)

**Entrada:** TEP

**Descrição:** Após elaborar o TEP, o(à) Gerente de Projetos submeterá o documento à apreciação do(a) Patrocinador(a). Caso o(a) Patrocinador(a) perceba alguma incoerência, erro ou ajuste, o documento será devolvido ao(à) GP para correção.

**Responsável:** Patrocinador(a)

**Saída:** TEP validado

### **2.5.3.4 Dar ciência ao CPGP**

**Objetivo:** Comunicação às partes interessadas sobre a aprovação do TEP





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**Entrada:** TEP aprovado

**Descrição:** A SGEP recebe o TEP aprovado e comunica ao CPGP sobre o encerramento do projeto.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Partes interessadas informadas

### **2.5.3.5 Atualizar Documentação do Projeto**

**Objetivo:** Atualização de toda a documentação formal do projeto

**Entrada:** Roteiro do Projeto

**Descrição:** Após a comunicação às partes interessadas da aprovação do TEP, a SGEP atualizará as informações do projeto no Painel de Projetos e alimentará o registro do banco de lições para otimização e aperfeiçoamento de futuros projetos.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Painel de Projetos atualizado

### **2.5.3.6 Arquivar TEP**

**Objetivo:** Arquivamento do TEP e encerramento formal do projeto

**Entrada:** TEP e Painel de Projetos atualizado

**Descrição:** O arquivamento do TEP pela SGEP busca montar um registro histórico de todos os projetos já encerrados pelo Tribunal de forma organizada e segura. Com isso, o projeto é finalmente encerrado.

**Responsável:** SGEP

**Saída:** Projeto encerrado



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 3 REFERÊNCIAS

- Project Management Institute (PMI). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). Sexta edição. 2017.
- Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Instrução Normativa nº 79, 30 de março de 2020.
- Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Ato GP nº 70, 05 de dezembro de 2018.
- Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Manual de Gestão de Projetos, versão 1 de dezembro de 2008.
- Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT). Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP, versão 011. Agosto de 2017.
- Tribunal Superior do Trabalho (TST). Guia prático de Gerenciamento de Projetos do TST, 2018.
- Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal, 1ª Edição, 2010.
- Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Manual de Gerenciamento de Projetos, 3ª Edição, 2016.
- Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Manual de Gerenciamento de Projetos e Programas de TIC, versão 3.1, 2016.
- Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região. Metodologia para Gestão de Portfólio e de Projetos, versão 1, 2018.
- Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos, versão 2.6, 2016.
- Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região. Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Programas, versão 4, 2014.
- Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região. Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos, versão 2.0, 2020.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## ANEXO A - Proposta de Projeto

<p>JUSTIÇA DO TRABALHO Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (SP)</p>	<h3>PROPOSTA DE PROJETO</h3>
--	------------------------------

### 1. INFORMAÇÕES GERAIS

#### 1.1. PARA PREENCHIMENTO DO(A) DEMANDANTE

**Nome do projeto:** deverá estar relacionado aos resultados almejados ou produtos que serão entregues

**Demandante:** quem identifica necessidades, demandas e oportunidades para a instituição ou área específica

**Área:** área de lotação do demandante

**Telefone:** do demandante

**Email:** do demandante

#### 1.2. PARA PREENCHIMENTO DA SGEP

**Data de recebimento:** data que a proposta foi enviada para a SGEP

**Número da proposta:** conforme o sequenciamento dos projetos pela SGEP

**Unidade Patrocinadora:** normalmente será a principal unidade responsável pela execução ou alocação de pessoas no projeto

**Classificação do projeto:** quanto ao grau de abrangência na instituição, se estratégico, tático ou operacional

**Duração estimada:** tempo estimado para a execução do projeto em dias ou meses

**Período:** datas aproximadas de início e término do projeto

### 2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Indicar de que forma o projeto se encaixa no Planejamento Estratégico Institucional em relação aos objetivos estratégicos, ações e impacto em indicadores, relacionando-os (verificar o Planejamento Estratégico Institucional em <https://ww2.trt2.jus.br/transparencia/planejamento-e-gestao/planejamento-estrategico>).

### 3. OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS

Breve descrição dos resultados que o projeto trará para o TRT 2ª Região como um todo ou áreas específicas, mencionando o produto principal ou serviço que será produzido ou resultará do projeto.

### 4. JUSTIFICATIVA

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

### 5. PARTES INTERESSADAS

Principais stakeholders que serão envolvidos no projeto, seja na execução em si, viabilização ou suporte do mesmo. Podem ser por exemplo principais áreas envolvidas (ou respectivos diretores), outras organizações (civis ou governamentais).

### 6. ESCOPO RESUMIDO

Principais entregáveis (subprodutos que compõem o projeto) e atividades envolvidas no projeto. Importante destacar também o não escopo, ou seja, aquilo que o projeto não contempla.

### 7. PREMISSAS

Conjunto de fatos e informações assumidos como verdadeiros (mas que podem se concretizar ou não, podendo gerar riscos e incertezas para o projeto)

### 8. RESTRIÇÕES

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





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## ANEXO B - Termo de Abertura do Projeto (TAP)



### TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

**Nome do projeto:** deverá estar relacionado aos resultados almejados ou produtos que serão entregues

**Nº do projeto:** conforme o sequenciamento dos projetos pela SGEP

**Demandante:** nome de quem submeteu a proposta de projeto

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

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

**Classificação:** em estratégico, tático e operacional pela SGEP

**Período:** datas aproximadas de início e término do projeto

**Duração estimada:** estimativa para execução em dias ou meses

#### 2. DESCRIÇÃO

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

#### 3. DECLARAÇÃO DO ESCOPO

Informações mais aprofundadas em relação ao escopo resumido na Proposta de Projeto, identificando as características e funções especificadas com o resultado esperado do projeto. Deve ser descrito também o que não está contido no escopo do projeto, ou seja, o que não será atendido pelo projeto.

#### 4. CRONOGRAMA DE MARCOS

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

Marcos	Duração	Início	Fim

#### 5. RECURSOS PREVISTOS

Relação de contratações/aquisições externas necessárias.

Descrição de recursos externos	Forma de aquisição	Valor

Relação do quantitativo estimado de recursos internos por unidade de lotação.

Quantitativo de recursos internos	Unidade fornecedora	Período de alocação

#### 6. RISCOS

Descrição dos eventos ou condições que geram incertezas no projeto e que se ocorrerem provocarão efeitos positivos ou negativos. Para cada risco deve ser informada uma breve descrição de ações de resposta.

Risco	Plano de ação



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**7. PARTES INTERESSADAS**

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

Nome	Área	Papel	Email

**8. PREMISSAS**

Conjunto de fatos e informações assumidos como verdadeiros (mas que podem se concretizar ou não, podendo gerar riscos e incertezas para o projeto)

**9. RESTRIÇÕES**

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

**10. VALIDAÇÃO DO PATROCINADOR(A)**

TAP aceito? Sim ( ) Não ( )

Comentários:

**11. APROVAÇÃO DA PARTE INTERESSADA COMPETENTE**

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

Comentários:

Data da decisão:

\_\_\_\_\_  
**PARTE INTERESSADA COMPETENTE**  
**CPGP (projetos estratégicos)**  
**Coordenador do CPGP em conjunto com outro magistrado (projetos táticos)**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## ANEXO C - Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)



### PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETOS (PGP)

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

**Nome do projeto:** deverá estar relacionado aos resultados almejados ou produtos que serão entregues

**Nº do projeto:** conforme o sequenciamento dos projetos pela SGEP

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

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

#### 2. CONTROLE DE VERSÕES

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

Versão	Autor	Data	Justificativa

#### 3. PREMISSAS

Conjunto de fatos e informações assumidos como verdadeiros (mas que podem se concretizar ou não, podendo gerar riscos e incertezas para o projeto)

#### 4. RESTRIÇÕES

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

#### 5. GERENCIAMENTO DO ESCOPO

##### 5.1. DETALHAMENTO DO ESCOPO

**Escopo:** Identificação dos resultados, características e funções especificadas.

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

##### 5.2. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

É o processo de subdivisão de todo o escopo de um projeto em entregas menores e mais facilmente gerenciáveis.

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

##### 5.3. DICIONÁRIO DA EAP

Fornecer informações detalhadas sobre entregas, atividades e agendamento de cada componente da EAP.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Item	Descrição	Critérios de aceitação
1.		
1.1		
1.2		
1.2.1		

## 6. GESTÃO DE PESSOAS

### 6.1 EQUIPE DO PROJETO

Relação de servidores que compõe a equipe responsável pela execução do projeto.

Nome	Lotação	Email	Ramal

### 6.2 MATRIZ DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Relação de servidores que compõe a equipe responsável pela execução do projeto.

Item	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5

R = Responsável pela execução    A = Aprovador    C = Consultado    I = Informado

R - efetivamente quem trabalha na atividade

A - responsável pelo aceite formal da atividade e que também fornece os meios para a execução

C - quem deve ser consultado durante a execução da atividade e cuja informação fornecida agregue valor e/ou seja essencial para a atividade

I - quem deve ser informado acerca do progresso da execução da atividade e que não precisa estar envolvido no processo de tomada de decisão

## 7. PARTES INTERESSADAS

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

Nome	Área	Papel	Email

## 8. GESTÃO DE RISCOS

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

### 8.1. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS

Processo de encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam impedir o alcance dos objetivos do projeto. Também deve ser estimadas as consequências e a probabilidade e o impacto conforme a Matriz de Resposta ao Risco do Plano de Riscos do TRT2 (<https://intranet.trt2.jus.br/por-dentro-do-trt/modelos-manuais-e-tabelas/gestao-de-riscos-e-projetos-institucionais>).

Risco	Consequência	Probabilidade	Impacto

### 8.2. PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Processo de desenvolver alternativas, estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral aos riscos altos a extremos (pontuação 8 a 25 conforme a Matriz de Resposta ao Risco do Plano de Riscos do TRT2)





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Risco	Ações de Resposta	Responsável	Quando agir?	Recursos

### 9. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Espaço para preenchimento de como as informações certas chegarão até as pessoas certas no tempo adequado.

Conteúdo - Qual informação será compartilhada? (ex, documentos de projeto, finalização de entrega,...)

Emissor (Responsável) - Quem é a parte interessada que divulgará a informação? (ex, gerente do projeto, SGEP,...)

Receptor (Público-alvo) - Quem serão as partes interessadas que receberão a informação? (ex, patrocinador(a), gerente do projeto,...)

Canal (Meio) - Qual o meio de comunicação utilizada para divulgar a informação? (ex, email, telefone, videoconferência,...)

Quando? - Em que momento a informação será divulgada? (ex, mensal, semanal, após atualização, na ocorrência,...)

Conteúdo	Emissor (Responsável)	Receptor (Público-alvo)	Canal (Meio)	Quando?

### 10. INDICADORES DO PROJETO

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

#### 10.1. INDICADOR DE EXECUÇÃO DO PROJETO

Item EAP	Peso no projeto	Percentual executado
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>%</b>

### 11. GESTÃO DE MUDANÇAS

Forma de controlar as mudanças que foram aprovadas através de Solicitação de Mudança de Projeto

Controle de SMP	Autor	Status	Resultado / Impacto

### 12. APROVAÇÃO DA PARTE INTERESSADA COMPETENTE

PGP aceito? Sim ( )

Sim com ressalvas ( )

Não ( )

Comentários:

Data da decisão:

\_\_\_\_\_  
PARTE INTERESSADA COMPETENTE  
CPGP (projetos estratégicos)  
Coordenador do CPGP em conjunto com outro magistrado (projetos táticos)



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## ANEXO D - Roteiro do Projeto

<p>JUSTIÇA DO TRABALHO Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (SP)</p>	<h3>ROTEIRO DO PROJETO</h3>
--	-----------------------------

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

**Nome do projeto:** deverá estar relacionado aos resultados almejados ou produtos que serão entregues

**Nº do projeto:** conforme o sequenciamento dos projetos pela SGEP

**Demandante:** nome de quem submeteu a proposta de projeto

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

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

### 2. CONTROLE DE VERSÕES

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

Versão	Autor	Data	Justificativa

### 3. DESCRIÇÃO

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

### 4. PREMISSAS

Conjunto de fatos e informações assumidos como verdadeiros (mas que podem se concretizar ou não, podendo gerar riscos e incertezas para o projeto)

### 5. RESTRIÇÕES

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

### 6. GERENCIAMENTO DO ESCOPO

#### 6.1. DETALHAMENTO DO ESCOPO

**Escopo:** Identificação dos resultados, características e funções especificadas.

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

#### 6.2. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

É o processo de subdivisão de todo o escopo de um projeto em entregas menores e mais facilmente gerenciáveis.

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



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 6.3. DICIONÁRIO DA EAP

Fornecer informações detalhadas sobre entregas, atividades e agendamento de cada componente da EAP.

Item	Descrição	Critérios de aceitação
1.		
1.1		
1.2		
1.2.1		

### 7. GESTÃO DE PESSOAS

#### 7.1 EQUIPE DO PROJETO

Relação de servidores que compõe a equipe responsável pela execução do projeto.

Nome	Lotação	Email	Ramal

#### 7.2 MATRIZ DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Relação de servidores que compõe a equipe responsável pela execução do projeto.

Item	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5

R = Responsável pela execução    A = Aprovador    C = Consultado    I = Informado

R - efetivamente quem trabalha na atividade

A - responsável pelo aceite formal da atividade e que também fornece os meios para a execução

C - quem deve ser consultado durante a execução da atividade e cuja informação fornecida agregue valor e/ou seja essencial para a atividade

I - quem deve ser informado acerca do progresso da execução da atividade e que não precisa estar envolvido no processo de tomada de decisão

### 8. PARTES INTERESSADAS

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

Nome	Área	Papel	Email

### 9. GESTÃO DE RISCOS

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

#### 9.1. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS

Processo de encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam impedir o alcance dos objetivos do projeto. Também deve ser estimadas as consequências e a probabilidade e o impacto conforme a Matriz de Resposta ao Risco do Plano de Riscos do TRT2 (<https://intranet.trt2.jus.br/por-dentro-do-trt/modelos-manuais-e-tabelas/gestao-de-riscos-e-projetos-institucionais>).

Risco	Consequência	Probabilidade	Impacto



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

### 9.2. PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Processo de desenvolver alternativas, estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral aos riscos altos a extremos (pontuação 8 a 25 conforme a Matriz de Resposta ao Risco do Plano de Riscos do TRT2)

Risco	Ações de Resposta	Responsável	Quando agir?	Recursos

### 10. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Espaço para preenchimento de como as informações certas chegarão até as pessoas certas no tempo adequado.

Conteúdo - Qual informação será compartilhada? (ex, documentos de projeto, finalização de entrega,...)

Emissor (Responsável) - Quem é a parte interessada que divulgará a informação? (ex, gerente do projeto, SGEP,...)

Receptor (Público-alvo) - Quem serão as partes interessadas que receberão a informação? (ex, patrocinador(a), gerente do projeto,...)

Canal (Meio) - Qual o meio de comunicação utilizada para divulgar a informação? (ex, email, telefone, videoconferência,...)

Quando? - Em que momento a informação será divulgada? (ex, mensal, semanal, após atualização, na ocorrência,...)

Conteúdo	Emissor (Responsável)	Receptor (Público-alvo)	Canal (Meio)	Quando?

### 11. INDICADORES DO PROJETO

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

#### 11.1. INDICADOR DE EXECUÇÃO DO PROJETO

Item EAP	Peso no projeto	Percentual executado
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>%</b>

### 12. GESTÃO DE MUDANÇAS

Forma de controlar as mudanças que foram aprovadas através de Solicitação de Mudança de Projeto

Controle de SMP	Autor	Status	Resultado / Impacto

### 13. APROVAÇÃO DA PARTE INTERESSADA COMPETENTE

Data da assinatura:

\_\_\_\_\_  
PATROCINADOR(A) (apenas projetos operacionais)



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## ANEXO E - Relatório de Avaliação do Projeto (RAP)

	<h3>RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO (RAP)</h3>
--	--

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

**Nome do projeto:** deverá estar relacionado aos resultados almejados ou produtos que serão entregues

**Nº do projeto:** código definido pela SGEP

**Mês de referência (anterior ao mês corrente):** mês que se refere o Relatório

**Status do Projeto:** principais entregas realizadas no mês de referência

### 2. PROBLEMAS ENFRENTADOS NO MÊS

**Descrição e Impacto do problema:** qual o problema e as consequências ocorridas

**Ação realizada no problema:** qual a medida tomada para o enfrentamento

### 3. PREVISÃO DE ENTREGAS PARA O PRÓXIMO MÊS

**Descrição e situação da entrega:** informar uma entrega prevista para o próximo mês e o status atual

**Data provável da entrega:** informar a data estimada

### 4. PRINCIPAIS RISCOS RELACIONADO ÀS ATIVIDADES EM ANDAMENTO E ÀS ENTREGAS FUTURAS

**Descrição e Consequência do risco:** informar problema, pendência ou dificuldades e as possíveis consequências

**Plano de Ação de controle do risco:** tratamento para o risco (preventivo e/ou corretivo)

**Selecionar apenas uma opção na Matriz de Probabilidade (linhas) e Impacto (colunas) do risco:** a opção selecionada demonstra o nível de risco (apenas os níveis alto e extremo são obrigatórios ter um plano de ação)

		PROBABILIDADE				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
IMPACTO	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

Baixo	Aceitar, mitigar, transferir ou evitar	Médio	Aceitar, mitigar, transferir ou evitar	Alto	Mitigar, transferir ou evitar	Extremo	Mitigar, transferir ou evitar
-------	--	-------	--	------	-------------------------------	---------	-------------------------------

Matriz aprovada pelo Comitê de Planejamento e Gestão na 2ª Reunião de Análise Estratégica de 2019

Acesso ao Manual de Riscos em:

[https://ww2.trt2.jus.br/fileadmin/agep/planejamento\\_estrategico/Plano\\_de\\_Gestao\\_de\\_Riscos/Plano\\_de\\_Gestao\\_de\\_Riscos\\_v.1.1.pdf](https://ww2.trt2.jus.br/fileadmin/agep/planejamento_estrategico/Plano_de_Gestao_de_Riscos/Plano_de_Gestao_de_Riscos_v.1.1.pdf)

### 5. INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Espaço disponível para relatar qualquer informação relevante para o projeto que não tenha sido abordada nos demais itens

### 6. APROVAÇÃO DA PARTE INTERESSADA COMPETENTE

Data da assinatura:

\_\_\_\_\_  
GERENTE DE PROJETO



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## ANEXO F - Boletim Periódico

	<b>BOLETIM PERIÓDICO</b> Referência: Xº Trimestre de 202X (Mês X a Mês Y)
--	--

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

**Nome do projeto:** deverá estar relacionado aos resultados almejados ou produtos que serão entregues

**Nº do projeto:** conforme o sequenciamento dos projetos pela SGEP

**Demandante:** nome de quem submeteu a proposta de projeto

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

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

**Data de início:** data de início do projeto

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

### 2. EQUIPE

Relação de pessoas que compõem a equipe responsável pela execução do projeto.

Perfil	Nome

### 3. PROGRESSO

**Data do Relatório:** XX/XX/202X

Data do último dia do trimestre de referência e gráficos com o tempo decorrido entre o início do projeto e a previsão de término e o progresso (exemplos abaixo).

Tempo Decorrido



Progresso



### Detalhamento do Status:

Situação atual do projeto conforme preenchimento de Relatório de Avaliação do Projeto (RAP), reuniões e outras fontes.

### Principais entregas do período:

Entregas mais relevantes realizadas no trimestre.

### 4. PREVISÃO DE ENTREGAS

Entregas previstas para os próximos períodos

Entrega	Data planejada	Data provável	Situação	Responsável



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**5. PONTOS DE ATENÇÃO E RISCOS**

Descrição de situações que causem riscos, dificuldades ou pendências que possam impedir o alcance dos objetivos do projeto e as consequências, alternativas e estratégias para lidar com a exposição a essas situações

Ponto de atenção ou Risco	Consequência	Ações de Resposta	Responsável	Quando agir?

**6. PACTOS ESTABELECIDOS E INFORMAÇÕES RELEVANTES**

Espaço destinado a preencher observações, premissas, restrições, características ou informações consideradas importantes para o projeto.

---

COORDENADOR(A) DA CGP  
COORDENADORIA DE GOVERNANÇA E PROJETOS



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## ANEXO G - Solicitação de Mudança no Projeto (SMP)



### SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO (SMP)

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

**Nome do projeto:** deverá estar relacionado aos resultados almejados ou produtos que serão entregues

**Nº do projeto:** conforme o sequenciamento dos projetos pela SGEP

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

**Gerente do projeto:** nome do servidor designado para liderar a equipe do projeto

#### 2. IDENTIFICAÇÃO DA SOLICITAÇÃO

**Solicitante:** nome da pessoa que solicitou a mudança

**Data:**

**Descrição do problema ou necessidade:** Descrever de forma clara e objetiva o problema encontrado e/ou a necessidade da mudança

**Tipo de mudança:** ( ) essencial não pode deixar de ser feita      ( ) desejável não é imprescindível

#### 3. DESCRIÇÃO

O que deve ser feito para implementar a mudança no projeto

#### 4. BENEFÍCIOS ESPERADOS

Quais são os benefícios esperados com implementação da mudança

#### 5. ANÁLISE DOS IMPACTOS

**No Prazo:** indicar se haverá alterações no cronograma do projeto

**No Escopo:** indicar se haverá alterações no escopo do projeto

**No Custo:** indicar se haverá alterações no custo do projeto

**No Alinhamento estratégico:** indicar se haverá alterações no alinhamento estratégico

**Outras áreas de conhecimento:** indicar se haverá impactos em outras áreas de conhecimento

**Riscos decorrentes:** descrever os riscos decorrentes da implantação da mudança, inclusive em projetos inter-relacionados, caso existentes

**Impactos da não implementação:** quais são os impactos negativos se a mudança não ocorrer

#### 6. VALIDAÇÃO DO GERENTE DO PROJETO

SMP aceito? Sim ( ) Não ( )

Comentários:

\_\_\_\_\_  
GERENTE DO PROJETO

#### 7. APROVAÇÃO DA PARTE INTERESSADA COMPETENTE

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

Comentários:

Data da decisão:

\_\_\_\_\_  
PARTE INTERESSADA COMPETENTE  
Patrocinador(a) (projetos táticos e estratégicos)  
Diretor da SGEP (projetos operacionais)





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## ANEXO H - Ata de Reunião

<p>JUSTIÇA DO TRABALHO Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (SP)</p>	<b>ATA DE REUNIÃO - Nº XXX</b>
--	--------------------------------

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

**Nome do projeto:** deverá estar relacionado aos resultados almejados ou produtos que serão entregues

**Nº do projeto:** conforme o sequenciamento dos projetos pela SGEP

**Demandante:** nome de quem submeteu a proposta de projeto

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

**Gerente do projeto:** nome do servidor designado para liderar a equipe do projeto

### 2. INFORMAÇÕES DA REUNIÃO

**Data:**

**Hora:**

**Local:**

**Tipo de reunião:** identificar se é uma reunião de kick off, ordinária (prevista no projeto) emergencial, etc

**Objetivo:** descrever o objetivo da reunião

### 3. PARTICIPANTES

Identificação dos magistrados(as) e servidores(as) que participaram da reunião.

Nome	Lotação	Assinatura

OBS: informar se algum participante esteve presente apenas parcialmente.

### 4. PAUTA

Assuntos a serem discutidos na reunião.

### 5. DELIBERAÇÕES

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

Item	Assunto	Responsável	Data

### 6. PRÓXIMA REUNIÃO

**Data:**

**Hora:**

**Local:**





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

**9. APROVAÇÃO DA PARTE INTERESSADA COMPETENTE**

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

Comentários:

Data da decisão:

---

**PARTE INTERESSADA COMPETENTE**

**CPGP (projetos estratégicos)**

**Coordenador do CPGP em conjunto com outro magistrado (projetos táticos)**

**Patrocinador(a) (projetos operacionais)**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

## ANEXO J - Lições Aprendidas (LAP)

	<b>LIÇÕES APRENDIDAS (LAP)</b>
--	--------------------------------

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

**Nome do projeto:** deverá estar relacionado aos resultados almejados ou produtos que serão entregues

**Nº do projeto:** conforme o sequenciamento dos projetos pela SGEP

**Demandante:** nome de quem submeteu a proposta de projeto

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

**Gerente do projeto:** nome do servidor designado para liderar a equipe do projeto

### 2. LIÇÕES APRENDIDAS

#### 2.1 LIÇÃO 1: definir um título para a lição aprendida

**Tipo de Lição:** ( ) Negativa ( ) Positiva

**Grupo de Processos:** ( ) Iniciação ( ) Planejamento ( ) Execução ( ) Monitoramento e Controle ( ) Encerramento

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

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

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

**Qual foi a lição aprendida?**

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

#### 2.N LIÇÃO N: definir um título para a lição aprendida

**Tipo de Lição:** ( ) Negativa ( ) Positiva

**Grupo de Processos:** ( ) Iniciação ( ) Planejamento ( ) Execução ( ) Monitoramento e Controle ( ) Encerramento

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

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

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

**Qual foi a lição aprendida?**

Descrever o que fazer e o que não fazer em um outro projeto, citando os aspectos positivos e negativos e impactos e benefícios

OBS: 'N' representa a quantidade de Lições Aprendidas de um projeto. Esse item deverá ser criado para 'N' lições que o gerente de projetos tenha considerado no projeto.

### 3. VALIDAÇÃO PELO(A) PATROCINADOR(A)

**Data da decisão:**

\_\_\_\_\_  
DIRETOR(A) DA SGEP