



**TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA  
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DE ESTRATÉGIA E DE ELEIÇÕES  
COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO DE ESTRATÉGIA E GESTÃO – COPEG  
SEÇÃO DE GOVERNANÇA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS - SEGOVE**

# **METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA**

**Setembro - 2019**

**VERSÃO 3**



*A terceira versão da metodologia de gerenciamento de projetos do TRE-BA, baseada nas melhores práticas sugeridas pelo Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK), mantém o propósito de simplificar a realização dos projetos, no âmbito do TRE-BA, tendo sido aprimorada para suprir necessidades identificadas e adequações decorrentes de alteração na Legislação Interna do Tribunal.*



**Presidente**

Desembargador Edmilson Jatahy Fonseca Júnior

**Vice-Presidente e Corregedor Regional Eleitoral**

Desembargador José Edivaldo Rocha Rotondano

**Diretor-Geral**

Raimundo de Campos Vieira

**Secretaria de Planejamento de Estratégia e de Eleições**

Maurício Neves Rabello do Amaral

**Coordenadora de Planejamento de Estratégia e Gestão**

Luciana Bichara Dantas

**Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos**

Kércia Sant'Ana Sodré



---

## SUMÁRIO

---

<b>1 APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 CONCEITOS BÁSICOS.....</b>	<b>6</b>
2.1 O que é um Projeto.....	6
2.2 O que é um Programa.....	6
2.3 O que é um Portfólio ou Carteira de Projetos.....	7
2.4 O que é Gerenciamento de Projetos.....	7
<b>3 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....</b>	<b>8</b>
3.1 Idealizador.....	8
3.2 Unidade Cliente do Projeto.....	8
3.3 Gerente do Projeto.....	9
3.4 Equipe do Projeto.....	10
3.5 Seção de Gerenciamento de Projetos.....	10
<b>4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....</b>	<b>11</b>
4.1 Apoio da Alta Administração.....	11
4.2 Envolvimento da Unidade Demandante.....	11
4.3 Recursos Humanos.....	11
4.4 Reuniões de Acompanhamento.....	11
4.5 Comunicação.....	11
4.6 Gerenciamento de Mudanças.....	11
<b>5 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (MGP).....</b>	<b>12</b>
5.1 Processo de Iniciação.....	14
5.1.1 Descrição das Atividades de Iniciação.....	15
5.2 Processo de Planejamento.....	17
5.2.1 Descrição das Atividades de Planejamento.....	18
5.3 Processo de Execução, Monitoramento e Controle.....	19
5.3.1 Descrição das Atividades de Execução, Monitoramento e Controle	21
5.4 Processo de Encerramento.....	22
5.4.1 Descrição das Atividades de Encerramento.....	23
<b>6 GLOSSÁRIO.....</b>	<b>24</b>
<b>7 ANEXOS.....</b>	<b>26</b>



---

# 1 APRESENTAÇÃO

---

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos é um guia que visa auxiliar e orientar a condução dos projetos dentro do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA), possibilitando:

- padronização de procedimentos e práticas;
- estabelecimento de linguagem comum;
- diminuição de custos e aumento de produtividade;
- redução de riscos operacionais;
- melhor distribuição de informações sobre o projeto; e
- compartilhamento de lições aprendidas sobre projetos anteriores.

A Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE) do TRE-BA, subordinada à Coordenadoria de Planejamento de Estratégia e Gestão (COPEG), vinculada à Secretaria de Planejamento de Estratégia e de Eleições, é a unidade formalmente instituída para definir e manter metodologia de gerenciamento de projetos, com fundamentos nas melhores práticas, padronizando procedimento, documento e formulário relativos à gestão de projetos, conforme Resolução Administrativa nº 13, de 17 de julho de 2019.

A efetiva aplicação desta Metodologia proporcionará ao TRE importantes vantagens, dentre as quais podemos destacar:

- Alinhamento do Orçamento ao Planejamento Estratégico;
- Definição clara e objetiva de quais projetos devem ter prioridade;
- Redução de custos pelo aprimoramento do planejamento;
- Melhoria da comunicação entre as unidades participantes dos projetos e, por consequência, da comunicação interna.

A presente metodologia não se aplica aos projetos de desenvolvimento de *software*, que se fundamentam na Metodologia Ágil de Desenvolvimento de Software (MADS), nos termos do art. 1º, §1º, da Portaria n.º 80, de 29 de junho de 2018, que instituiu os processos de desenvolvimento, sustentação, gerenciamento de escopo e requisitos, gerenciamento de arquitetura e gerenciamento de ciclo de vida de *software*, bem como o Catálogo e o Gestor Técnico de Soluções de Software. Incumbirá à Secretaria de Tecnologia da Informação a realização do monitoramento dos referidos projetos e divulgação na intranet, em local de fácil acesso, conforme artigos 2º, XIV, 28 e 1º, §2º, respectivamente, da mencionada norma.



---

## 2 CONCEITOS BÁSICOS

---

### 2.1 Projeto

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, em função de um problema, desafio, oportunidade ou interesse, sendo conduzido por pessoas, dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, recursos (financeiros e humanos) e qualidade.

Dessa forma, um projeto diferencia-se das demais iniciativas por ser temporário e criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Ao contrário de processos, que produzem de forma contínua e repetitiva operações rotineiras sem prazo determinado.

Tabela 1: CARACTERÍSTICAS PROJETOS X PROCESSOS

	<b>PROJETO</b>	<b>PROCESSOS</b>
<b>Atividade</b>	Original	Rotineira, repetitiva
<b>Duração</b>	Temporário (têm início e fim bem definidos)	Permanente (prazo indeterminado)
<b>Resultados</b>	Incerteza sobre os resultados (será algo novo)	Previsíveis (resultado conhecido)
<b>Objetivo</b>	Criar um novo produto ou serviço único	Manter o negócio da empresa
<b>Áreas envolvidas</b>	Multifuncional (envolve várias áreas)	Funcional
<b>Exemplos</b>	- criação de um sistema de cadastro de eleitores; - construção de um cartório; - criação de um escritório de projetos.	- manutenção do cadastro de eleitores; - compras de materiais de consumo; - gerenciar o portfólio de projetos.

### 2.2 Programa

Programa é um conjunto de projetos relacionados entre si e coordenados de maneira articulada para a consecução de objetivos convergentes. A gestão e o controle centralizados do conjunto de projetos facilitam a operacionalização de cada um e a manutenção da visão em conjunto dos seus objetivos.

Na prática, quando existe um grupo de projetos que contribuem fortemente com os mesmos objetivos estratégicos, pode ser interessante o seu gerenciamento de forma coordenada, permitindo o alcance de resultados que dificilmente poderiam ser atingidos se fossem gerenciados isoladamente.



### **2.3 Portfólio ou Carteira de Projetos**

É um conjunto de projetos e programas agrupados de modo a facilitar a sua integração em torno dos objetivos estratégicos da organização. Os projetos e programas que compõem o portfólio não necessitam estar diretamente relacionados entre si, mas, ao serem coordenados de forma centralizada, proporciona-se uma visualização conjunta dos seus respectivos impactos na estratégia da instituição, permitindo identificar aqueles que devem ser priorizados.

### **2.4 Gerenciamento de Projetos**

Consiste na “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMI, 2004, p.8).

O gerenciamento de projetos inclui três operações básicas:

- a- Planejamento – especificar os resultados desejados, determinar os cronogramas, estimar os recursos, diminuir as incertezas e os riscos;
- b- Organização – definir os papéis e as responsabilidades das pessoas;
- c- Controle – reafirmar os desempenhos esperados das pessoas, monitorar as ações e os resultados, endereçar os problemas, compartilhar informações com as partes interessadas.

Por meio do gerenciamento pode-se:

- Fornecer suporte metodológico;
- Oferecer apoio e recomendações ao Gerente de Projeto sempre que necessário;
- Acompanhar o desenvolvimento do projeto;
- Balancear demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Avaliar e monitorar os resultados obtidos ao longo do trabalho;
- Atualizar o andamento do projeto a cada etapa, utilizando-se de software específico e;
- Armazenar e catalogar os documentos e demais informações que poderão ser utilizados no desenvolvimento de outros projetos.

O gerenciamento dos projetos e seu portfólio, no âmbito do TRE-BA, é realizado pela Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE).



---

### 3 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

---

Projetos requerem várias ações coordenadas a fim de alcançar seus objetivos. Assim sendo, é muito importante que cada participante deste processo saiba o papel que desempenha e o que se espera de sua atuação. Quanto mais claras estiverem as definições dos papéis e das responsabilidades dos participantes em um projeto, mais eficiente será a execução das atividades e o acompanhamento de seu desempenho.

Os envolvidos no processo de gerenciamento de projeto são:

- Idealizador ou Unidade Solicitante;
- Unidade Cliente do Projeto;
- Gerente de Projeto;
- Equipe do Projeto;
- Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE).

As responsabilidades de cada um desses atores são descritas a seguir.

#### 3.1 Idealizador ou Unidade Solicitante

É quem concebeu ou formalizou a ideia do projeto para atender uma situação existente, ou ainda, aquele que visualiza uma demanda e propõe uma solução que necessite da execução de um projeto.

#### 3.2 Unidade Cliente do Projeto

São as unidades que utilizarão o produto ou serviço gerado pelo projeto. Primeiramente, a unidade demandante, e, em última instância, todas as unidades do TRE-BA.

A Unidade Cliente do Projeto tem papel relevante em duas fases do gerenciamento de projeto:

- a) Fase de iniciação do projeto - quando o idealizador propõe um projeto, o papel da unidade cliente será analisar se o produto/serviço sugerido realmente é relevante e necessário para sua unidade;
- b) Fase de encerramento do projeto – seu papel é validar o produto/serviço entregue pela equipe executora do projeto, ou seja, certificar se o produto/serviço atendeu, ou não, às especificações feitas na proposta do projeto.



### 3.3 Gerente de Projeto

É a pessoa responsável por:

- Planejar, executar e coordenar o desenvolvimento do projeto, recrutando os recursos adequados;
- Distribuir as atividades entre a equipe do projeto e supervisionar a execução do trabalho, fornecendo *feedback* e avaliando se o mesmo está sendo realizado em conformidade com os padrões requeridos;
- Agendar reuniões, acompanhar o treinamento, avaliar o desempenho de sua equipe e mantê-la motivada, intermediando em situações de conflitos;
- Monitorar o progresso do projeto a fim de verificar se o desenvolvimento está dentro do prazo, escopo, orçamento e qualidade, sinalizando possíveis desvios;
- Prestar informações à SEGOVE sobre o andamento do projeto;
- Minimizar os riscos inerentes ao projeto.

Além de estar sempre alerta às mudanças, é desejável que um Gerente de Projeto possua, ou desenvolva, competências como visão estratégica, capacidade de liderança, habilidades de apresentação, comunicação, negociação e de relacionamento interpessoal, gerenciamento de conflitos, análise e solução de problemas e administração do tempo.

Cabe, ainda, ao Gerente de Projeto:

- Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP);
- Dialogar com o Idealizador do projeto e a Unidade Cliente para definir e especificar, exatamente, o que será e o que não será entregue;
- Esboçar o Plano Geral do Projeto (PGP);
- Tratar com as unidades envolvidas na execução do projeto para definir as atribuições de cada uma, negociando o pessoal que comporá a equipe e os prazos de cada um;
- Elaborar e monitorar os riscos contidos no Plano de Riscos;
- Concluir o Plano Geral do Projeto (PGP) e enviá-lo à SEGOVE;
- Manter contato periodicamente com as unidades que estão executando o projeto;
- Acompanhar, juntamente com a SEGOVE, o desenvolvimento das fases e atividades conforme cronograma previsto.



### **3.4 Equipe do Projeto**

É o conjunto de pessoas designadas para trabalhar nas atividades do projeto.

Nos projetos que envolvam mais de uma seção, coordenadoria ou secretaria é necessário subdividir a equipe em grupos menores para facilitar o gerenciamento. Nesses casos o gerente de projeto deve detalhar as funções e responsabilidades de cada unidade no projeto, ou seja, deve especificar por qual entrega ou atividade cada unidade será responsável. Para tanto, todos da equipe devem ser envolvidos no planejamento desde o início e participar da tomada de decisões.

### **3.5 Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)**

É a unidade que atua como Escritório de Projetos Estratégicos do TRE-BA, auxiliando na elaboração, execução e controle dos projetos do Tribunal.

Conforme artigo 34, da Resolução Administrativa nº 05, de 28 de março de 2019, são da SEGOVE, as atribuições relativas ao gerenciamento de projetos:

[...]

XII – propor, disponibilizar, aplicar e manter atualizada metodologia de gerenciamento de projetos;

XIII – disseminar o conhecimento e as melhores práticas e prestar consultoria para as unidades do Tribunal e Cartórios Eleitorais sobre gerenciamento de projetos;

XIV – elaborar, divulgar e gerenciar portfólio de projeto estratégico do Tribunal, procedendo à atualização;

XV – acompanhar, periodicamente, projeto estratégico em andamento no Tribunal e divulgar informação sobre desempenho, fornecendo relatório gerencial;

XVI – verificar a conformidade da apresentação de projeto às normas estabelecidas, bem como a sua aderência ao planejamento do Tribunal;

XVII – orientar na elaboração de plano de capacitação nas áreas de Governança e gerenciamento de projetos, visando a contribuir para o aumento da maturidade do TRE-BA nesses aspectos;

XVIII – executar outras atividades correlatas.



---

## **4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

---

Para a garantia do sucesso relacionado ao gerenciamento de projetos, especial atenção deve ser dispensada a alguns fatores - denominados críticos de sucesso - que podem afetar o desenvolvimento e/ou o resultado final a ser entregue.

### **4.1 Apoio da alta administração**

É de fundamental importância o patrocínio da alta administração, apoiando, incentivando, disponibilizando os recursos necessários ao sucesso do empreendimento, conferindo, inclusive, ao gerente do projeto, as condições mínimas de autonomia necessárias ao desempenho do seu papel.

### **4.2 Envolvimento da unidade demandante**

Quanto maior for o envolvimento da unidade demandante no planejamento e na implantação do projeto, melhor será o resultado final. Alterações necessárias devem ser amplamente discutidas com a unidade demandante para que os riscos e impactos no cronograma, nos custos e na qualidade sejam avaliados e decididos.

### **4.3 Recursos humanos**

As pessoas e os agentes executores das ações representam o que há de mais importante em um projeto. Assim, administrar os recursos humanos é o maior desafio do gerente de projeto. É sua atribuição garantir que as pessoas alocadas no projeto sejam capazes de executar as tarefas conforme o planejado, bem como gerenciar a comunicação entre elas para que a informação possa fluir e atingir os objetivos estabelecidos.

### **4.4 Reuniões de acompanhamento**

Reuniões de acompanhamento entre gerente de projeto, escritório de projetos, unidade demandante e as demais envolvidas ajudam a identificar problemas, avaliar e reduzir riscos, e promover ações preventivas e corretivas.

### **4.5 Comunicação**

Gerenciar os processos de comunicação é imprescindível para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.

### **4.6 Gerenciamento de Mudanças**

Se os resultados não ocorrem conforme o esperado, ou surge uma demanda inesperada, é preciso avaliar o custo/benefício de alterações no projeto.

Ao se decidir pela mudança, esta deverá ser precedida de um novo planejamento de modo a que sejam ajustados cronograma e recursos, se for o caso.



---

## 5 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (MGP)

---

Uma metodologia de gerenciamento consiste em um conjunto de etapas ou procedimentos a serem seguidos com o objetivo de conseguir resultados padronizados e previsíveis, conduzindo um projeto ao êxito.

Neste contexto, pode ser entendida como uma ferramenta de auxílio ao gerenciamento e acompanhamento de projetos. Da metodologia resulta a definição de procedimentos, técnicas e formulários que serão utilizados em cada fase do ciclo de vida de um projeto. A MGP é um processo evolutivo, flexível, que deve ser sempre aprimorada conforme as necessidades.

O Guia PMBOK agrupa os processos de gerenciamento de projeto em cinco categorias conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projeto. São elas: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; e Encerramento.

A utilização desses grupos de processos constitui uma boa prática que pode ser aplicada a todo e qualquer projeto, garantindo a eficácia de sua execução. Entretanto, isso não significa que todos os processos devam ser empregados, da mesma maneira, em todos os projetos. O gerente, junto com sua equipe, é responsável por definir qual o grau de rigor adequado, dependendo das características específicas do projeto.

Cada um desses grupos de processos tem finalidade específica:

- **Iniciação**: é a fase onde é apresentada a proposta do projeto e o seu início é autorizado formalmente, dando ciência a todos os envolvidos para alinhamento de responsabilidades e expectativas.
- **Planejamento**: é a fase de definição da estratégia de execução, desenvolvimento do cronograma, detalhamento das responsabilidades, do orçamento e do escopo do projeto e do produto.
- **Execução**: realização das atividades que foram anteriormente planejadas.
- **Monitoramento e Controle**: etapa em que se procedem às avaliações do andamento do projeto para averiguar se o plano está sendo seguido da maneira que foi concebido. Se forem detectados desvios, deverão ser aplicadas ações corretivas para realinhar as atividades conforme o planejado e garantir que o projeto atinja seus objetivos.
- **Encerramento**: formalização do encerramento do projeto, inclusive, dando ciência aos envolvidos da desmobilização da equipe etc.

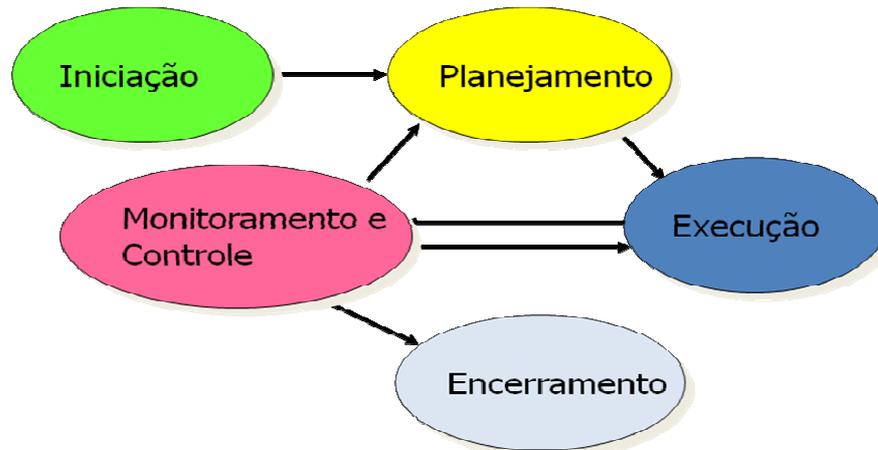


Fig. 1. Processos de gerenciamento de projetos

Fonte: Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide 2008 Edition

Esses processos estão sequenciados de tal forma que todos os responsáveis e interessados participam da tomada de decisão. Além disso, são documentados em instrumentos que se destinam a oficializar as decisões referentes aos projetos e informá-las aos interessados.

Os instrumentos são:

- **Termo de Abertura do Projeto (TAP):** documento que contém a ideia geral do projeto, as áreas que serão impactadas e um cronograma macro. O objetivo do TAP é obter autorização formal para o início do projeto, designando o seu líder (ANEXO I);
- **Plano Geral do Projeto (PGP):** apresenta um detalhamento do projeto em todos os seus aspectos: responsáveis, escopo, atividades, cronograma e custos (ANEXO II);
- **Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP):** documento cuja finalidade é reportar o andamento do projeto, por meio do qual se mede o desempenho permitindo estabelecer diagnóstico da existência de riscos, problemas ou mudanças (ANEXO III);
- **Termo de Encerramento do Projeto (TEP):** documento que oficializa o término do projeto seja por conclusão ou cancelamento do mesmo (ANEXO IV).

A seguir, apresenta-se o funcionamento de cada processo.



## 5.1 Processo de Iniciação

Todo projeto começa a partir de uma iniciativa (nova ideia, proposta ou demanda de trabalho). As ideias pertinentes e que estejam alinhadas ao planejamento estratégico poderão vir a se transformar em projeto. Antes, porém, faz-se necessário verificar se a iniciativa realmente se caracteriza como um projeto.

A iniciação é o primeiro processo da metodologia de gestão de projetos e envolve as atividades de formulação da proposta do projeto que é documentada no **Termo de Abertura do Projeto (TAP)**, conforme modelo definido no ANEXO I.

Um processo de iniciação formalmente estabelecido garante que o projeto torne-se conhecido por todos os interessados: patrocinadores, gestores, clientes, equipe e, principalmente, áreas impactadas. Esse processo termina com a autorização formal para execução do projeto.

Com o TAP aprovado, o projeto recebe um código pela Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE), de acordo com a seguinte regra: sigla da unidade com três letras + ordem sequencial de projetos da unidade no ano (3 dígitos) + /ANO. Exemplo: STI001/2014.

Atividades de Iniciação:

- Identificar uma necessidade/problema;
- Descrever a visão geral do projeto;
- Descrever objetivos específicos do projeto;
- Descrever principais entregas/marcos (pontos de controle e avaliação);
- Definir equipe básica do projeto;
- Definir estimativa de custos;
- Definir premissas e restrições;
- Levantar riscos prévios;
- Solicitar suporte à SEGOVE;
- Elaborar, revisar e solicitar aprovação do Termo de Abertura de Projeto (TAP).

O Projeto Estratégico, por ter sua criação formalmente estabelecida durante o Planejamento Estratégico, dispensa a elaboração do TAP, passando diretamente à etapa de Planejamento, com a elaboração do Plano Geral de Projeto (PGP).





<b>Código:</b> 04	<b>Nome:</b> Avalia e revisa Termo de Abertura
<b>Responsável:</b> Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)	
<b>Descrição:</b> A SEGOVE avalia o TAP quanto à conformidade às normas estabelecidas bem como a sua aderência ao planejamento do Tribunal, emitindo opinião técnica quanto ao projeto, a fim de subsidiar a decisão da alta administração. Opinando pela viabilidade, revisa o TAP quanto ao preenchimento correto dos campos, coerência e clareza das informações e a correta classificação e categorização. Caso contrário, devolve o expediente para o Gerente do Projeto adotar as medidas que julgar necessárias. Havendo propositura de modificações, o TAP deve ser encaminhado ao Gerente do Projeto para promover as alterações (vide atividade 05). Não havendo mudanças, a SEGOVE encaminha o TAP validado para a Diretoria-Geral (vide atividade 06).	
<b>Resultado esperado:</b> TAP validado	

<b>Código:</b> 05	<b>Nome:</b> Faz as correções do TAP
<b>Responsável:</b> Gerente do Projeto	
<b>Descrição:</b> Realiza os ajustes identificados. Após ajustes, o TAP deve ser devolvido à SEGOVE para validação.	
<b>Resultado esperado:</b> TAP corrigido	

<b>Código:</b> 06	<b>Nome:</b> Encaminha Termo de Abertura à Diretoria-Geral
<b>Responsável:</b> Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)	
<b>Descrição:</b> A SEGOVE encaminha o TAP validado à Diretoria-Geral para apreciação.	
<b>Resultado esperado:</b> TAP encaminhado	

<b>Código:</b> 07	<b>Nome:</b> Aprecia Termo de Abertura
<b>Responsável:</b> Diretor-Geral	
<b>Descrição:</b> Após validação pela SEGOVE, a Diretoria-Geral deve apreciar e se manifestar sobre o TAP. Em seguida, deve ser encaminhado à Presidência para aprovação. Caso entenda pertinente algum ajuste e/ou esclarecimento, deverá restituir à SEGOVE para diligenciar o Gerente de Projeto.	
<b>Resultado esperado:</b> TAP apreciado	

<b>Código:</b> 08	<b>Nome:</b> Aprova Termo de Abertura
<b>Responsável:</b> Presidente	
<b>Descrição:</b> Após apreciação e manifestação da Diretoria-Geral, o Presidente deve aprovar, ou não, o TAP. Sendo aprovado, deve ser encaminhado ao Gerente do Projeto, via SEGOVE, para iniciar o planejamento. Caso contrário, retorna ao Gerente do Projeto, via SEGOVE, para ajustes ou à SEGOVE para arquivamento, dando ciência ao Gerente do Projeto.	
<b>Resultado esperado:</b> TAP aprovado	

<b>Código:</b> 09	<b>Nome:</b> Encaminha Termo de Abertura aprovado ao Gerente do Projeto
<b>Responsável:</b> Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)	
<b>Descrição:</b> Encaminha o TAP ao Gerente do Projeto para iniciar o planejamento.	
<b>Resultado esperado:</b> Planejamento iniciado	

<b>Código:</b> 10	<b>Nome:</b> Encaminha Termo de Abertura para ajustes ou arquivamento
<b>Responsável:</b> Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)	
<b>Descrição:</b> Encaminha o TAP ao Gerente do Projeto para proceder aos ajustes solicitados (vide atividade 05) ou para arquivamento.	
<b>Resultado esperado:</b> TAP corrigido	

## 5.2 Processo de Planejamento

É a etapa onde há o detalhamento de todas as fases do projeto. O planejamento segue uma sequência lógica necessária à elaboração do plano de gerenciamento do projeto, que será registrado no documento chamado **Plano Geral do Projeto (PGP)**, conforme modelo definido no ANEXO II. Esse documento deve conter:



- A descrição de tudo que será realizado;
- A negociação e definição da equipe;
- Os custos e aquisições necessárias;
- A previsão de conclusão das atividades;
- Os riscos identificados; e
- A maneira pela qual o andamento do projeto será comunicado.

Atividades de Planejamento:

- Elaborar e solicitar validação da Declaração de Escopo (DES);
- Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
- Definir estrutura organizacional do projeto;
- Definir papéis e responsabilidades;
- Elaborar matriz de responsabilidades;
- Criar diretório de participantes do projeto;
- Elaborar cronograma do projeto;
- Identificar e qualificar riscos;
- Detalhar planilha orçamentária;
- Elaborar plano geral do projeto (PGP);
- Definir categoria do projeto;
- Revisar e aprovar o PGP.

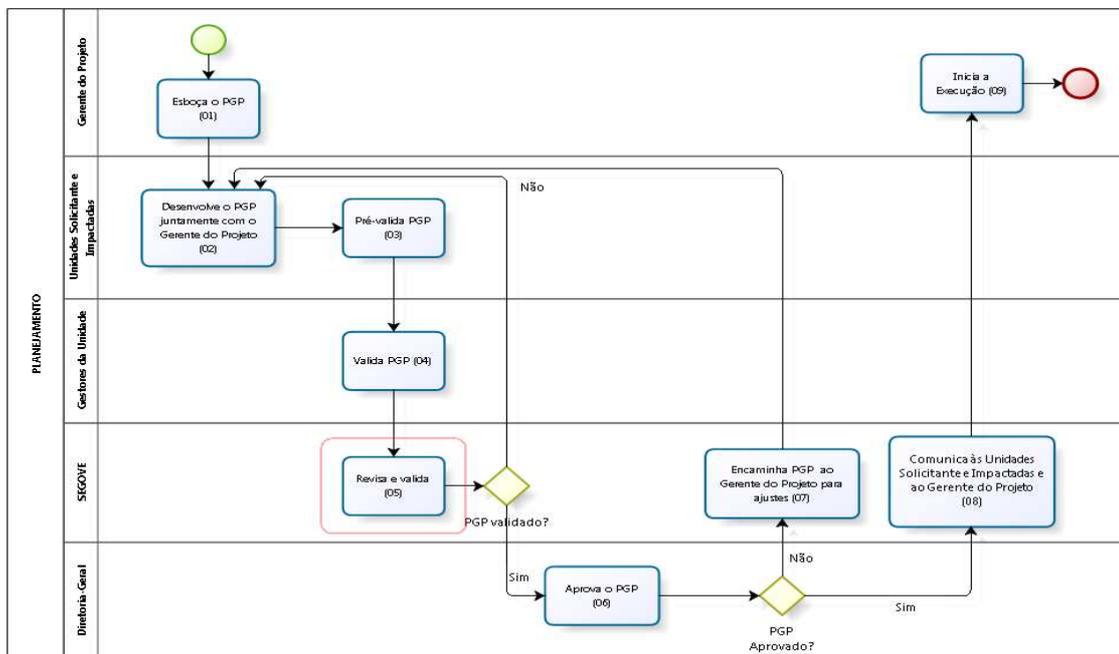


Fig. 3: Fluxograma do processo de planejamento de projeto



## 5.2.1 Descrição das Atividades de Planejamento

<b>Código:</b> 01	<b>Nome:</b> Esboça o Plano Geral do Projeto (PGP)
<b>Responsável:</b> Gerente do Projeto	
<b>Descrição:</b> O Gerente do Projeto, com base no Termo de Abertura do Projeto (TAP), elabora a primeira versão do PGP com o detalhamento de seu planejamento. Em seguida, encaminha para validação junto às Unidades Solicitante e Impactadas.	
<b>Resultado esperado:</b> Versão preliminar do PGP	
<b>Código:</b> 02	<b>Nome:</b> Desenvolve o PGP juntamente com o Gerente do Projeto
<b>Responsável:</b> Gerente do Projeto, Unidades Solicitante e Impactadas	
<b>Descrição:</b> O Gerente do Projeto, Unidades Solicitante e Impactadas alinham todos os pontos do projeto e desenvolvem a versão final do PGP.	
<b>Resultado esperado:</b> Versão final do PGP elaborada	
<b>Código:</b> 03	<b>Nome:</b> Pré-valida PGP
<b>Responsável:</b> Unidades Solicitante e Impactadas	
<b>Descrição:</b> Após o desenvolvimento do PGP as Unidades Solicitante e Impactadas o pré-validam e o encaminham aos Gestores de suas Unidades.	
<b>Resultado esperado:</b> PGP pré-validado	
<b>Código:</b> 04	<b>Nome:</b> Valida PGP
<b>Responsável:</b> Gestores de Unidades Solicitante e Impactadas	
<b>Descrição:</b> Os Gestores de Unidades Solicitante e Impactadas avaliam o PGP e, se estiverem de acordo, validam-no. O PGP, então, deve ser encaminhado à SEGOVE para revisão e validação.	
<b>Resultado esperado:</b> PGP validado	
<b>Código:</b> 05	<b>Nome:</b> Revisa e Valida PGP
<b>Responsável:</b> Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)	
<b>Descrição:</b> A SEGOVE revisa o PGP, verificando os dados preenchidos e a adequação ao TAP, podendo sugerir alterações. Validando o PGP, o encaminhará à Diretoria-Geral para análise. Em caso de não validação, o PGP deve ser devolvido ao Gerente do Projeto para, juntamente com as Unidades Solicitante e Impactadas realinharem todos os pontos do projeto e desenvolverem uma nova versão do PGP (vide código 02).	
<b>Resultado esperado:</b> PGP revisado e validado	
<b>Código:</b> 06	<b>Nome:</b> Aprova o PGP
<b>Responsável:</b> Diretoria-Geral	
<b>Descrição:</b> Após revisão e validação da SEGOVE, o PGP deve ser encaminhado à Diretoria-Geral para aprovação.	
<b>Resultado esperado:</b> PGP aprovado	
<b>Código:</b> 07 e 08	<b>Nome:</b> Encaminha PGP ao Gerente do Projeto para ajustes / Comunica às Unidades Solicitante e Impactadas e ao Gerente do Projeto
<b>Responsável:</b> Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)	
<b>Descrição:</b> O PGP reprovado é encaminhado ao Gerente do Projeto, via SEGOVE, para ajustes / Em sendo o PGP aprovado, a SEGOVE comunica às Unidades Solicitante e Impactadas e ao Gerente do Projeto para dar início à execução.	
<b>Resultado esperado:</b> PGP encaminhado para ajustes / Comunicada a aprovação às Unidades Solicitante e Impactadas.	
<b>Código:</b> 09	<b>Nome:</b> Inicia a execução
<b>Responsável:</b> Gerente do Projeto	
<b>Descrição:</b> O Gerente do Projeto dá início à execução e ao monitoramento e controle do projeto.	
<b>Resultado esperado:</b> Início da execução do projeto	



### 5.3 Processo de Execução, Monitoramento e Controle

O processo de execução consiste na coordenação das pessoas e aplicação de recursos materiais para realizar o trabalho do projeto. Nessa fase podem ser necessárias mudanças que impliquem revisão e atualização do planejamento inicial. O importante é controlar as mudanças, monitorar e gerenciar as atividades do projeto.

Durante a execução, várias atividades são desenvolvidas:

- A equipe deve ser mobilizada, orientada e gerenciada de modo a realizar as atividades do projeto, a fim de que os produtos gerados tenham a qualidade desejada;
- As competências da equipe são desenvolvidas, ou seja, treinamento e capacitação devem ocorrer nesse momento;
- É feita a distribuição de informações às partes interessadas, conforme definido no plano de comunicações;
- O gerente deve, durante toda a execução do projeto, gerenciar as expectativas das partes interessadas, de modo a atender às suas necessidades, e resolver questões à medida que se apresentem.

Os processos de monitoramento e controle ocorrem desde o momento inicial do projeto. O monitoramento deve ser feito para avaliar o progresso na execução do PGP, adotando as medidas corretivas necessárias para que o projeto se mantenha no foco que o leva à consecução do seu propósito. Nesta fase é possível identificar riscos e problemas com antecedência, para determinar ações preventivas e reduzir o impacto negativo nos projetos.

O TRE-BA utilizará como ferramenta para o monitoramento e controle das atividades do projeto as *Reuniões de Acompanhamento do Projeto*. Esse monitoramento permitirá a identificação de necessidade de adequações substanciais no projeto que serão materializadas no documento denominado **Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP)**. O modelo do RAP encontra-se no ANEXO III.

Conforme deliberação do Conselho de Governança, na RAE ocorrida em 10/12/2018, o monitoramento dos projetos estratégicos será realizado bimestralmente, com encaminhamento do RAP pelo gerente do projeto à SEGOVE.

Atividades de Execução:

- Executar/controlar atividades previstas no cronograma;
- Monitorar/ajustar Plano de Projeto;
- Gerenciar solicitações de mudanças;
- Elaborar solicitações de mudanças;
- Gerenciar as expectativas dos *stakeholders*;
- Realizar reuniões de progresso do projeto/etapas;
- Solicitar aprovação de entregas;
- Envolver áreas interessadas no momento adequado;
- Comunicar-se com os principais *stakeholders*;
- Manter equipe motivada e envolvida no projeto;



- Elaborar planos de ação;
- Registrar questões (problemas e riscos).

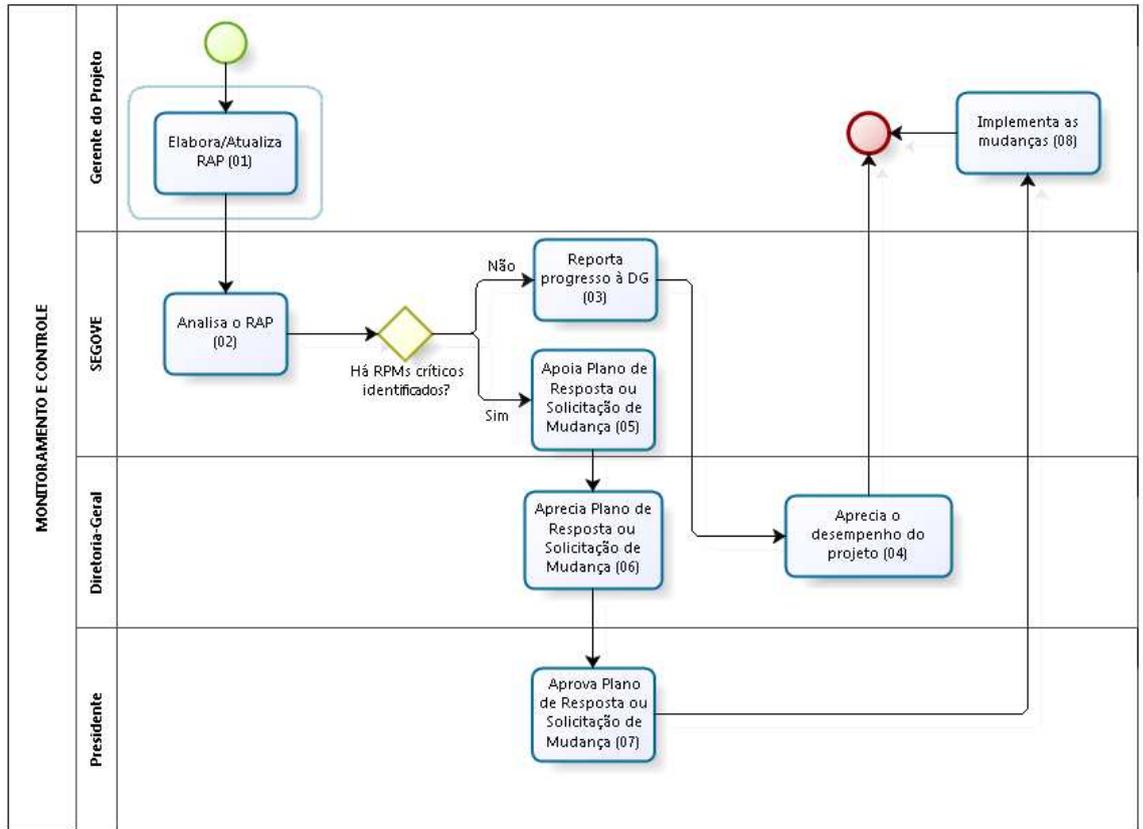


Fig. 4: Fluxograma do processo de monitoramento e controle

### 5.3.1 Descrição das Atividades de Execução, Monitoramento e Controle

<b>Código:</b> 01	<b>Nome:</b> Elabora/Atualiza Relatório de Acompanhamento de Projetos (RAP)
<b>Responsável:</b> Gerente do Projeto	
<b>Descrição:</b> O Gerente do Projeto elabora o RAP, em período definido pela SEGOVE, o qual deverá conter informações que demonstrem, de forma clara, o andamento do projeto. Após a elaboração, o Gerente do Projeto submete o RAP à SEGOVE.	
<b>Resultado esperado:</b> RAP elaborado	

<b>Código:</b> 02	<b>Nome:</b> Analisa o RAP
<b>Responsável:</b> Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)	
<b>Descrição:</b> A SEGOVE recebe o RAP, analisa-o verificando seus impactos: desempenho, progresso, necessidade de repriorização, impacto em outros projetos, recursos disponíveis etc.	
<b>Resultado esperado:</b> RAP validado	

<b>Código:</b> 03	<b>Nome:</b> Reporta Progresso à Diretoria-Geral
<b>Responsável:</b> Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)	
<b>Descrição:</b> A SEGOVE, após a análise do RAP, se não houver Riscos, Problemas ou Mudanças (RPMs) escalonados, reporta o desempenho do projeto à Diretoria-Geral.	
<b>Resultado esperado:</b> Apresentação do desempenho do projeto (RAP)	

<b>Código:</b> 04	<b>Nome:</b> Apreciação do desempenho do projeto (RAP) pela Diretoria-Geral
<b>Responsável:</b> Diretoria-Geral	



<b>Descrição:</b> A SEGOVE reporta o desempenho do projeto à Diretoria-Geral.
<b>Resultado esperado:</b> RAP apreciado pela Diretoria-Geral

<b>Código:</b> 05	<b>Nome:</b> Apoiar Plano de Resposta ou Solicitação de Mudança
<b>Responsável:</b> Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)	
<b>Descrição:</b> A SEGOVE após a análise do RAP, havendo RPMs escalonados, apoia a elaboração de plano de resposta/solicitação de mudança, ou somente o valida, a depender do seu impacto, encaminhando-o à Diretoria-Geral para apreciação.	
<b>Resultado esperado:</b> RAP validado	

<b>Código:</b> 06	<b>Nome:</b> Aprecia Plano de Resposta ou Solicitação de Mudança
<b>Responsável:</b> Diretoria-Geral	
<b>Descrição:</b> A Diretoria-Geral aprecia o Plano de Resposta ou Solicitação de Mudança.	
<b>Resultado esperado:</b> Plano de Resposta ou Solicitação de Mudança apreciado	

<b>Código:</b> 07	<b>Nome:</b> Aprova Plano de Resposta ou Solicitação de Mudança, no caso de RPM's Críticos
<b>Responsável:</b> Presidente	
<b>Descrição:</b> O Presidente recebe o Plano de Resposta ou Solicitação de Mudança e aprova-o.	
<b>Resultado esperado:</b> Plano de resposta ou Solicitação de Mudança aprovado	

<b>Código:</b> 08	<b>Nome:</b> Implementa o Plano de Resposta ou Mudança
<b>Responsável:</b> Gerente do Projeto	
<b>Descrição:</b> O Gerente do Projeto implementa o plano de resposta a riscos ou às mudanças aprovados.	
<b>Resultado esperado:</b> Plano de resposta ou mudanças implementados	

#### 5.4 Processo de Encerramento

Este processo formaliza e autoriza o encerramento do projeto, seja por ter sido concluído, seja por ter sido cancelado. Na hipótese de ter sido concluído, tem por finalidade verificar se todos os produtos previstos foram entregues em conformidade, os contratos encerrados e as equipes desmobilizadas, garantindo, dessa forma, que o projeto seja encerrado sem pendências.

A formalização do encerramento se faz por meio da aprovação do **Termo de Encerramento do Projeto (TEP)** ANEXO IV.

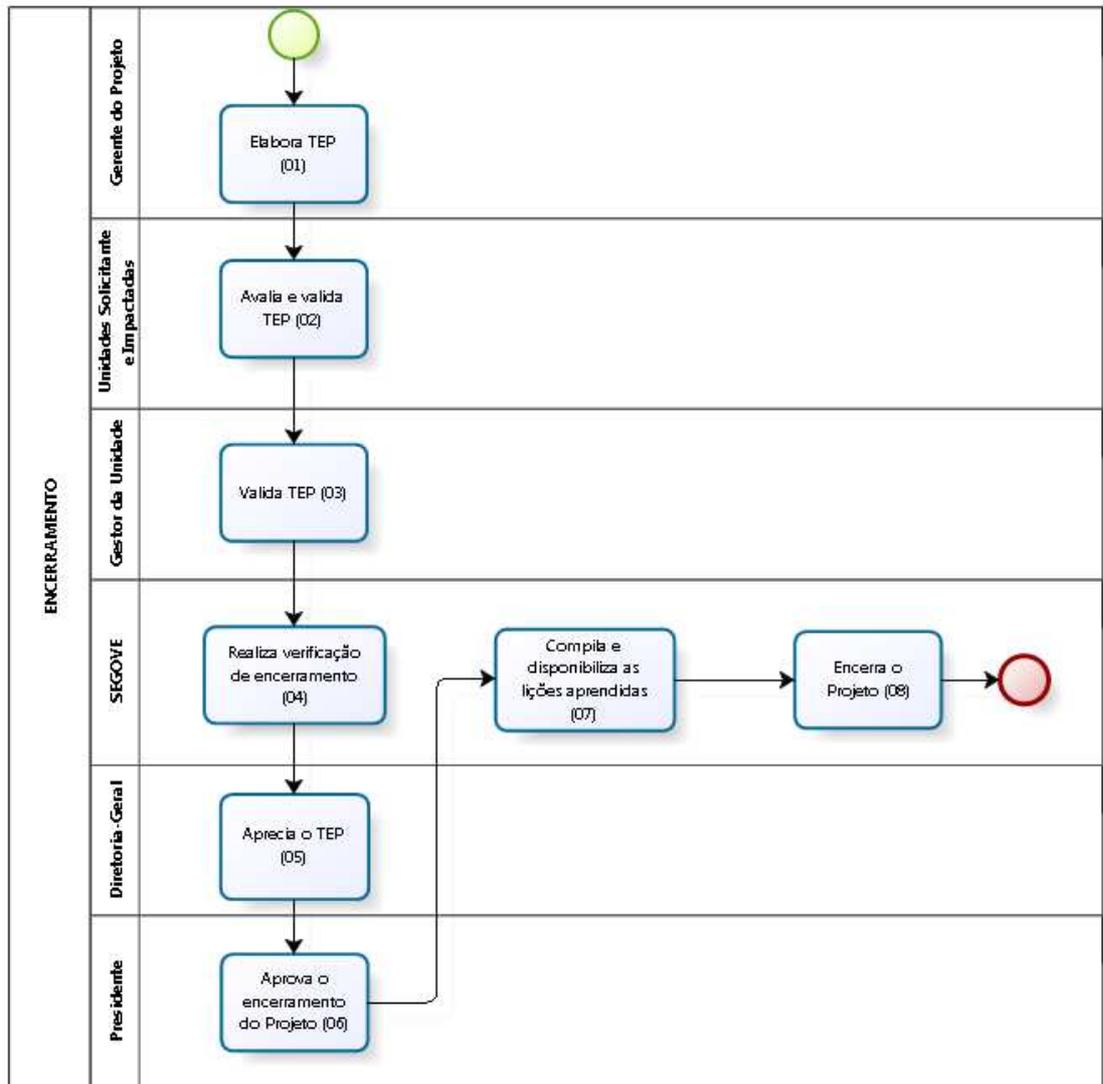


Fig. 5: Fluxograma do processo de encerramento de projeto

Atividades de Encerramento:

- Elaborar Relatório de Aceitação do resultado final do projeto;
- Homologar resultado final do projeto;
- Elaborar e validar Termo de Encerramento;
- Realizar Avaliação do projeto;
- Finalizar projeto no sistema;
- Levantar e compilar Lições Aprendidas;
- Divulgar e armazenar documentação do projeto.



### 5.4.1 Descrição das Atividades de Encerramento

<b>Código:</b> 01	<b>Nome:</b> Elabora Termo de Encerramento do Projeto (TEP)
<b>Responsável:</b> Gerente do Projeto	
<b>Descrição:</b> O Gerente do Projeto elabora o Termo de Encerramento do Projeto (TEP) e o encaminha às Unidades Solicitante e Impactadas para avaliação e validação.	
<b>Resultado esperado:</b> TEP elaborado	

<b>Código:</b> 02	<b>Nome:</b> Avalia e valida TEP
<b>Responsável:</b> Gerente do Projeto e Unidades Solicitante e Impactadas	
<b>Descrição:</b> O Gerente do Projeto avalia e valida o TEP juntamente com as Unidades Solicitante e Impactadas, a fim de verificar se o resultado apresentado está conforme o esperado, caso em que, devem concordar com o encerramento do projeto. Em seguida, o TEP deve ser encaminhado aos Gestores das Unidades Solicitante e Impactadas para ser validado.	
<b>Resultado esperado:</b> TEP avaliado e validado	

<b>Código:</b> 03	<b>Nome:</b> Valida TEP
<b>Responsável:</b> Gestores de Unidades Solicitante e Impactadas	
<b>Descrição:</b> Os Gestores das Unidades recebem o TEP e o avaliam. Se concordam que o projeto está em condições de ser encerrado, validam o TEP e o encaminham à Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE).	
<b>Resultado esperado:</b> TEP validado	

<b>Código:</b> 04	<b>Nome:</b> Realiza verificação de encerramento
<b>Responsável:</b> Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)	
<b>Descrição:</b> A SEGOVE recebe o TEP, revisa o encerramento do projeto de acordo com lista de verificação adequada para que não haja nenhuma pendência. Estando de acordo, valida o TEP e o encaminha à Diretoria-Geral.	
<b>Resultado esperado:</b> TEP revisado e validado	

<b>Código:</b> 05	<b>Nome:</b> Aprecia o TEP
<b>Responsável:</b> Diretoria-Geral	
<b>Descrição:</b> A Diretoria-Geral aprecia o Termo de Encerramento do Projeto.	
<b>Resultado esperado:</b> TEP apreciado	

<b>Código:</b> 06	<b>Nome:</b> Aprova o encerramento do Projeto
<b>Responsável:</b> Presidente	
<b>Descrição:</b> O Presidente aprova o encerramento e encaminha o TEP à SEGOVE para formalizar o encerramento.	
<b>Resultado esperado:</b> Encerramento autorizado	

<b>Código:</b> 07	<b>Nome:</b> Compila e disponibiliza as lições aprendidas
<b>Responsável:</b> Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)	
<b>Descrição:</b> A SEGOVE levanta as lições aprendidas relacionadas no TEP, compila-as e disponibiliza-as para servir de referência a futuros projetos.	
<b>Resultado esperado:</b> Lições aprendidas disponibilizadas	

<b>Código:</b> 08	<b>Nome:</b> Encerra o projeto
<b>Responsável:</b> Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE)	
<b>Descrição:</b> A SEGOVE, após a disponibilização das lições aprendidas, encerra o projeto, juntando o TEP ao processo original.	
<b>Resultado esperado:</b> Projeto encerrado	



---

## 6 GLOSSÁRIO

---

**Análise de riscos** - processo que analisa os riscos identificando-os numericamente e priorizando-os de acordo com o impacto exercido no projeto.

**Ciclo de vida do projeto** - conjunto de fases do projeto, geralmente em ordem sequencial, cujas designações e quantidades são determinadas pelas necessidades de controle da organização ou organizações envolvidas no projeto. Um ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia.

**Cronograma** - planejamento de datas para realização das atividades do projeto e atingimento de seus marcos.

**Entrega** - qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço exclusivo e verificável que deve ser produzido para finalizar um processo, uma fase ou um projeto. Ver também produto, serviço e resultado.

**Equipe do projeto** - o gerente do projeto, os membros designados para compor sua equipe, o *staff* do gerenciamento de projetos e, em alguns casos, o próprio patrocinador do projeto.

**Escopo do produto** - detalhamento da descrição do produto ou serviço que será entregue ao término do projeto. Deve identificar, de forma inequívoca, suas características, atributos, funcionalidades, especificidades e requisitos de qualidade.

**Escopo do projeto** - detalhamento do trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

**Estrutura Analítica do Projeto (EAP)** - ferramenta essencial no gerenciamento de projeto para definição de seu escopo. Uma decomposição hierárquica utilizada para evidenciar as entregas de um projeto. Cada nível descendente da EAP representa uma definição mais detalhada do trabalho do projeto, ou a sua decomposição em pacotes de trabalho.

**Gerenciamento de Projetos (GP)** - aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

**Gerente de projetos** - pessoa designada para conduzir a execução de um projeto de modo a atingir seus objetivos.



**Lições aprendidas** - aprendizagem obtida no decorrer do processo de realização do projeto. Podem, e devem, ser identificadas a todo instante. Um registro a ser incluído na base de conhecimento do projeto que poderá servir de referência para futuros projetos.

**Marco do cronograma** - evento significativo no cronograma do projeto que limita o trabalho futuro ou determina uma entrega importante.

**Metodologia** - sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras utilizados na condução de um determinado trabalho, ou, em outras palavras, na definição de etapas a seguir para se atingir algo.

**Pacote de trabalho** - uma entrega ou componente do trabalho do projeto no nível mais baixo de cada ramo da estrutura analítica do projeto. O pacote de trabalho inclui as atividades e marcos do cronograma necessários à entrega do pacote de trabalho ou o componente do trabalho do projeto.

**Plano de Aquisições** - instrumento utilizado para detalhar o que será adquirido, quando, como e a que custo.

**Plano de Comunicação** - instrumento utilizado para detalhar necessidades de informação e de comunicação das partes interessadas no projeto: quem são; nível de interesse e influência no projeto; quem precisa de qual informação; quando ela será necessária; e como ela será fornecida.

**Portfólio** - grupo de projetos e programas que uma organização se propõe a executar. Também conhecido como Carteira de Projetos.

**Programa** - conjunto de projetos relacionados entre si e coordenados de maneira articulada para a consecução de objetivos convergentes.

**Projeto** - empreendimento temporário não repetitivo, com início, meio e fim estabelecidos no tempo e objetivos claros, destinado à criação de um produto ou serviço exclusivo.

**Risco** - evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito negativo nos objetivos de um projeto.

**Stakeholders ou partes interessadas** - pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto, a exemplo de clientes, equipe executora, patrocinadores, fornecedores etc.



---

## 7 ANEXOS

---

Neste tópico são apresentados os modelos dos documentos a serem utilizados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos do TRE-BA:

**Anexo I** – Termo de Abertura do Projeto (TAP);

**Anexo II** – Plano Geral do Projeto (PGP);

**Anexo III** – Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP);

**Anexo IV** – Termo de Encerramento do Projeto (TEP).



---

## ANEXO I: INSTRUMENTO DE INICIAÇÃO DE PROJETO

---

### TAP – TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

A Seção de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE/COPEG) para avaliar a viabilidade do projeto sob os aspectos: recursos, aderência ao planejamento estratégico, cumprimento da metodologia, dentre outros, a fim de subsidiar a decisão da Presidência.

{Importante: não esqueça de apagar todas as instruções de preenchimento (em azul e entre chaves), após o preenchimento deste documento.}

{O TAP é o documento que autoriza formalmente um projeto. Tem por finalidade demonstrar as informações essenciais do projeto, bem como conceder ao gerente de projeto a autoridade necessária à condução dos trabalhos.}

#### 1 Identificação do Projeto

<b>Projeto</b> {Título do projeto}	
<b>Idealizador ou unidade demandante</b> {Unidade que solicitou o projeto}	<b>Data da Elaboração</b> {dd/mm/aaaa}
<b>Cliente</b> {Área, público externo ao TRE-BA que utilizará o produto do projeto}	
<b>Há necessidade de orçamento:</b> ( ) Sim ( ) Não	

#### 2 Visão Geral do Projeto

##### 2.1 Justificativa do projeto

{Descreva sucintamente o problema ou a oportunidade (necessidade) que justifica o desenvolvimento deste projeto. Faça uma breve descrição da situação atual. Lembre-se de contextualizar a importância do projeto para a organização e, caso julgue necessário, detalhe os prejuízos que poderão ser gerados caso este projeto não seja executado. **Se o projeto é derivado de demanda legal ou solicitado pela alta administração (DG ou secretário), essa informação deve ser ressaltada.**}

##### 2.2 Objetivo do Projeto

{Finalidade ou propósito para o qual o projeto será desenvolvido. Indique a situação ou benefício desejado na organização pós-implantação do projeto. Questão Orientadora: O que se deseja alcançar com o projeto? Qual a situação/cenário desejado pós-entrega? Exemplo: Coordenar a realização das Eleições.}

##### 2.3 Objetivos Estratégicos

{Indique os Objetivos do Planejamento Estratégico vigente no TRE-BA com os quais o projeto contribuirá.}



### 3 Aprovações

<b>Elaborado ou Revisado por</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>
{ Gerente do Projeto }		
{ Titular da unidade }		

<b>De acordo da Unidade solicitante e das Unidades impactadas</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>

<b>Revisado (SEGOVE)</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>

<b>Apreciado (Diretoria-Geral)</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>

<b>Aprovado (Presidente)</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>



---

## ANEXO II: INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO DE PROJETO

---

### PGP – PLANO GERAL DE PROJETO

{Importante: não esqueça de apagar todas as instruções de preenchimento (em azul e entre chaves), após o preenchimento deste documento.}

{O Plano Geral do Projeto é o documento que detalha o planejamento do projeto. Após a autorização do projeto por meio do Termo de Abertura, é necessário desenvolver a estrutura analítica do projeto, detalhar as atividades e custos, e delinear o escopo do projeto.}

#### 1 Identificação do Projeto

<b>Projeto</b> {Título do projeto}	
<b>Demandante</b> {Unidade que solicitou o projeto}	<b>Data da Elaboração</b> {dd/mm/aaaa}
<b>Cliente</b> {Área, público externo ao TRE-BA que utilizará o produto do projeto}	
<b>Patrocinador</b> {Nome da pessoa que proverá os recursos necessários à implementação do projeto}	
<b>Gerente do Projeto</b> {Nome do gerente do projeto}	<b>Lotação do Gerente</b> {Seção / coordenadoria/secretaria em que está lotado o gerente}
<b>E-mail do Gerente do Projeto</b> {E-mail do gerente do projeto}	<b>Ramal do Gerente do Projeto</b> {Ramal do gerente de projeto}
<b>Programa vinculado</b> {Se o projeto estiver vinculado a algum programa, indicar o nome do programa, caso contrário escrever Não se Aplica. Exemplo: Programa Eleições, Programa Identificação Biométrica, Programa Processo Judicial Eletrônico}	

#### 2 Visão Geral do Projeto

##### 2.1 Justificativa do projeto

{Descreva sucintamente o problema ou a oportunidade (necessidade) que justifica o desenvolvimento deste projeto. Faça uma breve descrição da situação atual. Lembre-se de contextualizar a importância do projeto para a organização e, caso julgue necessário, detalhe os prejuízos que poderão ser gerados caso este projeto não seja executado. **Se o projeto é derivado de demanda legal ou solicitado pela DG ou secretário, essa informação deve ser ressaltada.**}



## **2.2 Objetivo do Projeto**

{Finalidade ou propósito para o qual o projeto será desenvolvido. Indique a situação ou benefício desejado na organização pós-implantação do projeto. Questão Orientadora: O que se deseja alcançar com o projeto? Qual a situação/cenário desejado pós-entrega? Exemplo: Coordenar a realização das Eleições}

## **2.3 Objetivos Estratégicos**

{Indique os Objetivos do Planejamento Estratégico vigente no TRE-BA com os quais o projeto contribuirá}.

## **2.3 Objetivos Específicos**

{Descreva o que se pretende realizar para o alcance do objetivo superior. Visa resolver o problema central ou explorar a oportunidade identificada. Detalhe em formato de tópicos ou frentes de trabalho. Por exemplo: Viabilizar o cadastro eleitoral; Realizar as aquisições; Realizar treinamento.}

# **3 Escopo do Projeto**

## **3.1 Dentro do Escopo**

{Liste os produtos que deverão ser entregues com suas características ou requisitos.}

## **3.2 Fora do Escopo**

{Explicite os itens que, pelo nome, descrição ou objetivos do projeto poderia se presumir que fazem parte do projeto, e, no entanto, não fazem. É necessário que fique bem clara essa condição.}

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

{Inserir o gráfico da EAP contendo as fases e as entregas, elaborado com o auxílio da SEGOVE, utilizando software específico.}



#### 4 Cronograma detalhado

{Desenvolver o cronograma do Termo de Abertura, até o nível de atividades}

Etapas	Cronograma		Predecessoras	Interface	Responsável
	Início	Término			
Fase 0	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			
Planejamento	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			
Monitoramento e Controle do projeto	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			
Encerramento do Projeto	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			
Fase 1:	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			
Entrega 1.1:	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			
Atividade 1.1.1	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			
Atividade 1.1.2	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			
Entrega 1.2:	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			
Fase 2:	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			
Entrega 2.1:	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			
Entrega 2.2:	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			

**Fase:** conjunto de atividades do projeto logicamente relacionadas, normalmente concluída com a entrega de produto ou serviço específico. Por exemplo: cadastro eleitoral, licitação;

**Entrega:** qualquer saída, resultado ou item mensurável, tangível e verificável que deve ser obrigatoriamente produzido para concluir um projeto ou parte de um projeto.

**Atividade:** todas as ações necessárias para que a Entrega seja realizada.

**Predecessora:** etapa (fase, entrega ou atividade) anterior cujo cumprimento é requisito para o início da etapa de referência.

**Interface:** meio capaz de promover a interação entre duas ou mais fases, entregas ou atividades.

#### 5 Plano Orçamentário

{Informe os custos com aquisições necessárias para cada entrega, se houver.}

Entrega	Recurso	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total



## 6 Organização do Projeto

### 6.1 Áreas impactadas

{Descreva as unidades internas e externas à Secretaria que estão envolvidas: na execução do projeto ou na definição de seu escopo, como unidades clientes, fornecedoras de insumos e validadores do produto produzido pelo projeto. Todas as unidades informadas receberão cópia deste documento.}

<b>Unidade Interna Impactada</b>	<b>Descrição do Impacto Previsto</b>	<b>Gestor da Unidade</b>
<b>Unidade Externa Impactada</b>	<b>Descrição do Impacto Previsto</b>	<b>Gestor da Unidade</b>

### 6.2 Equipe do Projeto

<b>Nome</b>	<b>Unidade</b>	<b>Ramal</b>	<b>E-mail</b>

## 7 Premissas e Restrições

{Descreva as premissas e restrições do projeto em tópicos. Premissas são previsões que são feitas e assumidas como verdadeiras para viabilizar a continuidade do planejamento do projeto. Restrições são condições ou situações que limitam seu planejamento e desenvolvimento e não podem ser eliminadas ou alteradas no decorrer do projeto. Por exemplo:

- Apoio da alta-administração;
- O projeto deve acabar até o dia dd/mm/aaaa;
- Liberação de hora extra.}



## 8 Plano de Resposta aos Riscos

{Descreva na tabela abaixo os riscos indicados no TAP, ou identificados no planejamento e elabore o plano de resposta. Toda premissa ou restrição poderá gerar um risco.}

Causa raiz do risco	Efeito	Probabilidade de acontecer	Impacto
{Exemplo: Falta de apoio da Alta Gestão para a implantação das ações propostas pelo Projeto}	{Exemplo: Dificuldade na implantação das ações que promoverão a melhoria dos serviços prestados pela Secretaria}	( ) 1-Muito Baixo ( ) 2-Baixo ( ) 3-Médio ( ) 4-Alto ( ) 5-Muito alto	( ) 1-Muito Baixo ( ) 2-Baixo ( ) 3-Médio ( ) 4-Alto ( ) 5-Muito alto
Plano de Resposta			
Ações	Data limite	Responsável	Área
{Exemplo: promover campanhas de sensibilização}			

Causa raiz do risco	Efeito	Probabilidade de acontecer	Impacto
{Exemplo: Falta de disponibilidade da equipe de TI para desenvolvimento do sistema}	{Exemplo: atraso na entrega dos produtos do projeto}	( ) 1-Muito Baixo ( ) 2-Baixo ( ) 3-Médio ( ) 4-Alto ( ) 5-Muito alto	( ) 1-Muito Baixo ( ) 2-Baixo ( ) 3-Médio ( ) 4-Alto ( ) 5-Muito alto
Plano de Resposta			
Ações	Data limite	Responsável	Área
{Exemplo: negociar priorização do projeto}			



## 9 Aprovações

<b>Elaborado ou Revisado por</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>
{Gerente do Projeto}		
{Titular da unidade}		

<b>De acordo da Unidade solicitante e das Unidades impactadas</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>

<b>Revisado (SEGOVE)</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>

<b>Aprovado (Diretoria-Geral)</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>




---

**ANEXO III: INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROJETO**

---

**RAP - RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETO**

{**Importante:** não esqueça de apagar todas as instruções de preenchimento (em azul e entre chaves), após o preenchimento deste documento.}

{O Relatório de Acompanhamento do Projeto é o instrumento que demonstra a evolução no desempenho do projeto, proporcionando a detecção de riscos, problemas e necessidades de mudança - RPM.}

**1 Informações gerais**

<b>Identificação do Projeto:</b> {nome do projeto}
<b>Gerente do Projeto:</b> {nome do responsável pelo projeto}
<b>Período de Referência do Relatório:</b> {dd/mm/aaaa a dd/mm/aaaa}
<b>Data-fim originalmente definida para o projeto:</b> {dd/mm/aaaa}

**2 Desempenho global**

Entregas do projeto	Cronograma planejado		Cronograma realizado		Responsável	Macro status
	Início	Término	Início	Término		
{Listar aqui as entregas do projeto. Lembrar que as entregas devem ser mensuráveis e específicas. Exemplos de entregas: Informações coletadas, Módulo aceito, Equipamentos entregues, Relatório elaborado}	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Sigla da unidade	{Indicar o macro status do projeto: Não iniciado; Em andamento, conforme planejado; Em andamento com RPM; Finalizado}
Entrega 2	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa		
Entrega 3	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa		
Entrega 4	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa		



## 2 RPM – Riscos, Problemas e Mudanças (se houver)

{**Importante:** toda entrega em que conste no item anterior, na coluna Macro status, a situação “Em andamento com RPM” deve ter o seu respectivo quadro de RPM abaixo preenchido.}

NOME DA ENTREGA: {Qual o nome da entrega que está sendo analisada}				
Criticidade	Causa raiz		Efeito	
<input type="checkbox"/> Muito alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Muito Baixa	{descrição do problema e suas causas principais}		{descrição das possíveis consequências}	
Plano de resposta				
Ações	Data limite para solução	Responsável	Área	Andamento
{descrição das ações que devem ser realizadas para “combater” os efeitos}	dd/mm/aaaa	{Indicação de um único nome da pessoa responsável pela realização da ação planejada até a data limite para solução}	{Indicação da área do responsável}	{Indicação do status do andamento} <input type="checkbox"/> Em andamento <input type="checkbox"/> Concluída <input type="checkbox"/> Suspensa



---

**ANEXO IV: INSTRUMENTO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO**

---

**TEP - TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO**

{Importante: não esqueça de apagar todas as instruções de preenchimento (em azul e entre chaves), após o preenchimento deste documento.}

{O Termo de Encerramento do Projeto é o documento utilizado para encerrar formalmente um projeto. Tem por finalidade homologar a entrega do serviço/produto, revisar os objetivos inicialmente pretendidos do projeto, encerrar contratos, dentre outros.}

**1 Identificação do Projeto**

<b>Projeto</b> {Título do projeto}	<b>Protocolo</b> {Nº do protocolo do projeto}
<b>Gerente do Projeto</b> {Nome do gerente do projeto}	<b>Data de encerramento</b> {Data de encerramento do projeto}

**2 Motivo do encerramento do projeto**

( ) Concluído      ( ) Cancelado (em caso de cancelamento, descreva as razões)

--

**3 Produtos e/ou serviços entregues**

[Informe nesta sessão os produtos e/ou serviços que foram gerados]

Produto e/ou serviço entregue	Execução física	
	Previsto	Executado
{Informe os produtos e/ou serviços que foram gerados}	dd/mm/aa	dd/mm/aa

**4 Conclusão sobre a entrega**

{Avaliação final por parte do cliente em relação às entregas previstas neste relatório.}

- ( ) Produto(s)/serviço(s) considerado(s) conforme
- ( ) Produto(s)/serviço(s) considerado(s) conforme com restrição
- ( ) Produto(s)/serviço(s) considerado(s) não conforme



## 5 Lições Aprendidas

Tema	Fase do projeto	Situação Encontrada	Lição Aprendida	Observações
{Comunicação; Cronograma; Recursos Humanos; Orçamento; Escopo; Riscos; Contratações; Práticas de Gestão}	{iniciação, planejamento, execução, monitoramento / controle ou encerramento}			

## 6 Aprovações

Equipe do projeto	Data	Assinatura

Cliente	Data	Assinatura

De acordo das Unidades Solicitante e Impactadas	Data	Assinatura

Revisado (SEGOVE)	Data	Assinatura

Apreciado (Diretoria-Geral)	Data	Assinatura

Aprovado (Presidente)	Data	Assinatura