



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAPÁ
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Manual de Gerenciamento de Projetos (MGP)

DEZEMBRO DE 2021
MACAPÁ

Controle de Versões

<i>Versão</i>	<i>Data</i>	<i>Responsável</i>	<i>Descrição</i>
<i>1.0</i>	<i>27/12/2021</i>	<i>Elinete Nunes Freitas (CSC/STI)</i>	<i>Versão inicial</i>
<i>1.1</i>	<i>07/01/2022</i>	<i>Emanoel Flexa (STI)</i>	<i>Revisão</i>

Apresentação

O avanço dos recursos tecnológicos e a necessidade por agilidade e eficiência nos processos operacionais impuseram uma dinâmica de constante e acelerada mudança nas organizações. Nesse contexto, as instituições públicas e privadas, de todos os setores da economia, vêm utilizando, num aumento progressivo, o planejamento estratégico e novas metodologias de gestão como meio de respostas para essas necessidades de transformação.

Considerando a amplitude da missão do Tribunal Regional Eleitoral do Amapá (TRE-AP) e o contexto de mudanças no qual está inserido, foi adotado um modelo de gestão baseado em três pilares: planejamento estratégico, processos e projetos. O planejamento estratégico deve ser visto como principal motivador das melhorias nos processos dos órgãos e na criação de iniciativas que são convertidas nos projetos. Esses três pilares são apoiados pela gestão de mudança cultural que busca favorecer o desenvolvimento, a cultura e a maturidade da organização, aumentando as chances de sucesso no alcance dos seus objetivos estratégicos.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos adota, em linhas gerais, as diretrizes e padrões do Project Management Institute (PMI), instituição mundial de referência sobre o tema, e serve de guia para orientar a condução dos projetos no âmbito do TRE-AP.

Consiste essencialmente em um conjunto de técnicas, regras e métodos orientados para mostrar o que deve ser feito em um projeto. A prática, documentada em vasta literatura, recomenda que para ser eficiente, deve ser simples e de fácil compreensão.

Com esse intuito, está sendo desenvolvida a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Tribunal Regional Eleitoral do Amapá – MGP – direcionada aos gestores, gerentes de projeto, equipes de projeto, bem como a qualquer servidor, no âmbito da Justiça Eleitoral do Amapá, que deseje conhecer ou melhorar suas competências na área de gerenciamento de projetos. Essa metodologia foi baseada na 4ª edição do Guia PMBOK® e nas melhores práticas adotadas pelo mercado, em especial por empresas públicas. A MGP compõe o alicerce da gestão de projetos.

Macapá, 27 de dezembro de 2021.

Secretaria de Tecnologia da Informação

Sumário

1. Objetivo.....	5
2. Abrangência.....	5
3. Definições.....	5
4. Gerenciamento de Projetos.....	6
5. Ciclo de Vida.....	7
6. Projeto: Iniciação	9
7. Projeto: Planejamento	10
8. Projeto: Execução	12
9. Projeto: Monitoramento e Controle	13
10. Projeto: Encerramento	14
Referências	16
FORMULÁRIOS	16

1. Objetivo do Manual

Este documento visa formalizar um Manual de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia de Informação e Comunicação e orientar os envolvidos em relação às boas práticas na condução dos projetos de TIC do Tribunal Regional Eleitoral do Amapá. Buscou-se seguir o caminho da simplicidade e objetividade, evitando procedimentos desnecessários ou burocráticos e informações em excesso.

2. Abrangência

Esta metodologia determina as práticas comuns que devem ser seguidas por todos os projetos a fim de manter-se um padrão institucional e facilitar o entendimento, a comunicação e os processos de tomada de decisões e estabelece os principais papéis e responsabilidades e os processos de gerenciamento ao longo de um ciclo de vida do projeto, reduzindo as incertezas e aumentando as possibilidades de sucesso. Desta forma, o público alvo deste manual é qualquer profissional envolvido com os projetos da Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal Regional Eleitoral do Amapá, incluindo fornecedores e prestadores de serviço

3. Definições

Para os fins de compreensão deste documento, valem as definições apresentadas neste tópico.

3.1 Projetos

O termo “projeto” é amplamente utilizado pelas organizações nos mais variados campos de conhecimento. São desenvolvidos projetos relacionados à engenharia, arquitetura, à área social, à comunicação, ao meio ambiente, entre outros. A referência mais conhecida em gerenciamento de projetos é o guia PMBOK. Sua quarta edição traz o seguinte conceito: Um projeto é um esforço temporário, com início e fim definidos, cujo objetivo é criar produtos, serviços ou resultados exclusivos, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros específicos.

3.2 Projeto Estratégico

O Projeto Estratégico surge como medida planejada para a consecução de um ou mais objetivos estratégicos estabelecidos nos macrodesafios do Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral. Consequentemente, favorece o cumprimento da missão e a concretização da visão de futuro. Devido à sua importância, os projetos estratégicos possuem alta prioridade em sua execução.

3.3 Plano de Ação

O Plano de Ação é a formalização de ações planejadas, utilizado em iniciativas de curta duração, baixo custo e complexidade, porém não é vedada a sua utilização em iniciativas de médio prazo.

O Plano de Ação garante que a iniciativa em desenvolvimento seja bem definida em termos de especificação do que deve ser feito, por que deve ser feito, responsabilidades, prazos, locais e custos envolvidos, permitindo o acompanhamento e a verificação da sua implantação.

3.4 Programa

Programa é um conjunto de planos de ação e de projetos agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada iniciativa fosse gerenciada de modo independente. Normalmente os planos de ação e os projetos de um mesmo programa possuem algumas características técnicas ou operacionais comuns.

Gerenciar programas é coordenar as atividades e recursos de múltiplas iniciativas de forma centralizada, a fim de possibilitar a otimização e integração de custos, cronogramas, recursos e esforços, de forma que iniciativas gerenciadas individualmente não permitiriam.

3.5 Portfólio de Iniciativas Estratégicas

Portfólio de Iniciativas Estratégicas é um conjunto de projetos, programas e planos de ação, cuja finalidade é propiciar o efetivo gerenciamento dos trabalhos, visando atingir os objetivos estratégicos do TRE-AP.

A gestão integrada dessas iniciativas possibilita verificar o relacionamento e o impacto existente entre elas, ou seja, torna possível identificar se o atraso em um produto de uma iniciativa poderá causar prejuízos em outras. Isso poderá ocorrer por utilização de recursos humanos em projetos distintos, ou por que é necessário concluir o produto do projeto A antes do início de um produto do projeto B.

4. Gerenciamento de Projetos

Projetos envolvem integração de pessoas e aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e sistemas às respectivas atividades a fim de atender aos seus requisitos com êxito. A aplicação de um gerenciamento de projetos visa:

- Evitar incertezas durante a execução do projeto;
- Mitigar os riscos negativos;
- Facilitar e orientar a execução do projeto;
- Melhorar a alocação de recursos materiais, financeiros e humanos;
- Documentar o conhecimento adquirido;
- Melhorar o controle e acompanhamento gerencial;
- Embasar a tomada de decisões estratégicas;
- Disseminar a comunicação entre os envolvidos.

4.1 Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão de Projetos

Alguns fatores são fundamentais para o sucesso dos projetos do TRE do Amapá, entre eles, destacam-se:

- **Patrocínio da alta administração** – a alta administração, composta pela presidência, diretoria-geral e titular das unidades administrativas e judiciárias, deve dar condições aos gestores para a utilização dos recursos da organização. Ela pode envolver-se mediante participação nas reuniões de acompanhamento e encerramento de projetos, nas reuniões de análise estratégica, na priorização e aprovação dos projetos nos comitês e na definição de políticas e diretrizes.

- **Comprometimento das unidades gestoras e executoras** – quanto maior o comprometimento e integração (interface) das unidades gestoras e executoras no planejamento e na implantação do projeto, melhor será o resultado final. As mudanças que ocorrem no curso do projeto devem ser amplamente discutidas e negociadas para que os riscos e impactos no cronograma, nos custos e na qualidade sejam avaliados e decididos.

- **Recursos humanos capacitados** – para o desenvolvimento adequado de um projeto, faz-se necessário que a equipe alocada esteja capacitada adequadamente. Para tanto, o gerente do projeto deverá planejar as ações de capacitação da equipe, com o apoio da unidade de Gestão de Pessoas.

- **Reuniões de acompanhamento periódicas** – são fundamentais as reuniões de acompanhamento com a participação dos envolvidos no projeto, visto que propicia a identificação de situações críticas, avaliação e redução de riscos, promoção de ações corretivas e preventivas.

- **Gestão de mudanças** – as principais mudanças em projetos são as reduções ou aumento de escopo, tempo e custo. Se os resultados não ocorrem conforme planejado ou surge demanda inesperada, é preciso avaliar o curso e o benefício de alteração do projeto. Assim, havendo desvios no curso do projeto, é fundamental documentá-los, realizar análise de impacto e buscar aprovação das partes interessadas.

4.2 Envolvidos no desenvolvimento dos projetos

Dentre os envolvidos no gerenciamento de projetos, o gerente de projeto é o que detém maior responsabilidade, conduzindo a execução das atividades e a coordenação da equipe do projeto.

Pela sua relevância no projeto, é recomendável que recaia, preferencialmente, sobre servidor que reúna características mínimas compatíveis com o papel gerencial, possuindo conhecimento básico em técnicas de gerenciamento de projetos e no tema específico do projeto, visão sistêmica, liderança, comunicação, bom senso e habilidades de organização e negociação.

Têm destaque no projeto, com papéis definidos, as seguintes figuras:

- **Patrocinador:** unidade macro da estrutura organizacional do Tribunal, hierarquicamente superior na hierarquia administrativa em relação ao proponente, com competência para apoiar o projeto, a saber, Presidência, Corregedoria (projetos propostos pelas zonas eleitorais sobre serviços cartorários), Diretoria-Geral e Secretarias.
- **Proponente:** unidade ou grupo com vínculo ou subordinação hierárquica imediata às unidades patrocinadoras, quais sejam Corregedoria (enquanto unidade administrativa do Tribunal em relação à Presidência), Coordenadorias (inclusive a de Controle Interno e Auditoria), Escola Judiciária Eleitoral, Ouvidoria e comissões permanentes (ambiental, acessibilidade, qualidade de vida no trabalho, segurança da informação, logística sustentável e CPAD).
- **Equipe do projeto:** são os encarregados da execução do projeto. Tem formação multidisciplinar, com período de atuação determinado de acordo com a duração do projeto. A atuação dos seus membros pode ocorrer em regime de dedicação integral, parcial ou por tarefa específica, dependendo da atribuição definida no plano do projeto.
- **Parte(s) interessada(s):** unidade(s) envolvida(s) ativamente no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto. Por dispor de força para influir sobre o projeto, suas entregas ou sobre os membros da equipe, é necessário que seja(m) identificada(s) durante a fase de planejamento, de modo a determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto.
- **Gerente do Projeto:** Servidor designado pelas respectivas Coordenações para coordenar a realização de um projeto de forma a alcançar os objetivos almejados.

5. Ciclo de Vida

Os projetos podem ser divididos em fases para um melhor controle gerencial. O conjunto dessas fases é conhecido como Ciclo de Vida do Projeto. As fases do projeto são apresentadas, geralmente, em ordem sequencial de execução.

O Manual de Gestão de Projetos da Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-AP define seu processo de trabalho Gerenciamento do Projeto utilizando as fases do ciclo de vida dos projetos:

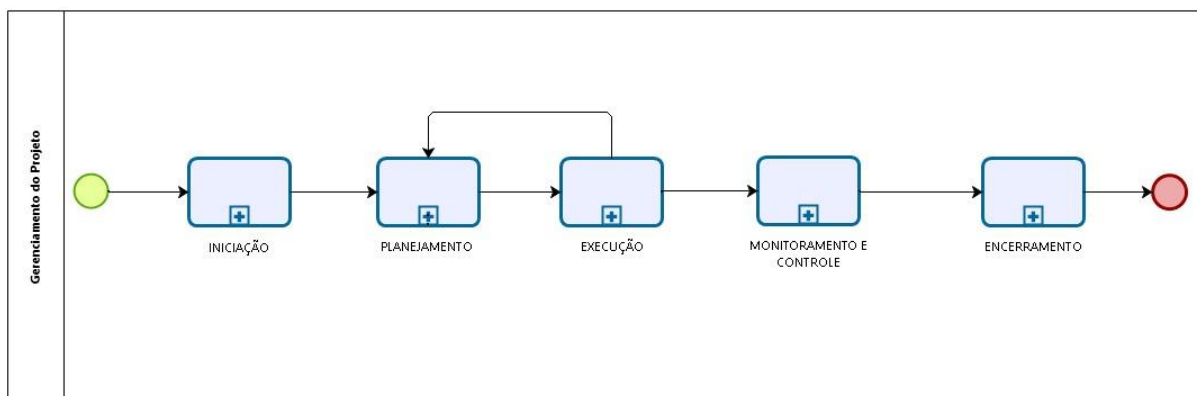


Figura 1: Fases do projeto (PMBOK)

Cada fase do ciclo de vida do projeto tem um objetivo específico e gera documentos próprios. A estruturação em fases propicia um maior controle do projeto, uma vez que especifica o que é permitido e esperado em cada uma, além de garantir uma maior possibilidade de êxito do projeto.

Todos os documentos principais de cada fase estarão disponíveis na Intranet do TRE-AP e em formulários contidos no sistema SEI.

Fase	Objetivo	Documento Principal	Descrição
Iniciação	Autorizar formalmente o início do projeto.	Termo de abertura (TAP)	Documento que inicia um projeto, onde estão relacionados os requisitos iniciais para atender as necessidades ou expectativas das partes interessadas.
Planejamento	Definir a estratégia de execução do projeto.	Plano do projeto (PP)	Documento que detalha as ações e condições necessárias para realizar o projeto.
Execução	Realizar as atividades planejadas.	Relatórios de entrega	O aceite ou não das entregas é registrado diretamente no corpo do processo tramitado no SEI.
Monitoramento e Controle	Acompanhar as atividades realizadas e controlar incidentes que possam impactar no projeto.	Solicitação de mudança (SMP)	Documento que solicita uma ou mais alterações de impacto no projeto.
Encerramento	Formalizar o encerramento do projeto e registrar os resultados.	Termo de encerramento (TEP)	Documento que formaliza o término do projeto, por

			cancelamento ou conclusão.
--	--	--	----------------------------

O ciclo de vida, representado no diagrama inicial do Anexo I seguinte, detalha cada fase, apresentando os fluxos respectivos e a descrição das tarefas correspondentes, servindo como guia para o trabalho do gerente e da equipe do projeto.

6. Projeto: Iniciação

O surgimento de novos projetos apresenta as mais diversas motivações, desde necessidades ou problemas diversos que precisam de um serviço ou produto para atendê-los, alinhamento com o Plano Diretor de TI e demandas mandatórias.

O projeto deve ser bem definido desde o início, de modo que seja compreendido por todas as partes interessadas. Nesta fase é fundamental explicitar o objetivo do projeto, o problema identificado, as propostas de soluções e a vinculação com a estratégia do Tribunal regional eleitoral do Amapá (TRE-AP). O processo de iniciação de um projeto compreende as principais atividades:

- Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP – formulário 1) – de maneira a definir de forma macro o escopo, justificativas, objetivos, partes envolvidas, estimativa de custo, prazo etc. O TAP está disponível no SEI. Quando houver proposição de projeto de software, o TAP será substituído pelo Formulário de Solicitação de Demandas Informatizadas, previsto na Instrução Normativa 1/2015.
 - Analisar o TAP para observar a conformidade com a MGP da STI/TRE-AP, quanto à forma e ao conteúdo. Estando conforme, o TAP é enviado à STI para indicação do gerente do projeto. Verificada qualquer desconformidade com a MGP, o TAP é devolvido ao proponente, para ajustes.
 - O projeto deve ser cadastrado no ambiente de projetos da STI (intranet), para fins de documentação, com as informações do TAP.
 - O TAP é enviado para o gerente do projeto, para elaboração do plano do projeto (PP) e registro das etapas de execução do projeto.
 - Dá ciência ao gestor da unidade do gerente de projeto.
- A seguir o fluxo do processo da fase de Iniciação será apresentado.

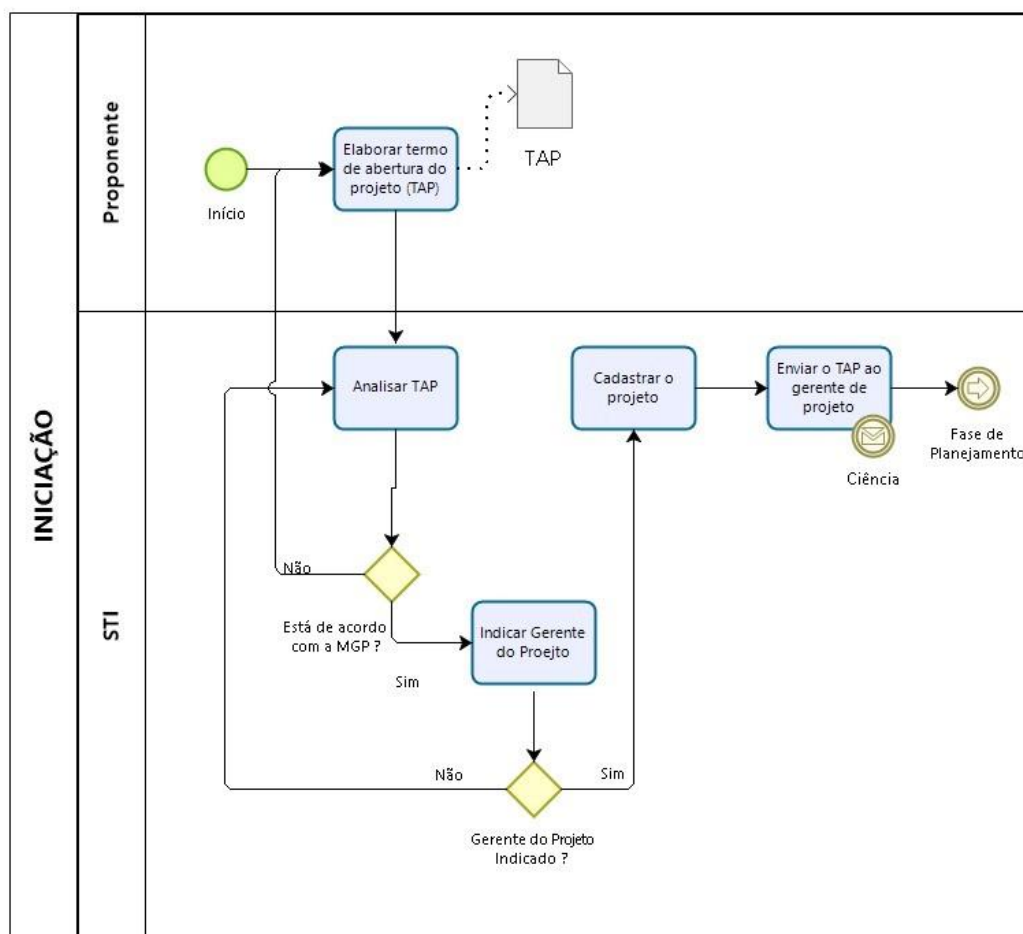


Figura 2: Fase Iniciação

7. Projeto: Planejamento

Consiste nos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. Os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão usados para executá-lo. (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK - PMI Global Standard, 4ª edição)

Esta fase tem como principal objetivo definir e reunir os principais aspectos relacionados ao planejamento do projeto num plano de projeto integrado e abrangente, refletindo sua situação real. Ele se baseia principalmente:

- Na abordagem holística do projeto;
- No entendimento do que é importante para o sucesso do projeto;
- No entendimento da dinâmica do projeto e de suas principais diretrizes;
- Na obtenção e manutenção do alinhamento com as principais partes interessadas;
- Na efetiva realização do planejamento e de seus controles.

Neste processo, se faz necessário destacar a importância da realização do planejamento no tempo certo, de forma ágil e que não seja um entrave para o andamento do projeto.

Em relação às definições das entregas dos produtos, a metodologia sugere que, principalmente em projetos ágeis, sejam definidos mínimos produtos viáveis. Dessa forma, o projeto

visa resultados mais rápidos e que ao mesmo tempo gerem valor, sejam usáveis e factíveis de serem feitos.

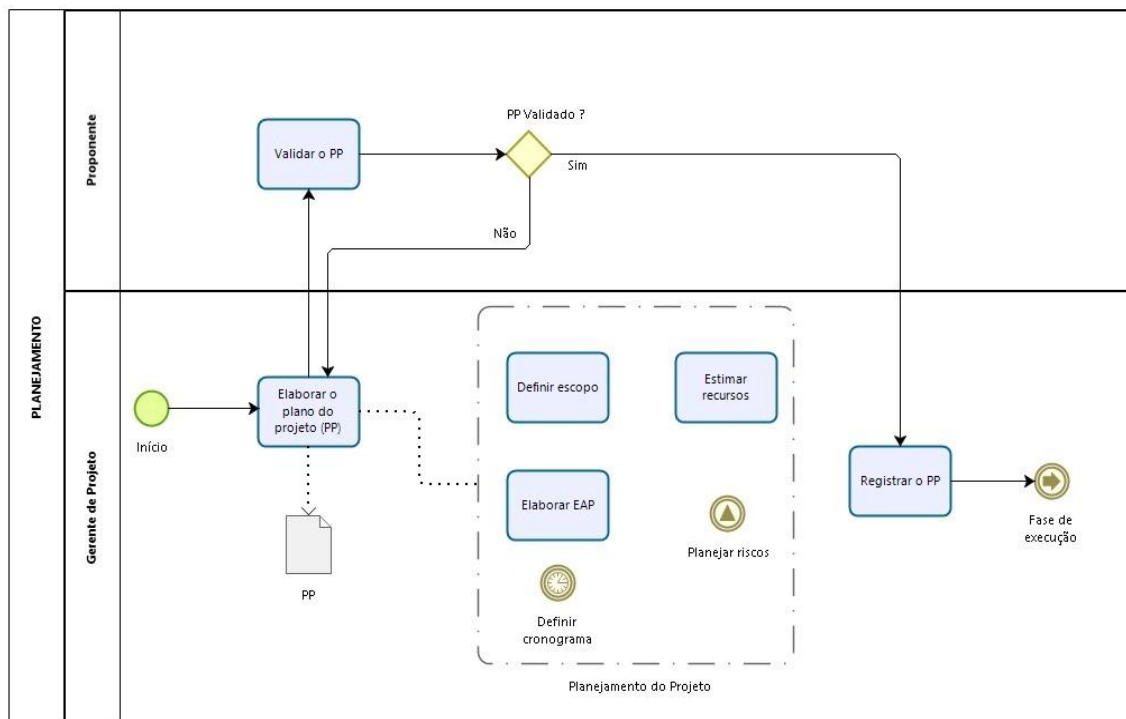


Figura 3: Fase Planejamento

O segundo documento gerado para o projeto é o plano do projeto (PP). É o momento do planejamento, onde devem ser definidos o escopo, o cronograma e o plano de comunicação do projeto, este opcional, além da estimativa detalhada dos recursos, o plano de riscos e a elaboração da estrutura analítica do projeto (EAP).

É essencial que o PP seja elaborado de forma clara, estruturada e organizada. Nessa fase, o proponente e o(s) beneficiário(s) devem ter participação ativa, a fim de fornecer informações o mais completas possíveis para a elaboração do plano do projeto.

Plano do Projeto (PP) é um formulário (formulário 2) que deve ser preenchido pelo gerente do projeto e anexado no SEI.

Deve constar no PP a definição do escopo do projeto, que defini o que faz parte ou não do trabalho a ser realizado. Exige a descrição do escopo positivo (o que o produto, o serviço ou a melhoria conterà) e negativo (aspectos que não serão contemplados pelo produto, serviço ou melhoria objeto do projeto).

A estrutura analítica do projeto (EAP) consiste na representação gráfica do escopo do projeto, onde são detalhadas as principais atividades do projeto subdivididas em pacotes de tarefas, de forma a facilitar o gerenciamento do projeto e controle dos prazos, das entregas, dos recursos e dos riscos relacionados. A profundidade da EAP depende do tamanho e da complexidade do projeto, bem como da necessidade de detalhamento do plano para um melhor gerenciamento. Ela pode ser revisada no decurso do projeto.

A EAP fornece a base das informações constantes do plano do projeto que deverão ser inseridas em ferramenta específica para controle do gerente do projeto, do proponente, do patrocinador e demais partes interessadas, além de facilitar a gestão dos de projetos.

O cronograma do projeto serve para estimar a duração de cada tarefa definida no planejamento. Pode ser ajustado ao longo da execução do projeto, porém assegurando a

temporalidade estimada no TAP, dado que o seu resultado tem como premissa o cumprimento de meta(s) estratégica(s).

A estimativa de recursos e sua quantificação deve constar do plano do projeto. No caso das necessidades de aquisições ou contratações, a documentação pertinente deverá ser produzida na fase de execução, observando-se a norma aplicável à natureza da aquisição. Cada aquisição identificada deverá ter seus custos estimados.

O planejamento de riscos auxilia no gerenciamento do que pode impactar nos objetivos do projeto. A planilha a ser preenchida deve identificar o risco, a entrega correspondente e as formas de evitá-lo e de minimizar seu impacto, no caso de não ser possível evitá-lo.

Caso haja necessidade um plano de comunicação pode ser elaborado, é parte opcional do PP, contudo auxilia de forma positiva no gerenciamento do projeto. Um plano de comunicação bem elaborado permite a identificação de todas as partes envolvidas e as estratégias para lidar com elas, relacionando os tipos de informação e os meios de divulgação mais adequados para dar conhecimento de tudo o que ocorre no projeto

O PP é submetido à validação, quando é verificada a necessidade de eventuais ajustes no planejamento, em relação ao escopo, cronograma, recursos e riscos, antes de iniciada a execução do projeto.

O registro do PP consiste na inserção do plano em uma ferramenta de monitoramento da execução do projeto, após a sua validação pelo proponente

8. Projeto: Execução

Consiste no gerenciamento da execução para geração do(s) produto(s) do projeto. A execução engloba a coordenação das pessoas e dos recursos e a produção dos bens ou serviços (entregáveis) que devem ser resultados do projeto. É recomendável que o gerente de projeto atue pouco nas atividades de execução dos pacotes de trabalho do projeto. Ele deve, preferencialmente, dedicar a maior parte do seu tempo à coordenação das atividades, à distribuição de informações do projeto, à avaliação da qualidade das entregas e da satisfação dos clientes, ao controle dos riscos e à avaliação das necessidades de mudança. A seguir apresentamos o fluxo do processo da fase de execução, seguido do detalhamento de cada processo.

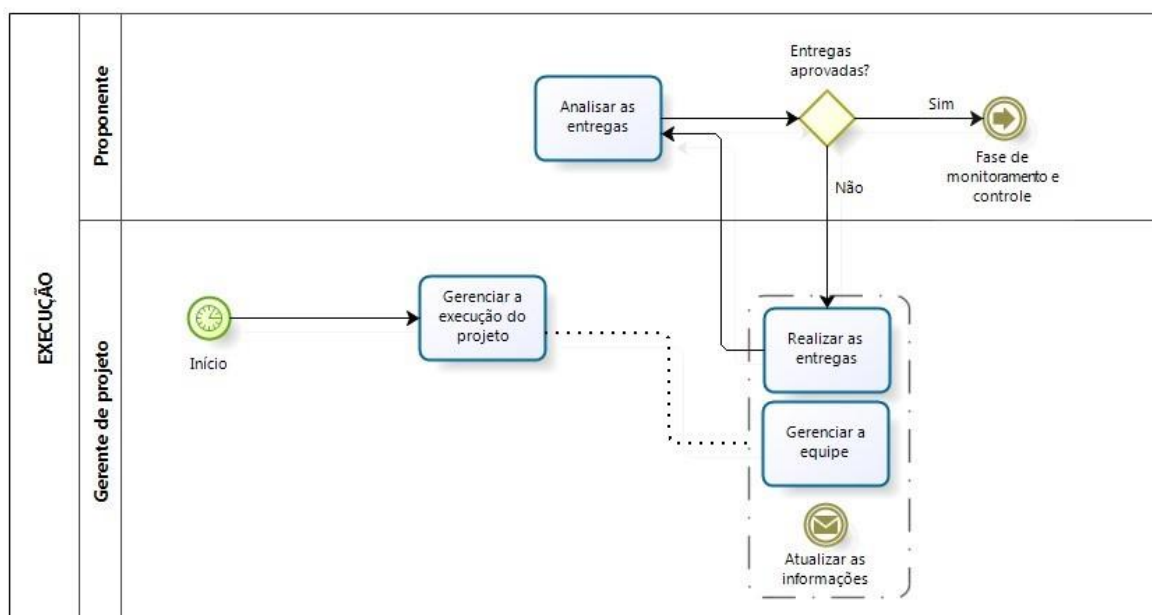


Figura 4: Fase Execução

Gerenciar a execução do projeto consiste, essencialmente, no cumprimento do Plano do Projeto (PP) até a entrega do produto ou serviço objeto do projeto.

Realizar as entregas consiste na entrega dos produtos ou serviços ao proponente, de acordo com o que foi definido no PP. As entregas devem ser registradas em sistema próprio e tramitadas no SEI, visando documentar a aprovação e/ou a não aprovação pelo proponente.

A análise das entregas visa atestar a qualidade do produto ou serviço executado, em conformidade com as especificações definidas no PP. Essa tarefa é contínua, realizada à medida em que são concluídas as entregas. Não sendo aprovadas as entregas, as razões do não aceite devem ser documentadas no SEI, quantas vezes sejam necessárias até a total aprovação. Essas mesmas justificativas devem ser registradas em ferramenta específica.

As informações sobre o andamento do projeto devem ser registradas no sistema próprio, mantendo-se atualizadas para dar amplo conhecimento às partes interessadas.

9. Projeto: Monitoramento e Controle

O monitoramento do projeto compara periodicamente os resultados desenvolvidos com a linha de base, garantindo que, com o seu término, suas entregas e seu produto final estejam de acordo com os objetivos estabelecidos e permitindo que as partes interessadas tenham uma visão clara do desempenho do projeto e das ações que exigem atenção adicional. No caso de desvios significativos, atividades de controle são constituídas para promover os ajustes necessários na condução do projeto, o que muitas vezes implicará em revisões no Plano de Projeto. A seguir apresentamos o fluxo do processo da fase de monitoramento e controle, seguido do detalhamento de cada processo.

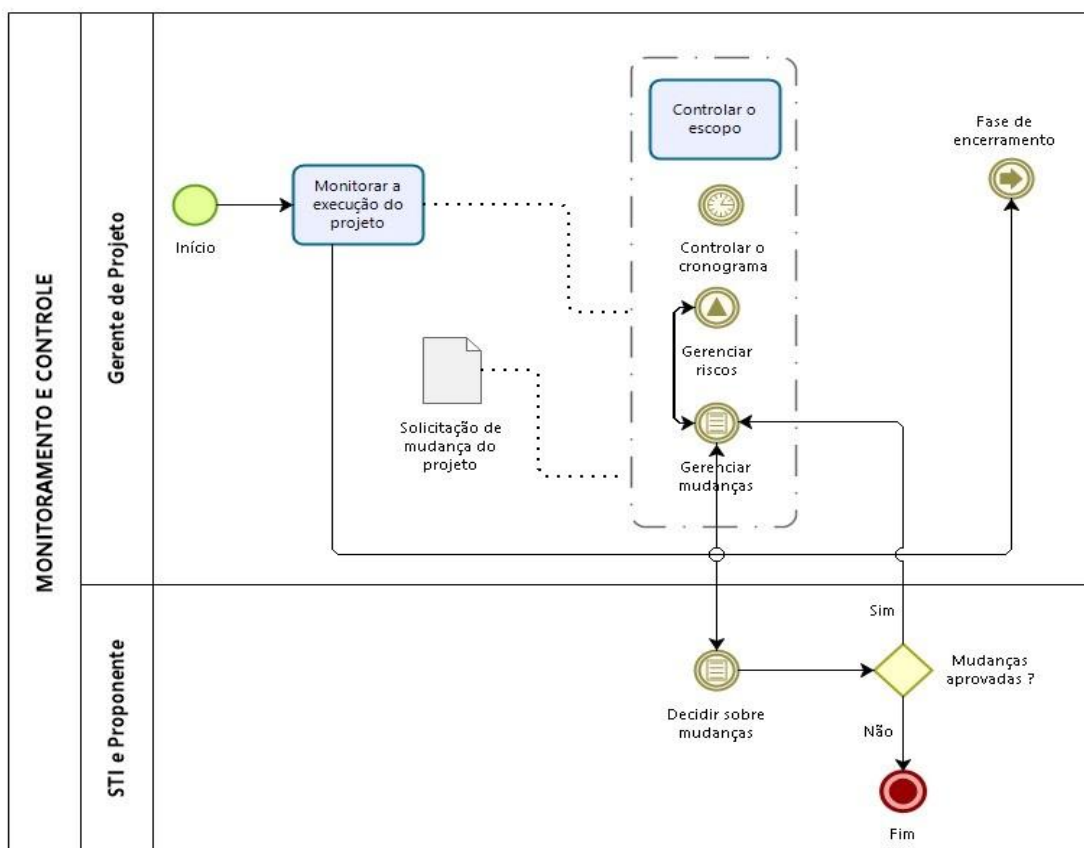


Figura 5: Fase Monitoramento e Controle

Monitorar a execução do projeto abrange o acompanhamento, a avaliação e o controle do andamento do projeto, visando o cumprimento das etapas definidas no PP. Corresponde ao monitoramento contínuo do escopo, do cronograma, dos riscos e das mudanças que possam surgir ao longo da execução do projeto.

Controlar o cronograma consiste em monitorar o andamento do projeto, visando assegurar o cumprimento das etapas e as entregas previstas no PP dentro dos prazos prefixados. O controle dos percentuais de execução do projeto deve ser realizado criteriosamente, a fim de evitar ou minimizar o impacto de eventuais atrasos nas etapas subsequentes, especialmente nos projetos em que envolvam alto valor orçamentário. Os ajustes do cronograma devem ser registrados no sistema destinado a esse fim, para fins de gerenciamento dos projetos.

Gerenciar riscos consiste no acompanhamento do plano de resposta a riscos integrante do PP. O controle deve ser praticado durante todo o projeto, a fim de permitir a implementação, em tempo hábil, das medidas de contingência em relação aos riscos previamente identificados.

Considerando que riscos são dinâmicos em um projeto, com variações de probabilidade e impacto ao longo da execução, o monitoramento deve ser criterioso, visando antecipar eventual surgimento de novo risco. Nesse caso, deverá ser avaliado se há impacto negativo e solicitadas as mudanças necessárias para a continuidade do projeto. Nos casos em que houver necessidade de adoção de plano de contingência, as informações devem ser registradas em ferramenta específica.

Caso haja mudanças no projeto que impactem no prazo final, custo e escopo do projeto devem ser informadas através do formulário (formulário 3) próprio e tramitadas através do SEI. São orientações para os tipos de mudanças:

- Prazo: alteração no prazo final do projeto > 15 dias;
- Custo: qualquer alteração a maior em relação ao custo planejado;
- Escopo: qualquer alteração que implique em acréscimo ou exclusão de produtos ou serviços relacionados ao projeto;
- Gerente: qualquer alteração no gerente do projeto.

Alterações simples podem ser gerenciadas pelo gerente do Projetos.

Solicitação de mudança do projeto (formulário 3). Deve ser preenchido e protocolado no SEI.

As mudanças (evento condicional) são analisadas considerando as orientações estabelecidas na MGP e, verificada a sua conformidade, são submetidas à deliberação dos gestores.

As mudanças solicitadas devem ser avaliadas e somente implementadas após a aprovação, devidamente documentadas no SEI, retornando ao gerente do projeto para ajustes em sistema específico e posterior acompanhamento e controle.

As mudanças aprovadas devem ser comunicadas, através do SEI, ao gerente de projeto para as adequações necessárias e continuidade do projeto. As mudanças ocorridas ao longo do projeto devem ser obrigatoriamente registradas no sistema, para fins de comunicação do seu andamento a todos os envolvidos.

10. Projeto: Encerramento

É a última fase do ciclo de vida da etapa de Projeto, e indica o encerramento de todas as atividades do projeto e a transferência do produto ou serviço do projeto para operação. É iniciado quando todos os objetivos do projeto foram alcançados e os produtos e serviços foram entregues, ou quando o projeto for cancelado.

O encerramento do projeto inclui os seguintes elementos chaves:

- Realocação dos membros da equipe do projeto dentro de outros projetos ou de volta às suas atividades operacionais;
- Fechamento das questões financeiras, tais como encerramento de contratos;
- Revisão final das questões e das lições aprendidas do projeto;

- Conclusão de todas as atividades do cronograma; e
- Atualização e arquivamento da documentação do projeto.

Normalmente, as atividades que envolvem o encerramento são feitas às pressas ou ignoradas. Entretanto, o Gerente do Projeto deve assegurar que o encerramento seja conduzido de maneira controlada e organizada, assim como aconteceu nas demais fases, pois esta possui vários propósitos que poderão ajudar em novos projetos.

Esta fase deve ser conduzida tanto para projetos bem-sucedidos, ou seja, com todas as entregas realizadas, quanto para projetos cancelados, pois estes também podem ter lições aprendidas a serem registradas, documentação a ser arquivada e equipe a ser desmobilizada, principalmente se foi cancelado após o início da sua execução. Para projetos cancelados que não tiveram lições aprendidas a serem registradas, o documento deve ser preenchido ao menos com a justificativa de cancelamento.

Um projeto encerrado, ou seja, que teve o documento de Lições Aprendidas realizado não poderá prosseguir com a execução de atividades, sejam elas corretivas ou evolutivas. Qualquer necessidade de alteração no produto ou serviço resultado do projeto deverá ser tratada como uma demanda ou um novo projeto.

A seguir apresentamos o fluxo do processo da fase de encerramento, seguido do detalhamento de cada processo.

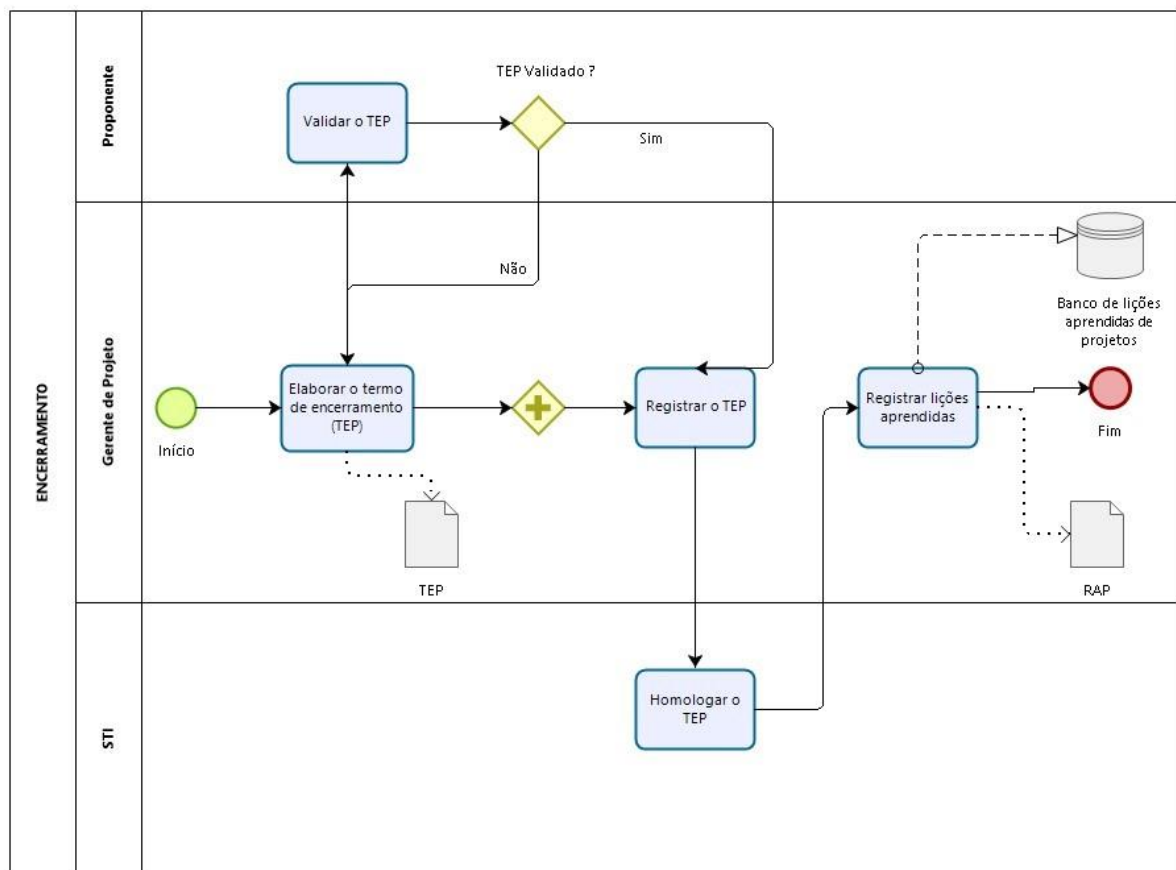


Figura 6: Fase Encerramento

O termo de encerramento do projeto (TEP – formulário 4) é o documento formal de conclusão do projeto, onde são relacionadas as entregas efetuadas. Para que o projeto esteja concluído, todas as etapas descritas no PP têm que ter sido finalizadas. O TEP deve ser preenchido no SEI.

À elaboração do TEP segue a validação das entregas relacionadas no termo de encerramento, momento em que é atestada a conformidade com o que foi o previsto no PP.

O registro do TEP ocorre após a validação das entregas do projeto, devendo ser feito no sistema destinado a esse fim.

O registro das lições aprendidas consiste na documentação do conhecimento obtido durante a execução do projeto. Devem ser identificadas pelo gerente, valendo-se das informações colacionadas ao longo do projeto. As lições aprendidas ficam armazenadas no banco de lições aprendidas dos projetos.

Referências

Prado, D., Gerenciamento de Portifólios, Programa e Projetos nas Organizações, Série Gerência de Projetos, volume 1, Editora INDG-TecS, 2009, 5ª edição.

Prado, D., Maturidade em Gerenciamento de Projetos, Série Gerência de Projetos, volume 7, Editora INDG-TecS, 2008.

PMI Project Management Institute, Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®), Global Standard, 2008, 4ª edição.

Coletânea Gestão Estratégica, Projetos, Superior Tribunal de Justiça, 2014. Metodologia de Gerenciamento de Projetos, Metodologia (MGP) da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte, TRE-RN, 2016, versão 2.0.

Gestão de Projetos da Justiça Federal, Manual, Justiça Federal, 2020, 2ª edição.

Gerenciamento de Projetos e Programas de TIC, manual da Justiça do Trabalho, TRT 4ª Região, 2019, versão 4.0.

FORMULÁRIOS

Todos os documentos relacionados estão disponíveis para utilização na intranet do Tribunal em <http://intranet.tre-ap.jus.br/institucional/unidades/sti/projetos-sti/formularios>.

- Formulário 01 – Termo de Abertura do Projeto (SEI)
- Formulário 02 – Plano Geral do Projeto
- Formulário 03 – Solicitação de Mudança do Projeto (SEI)
- Formulário 04 – Termo de Encerramento do Projeto (SEI)