



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MATO GROSSO DO SUL
DIREÇÃO-GERAL
ASSESSORIA DE GOVERNANÇA E PROJETOS INSTITUCIONAIS

Metodologia de Gerenciamento de Projetos, Portfólios e Programas (MG3P)

2021
Versão 0.2



© 2021 Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Rua Desembargador Leão Neto do Carmo, 23
79.037-100 Campo Grande/MS
Telefone: (67) 2107-7000
Internet: www.tre-ms.jus.br

COMPOSIÇÃO DO PLENO

Des. Paschoal Carmello Leandro
Presidente

Des. Julizar Barbosa Trindade
Vice-Presidente e Corregedor Regional

Dr. Alexandre Branco Pucci
Juiz de Direito

Dr. Wagner Mansur Saad
Juiz de Direito

Dra. Monique Marchioli Leite
Juíza Federal

Dr. Juliano Tannus
Advogado

Dr. Daniel Castro Gomes da Costa
Advogado

Bel. Hardy Waldschmidt
Diretor-Geral

EQUIPE TÉCNICA

Elaboração
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG
Eduardo Haruo B. Nagata
Pâmela Gomes da Silva

Revisão
Direção-Geral – DG
Hardy Waldschmidt

Diagramação
Assessoria de Comunicação – ASCOM/DG
André Licks



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	4
1.1. Visão de Futuro.....	4
1.2. Governança e Gestão	4
2. CONCEITOS BÁSICOS	5
3. PAPEIS E RESPONSABILIDADES	6
4. METODOLOGIA PARA GESTÃO DE PROJETOS	7
4.1. Introdução	7
4.1.1. Conformidade	7
4.1.2. Classificação da metodologia	7
4.1.3. Projetos corporativos	8
4.2. Gestão de Portfólio	8
4.2.1. Portfólios do Tribunal	8
4.2.2. Comitês de Aprovação e Priorização	8
4.2.3. Processo de Gestão de Portfólio	9
4.2.4. Artefatos de Gestão de Portfólio	9
4.3. Gestão de Programa	10
4.4. Gestão de Projetos	10
4.4.1 Fase 1 – Iniciação	12
4.4.2. Fase 2 – Planejamento	14
4.4.3. Fase 3 – Execução, Monitoramento e Controle	16
4.4.4. Fase 4 – Encerramento	18
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E LITERATURA CONSULTADA	21
6. ANEXOS	22



1. APRESENTAÇÃO

A alta direção de diversas organizações tem visualizado que as possibilidades para sucesso nos negócios perpassam por uma mente aberta às constantes mudanças oriundas das perspectivas de mercado, bem como, das expectativas de seus clientes. Para apoiar essas organizações na realização de tais mudanças, cada vez mais se reconhece a importância do gerenciamento de projetos.

Segundo Ganatra (2011)¹, projetos *são iniciativas que possuem um período de tempo e entregam um produto ou serviço específico, que geram uma mudança em cada caso*. A especificidade da entrega (produto ou serviço), resultado de um projeto, é o que diferencia um projeto do outro.

Em pesquisa realizada pela *PMSurvey* no Brasil no ano de 2013, sessenta por cento das organizações relataram que, na maioria das vezes, os projetos desenvolvidos pelas mesmas alcançavam os objetivos de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente. Esse cenário mostra que para que uma organização desenvolva a capacidade de gerenciar seus projetos de forma efetiva, é essencial que exista uma forma sistematizada para sua consecução e que a mesma seja disseminada na organização.

A necessidade proeminente de aperfeiçoar a gestão pública vem levando à busca por modelos que suportem entregas rápidas e efetivas. É nesse sentido que o planejamento, como processo estruturado, surge para viabilizar o alcance dos objetivos. Ademais, o Planejamento Estratégico Institucional do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul fora recentemente revisado por meio da Resolução n.º 736, de 18 de junho de 2021, ao sexênio 2021/2026, em cumprimento à Resolução CNJ n.º 325, de 29 de junho de 2020, que estabeleceu as diretrizes ao Poder Judiciário ao supracitado período.

Com a missão de facilitar a elaboração, execução e controle dos projetos do Tribunal e disseminar a cultura de gerenciamento de projetos dentro da organização, a Resolução TRE/MS n.º 471/2012 previu a unidade intitulada Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI, vinculada à Direção-Geral. Com o desiderato de orientar a condução de projetos dentro do órgão, elaborou-se a presente Metodologia de Gerenciamento de Projetos, Portfólios e Programas (MG3P), que possibilitará a padronização de procedimentos e práticas.

A concepção deste manual fundamentou-se no Guia [PMBOK](#) (Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), 6ª Edição, que agrega os processos de gerenciamento de projetos em cinco grupos: **iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle**, e **encerramento**; bem como na Metodologia de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio do Tribunal Superior Eleitoral.

A correta aplicação desta metodologia propiciará ao Tribunal diversas vantagens, dentre as quais podemos destacar:

- Padronização e integração de processos;
- Padronização de artefatos de gerenciamento de projetos;
- Métricas de desempenho;
- Processos de controle e melhoria contínua;
- Elevação da maturidade corporativa em gerenciamento de projetos;
- Priorização de projetos e maior alinhamento à estratégia organizacional;
- Competências organizacionais em gerenciamento projetos, portfólios e programas;
- Alocação adequada de recursos e projetos e;
- Trabalho em equipe.

1.1 VISÃO DE FUTURO

O desenvolvimento de uma metodologia, mediante adoção de valores e princípios oriundos de abordagens modernas de gestão, busca a dinamização da gestão de projetos e a difusão da projetização como forma efetiva de concretização dos objetivos estratégicos institucionais.

De igual sorte, convém ressaltar que o uso de ferramentas *online* e em nuvem para gerenciamento de projetos, bem como aplicativos *mobile*, poderão contribuir para melhor gestão administrativa, manutenção de artefatos vivos, quando for o caso, assim como permitir melhor comunicação intra-equipe e maior transparência dos projetos em andamento.

1.2. GOVERNANÇA E GESTÃO

Dentre os princípios que regem a governança institucional deste Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul estão a efetividade, a transparência e a prestação de contas (*accountability*). Com a disponibilização de artefatos padronizados, autoexplicativos e com a disponibilização pública de informações pertinentes aos portfólios do Tribunal, dota-se o sistema de governança



institucional do Tribunal de mecanismos para o efetivo monitoramento da atividade de gestão, de forma a assegurar o alinhamento entre os projetos executados e os objetivos estratégicos institucionais.

O processo decisório e o controle a cargo do gestor são dinamizados com a facilitação do conhecimento das propostas apresentadas e do acompanhamento dos projetos aprovados e priorizados em andamento. A metodologia busca, essencialmente, promover a adesão de todo o Tribunal à cultura de gestão mediante projetos e portfólios de projetos, facilitando a gestão e a governança institucionais e promovendo, com transparência, as entregas necessárias à execução da estratégia do Regional.

2. CONCEITOS BÁSICOS

A necessidade de fazer da metodologia um referencial diário de como conduzir a gestão de projetos, programas e portfólios, traz a exigência de facilitar sua compreensão através do esclarecimento dos principais termos e definições presentes nesta metodologia. Nesse propósito, optou-se por destacar conceitos-chave utilizados, sem a intenção de exauri-los, ainda em seção inicial deste documento.

Projeto³: “esforço temporário, com início e término definidos, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”;

Operações: diferenciam-se de projetos por produzirem produtos ou serviços repetitivos, não exclusivos, além de não serem esforços temporários, mas continuados. Também conhecidas por “atividades rotineiras”, “atividades continuadas” ou “rotinas”;

Gestão de Projetos³: aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas necessárias à condução do projeto, a fim de atender aos seus objetivos e compatibilizar escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos;

Programa³: grupo de projetos gerenciados de maneira coordenada para a obtenção de resultados que não seriam alcançados caso fossem gerenciados individualmente;

Portfólio de Projetos³: projetos ou programas gerenciados em grupo para atingir objetivos estratégicos. O Tribunal possui *Portfólios* de Projetos agrupados por áreas de negócio/estratégia (ex: Portfólio de Projetos de Tecnologia da Informação e Portfólio de Projetos Corporativos);

Comitê Competente: instância de apoio à Administração do Tribunal, conforme definição em normativos específicos, responsável pela aprovação e priorização de projetos em *Portfólio* do Tribunal. O Comitê Permanente de Gestão Estratégica – CPGE, previsto em Resolução TRE/MS de n.º 702/2020, possui a atribuição de acompanhar e analisar o desenvolvimento de ações e projetos estratégicos, além da avaliação e priorização de planos e programas corporativos. O Comitê Executivo de Tecnologia da Informação – CETI, noutro turno, encontra-se responsável pela gestão dos projetos no âmbito da STI, desde que não considerados projetos corporativos, conforme previsão contida em Portaria PRE n.º 141/2019.

Unidade Executora: unidade do Tribunal responsável pela gestão e condução de um projeto;

Unidade Idealizadora (Demandante): magistrado, servidor, gestor, unidade, comitê ou grupo de trabalho responsável pela elaboração de uma Proposta de Projeto e que será beneficiado pelos produtos do projeto. É a fonte primária dos requisitos, dificuldades e necessidades motivadoras do Projeto;

Escritório de Projetos: é a estrutura de suporte à gestão dos Portfólios e Projetos do Tribunal, garantindo sua aderência estratégica, implantando as melhores práticas e difundindo a cultura de gerenciamento de projetos. No âmbito institucional temos a Assessoria de Governança e Projetos Institucionais e, para o *portfólio* da Secretaria de Tecnologia da Informação, a unidade responsável é o Escritório de Projetos da STI – EP/STI;

Guia PMBOK ®: Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK ®)³, do *Project Management Institute* (PMI), documento que fornece diretrizes e conceitos para o gerenciamento de projetos por meio de 49 processos organizados em 10 áreas de conhecimento (integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas). Por tratar-se de guia e não de metodologia, os processos devem ser cuidadosamente selecionados e utilizados de acordo com as necessidades de cada projeto;

Gestão Ágil⁴: movimento para a construção e gestão de produtos complexos, com aplicações diretas para gestão de projetos, focando na criação de produtos de alto valor para o negócio por meio de entregas continuadas, times auto organizados e com alto envolvimento dos usuários finais. Tem seus valores e princípios norteados por um documento chamado Manifesto Ágil⁵, que valoriza:

- Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

- Produtos em funcionamento mais que documentação abrangente;
- Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- Responder a mudanças mais que seguir um plano;

Partes Interessadas: todas as pessoas e/ou unidades que influenciam e são influenciadas por um projeto, a serem ativamente envolvidas em seu planejamento e execução, exercendo influência sobre seus objetivos e resultados. Devem ser identificadas para obter suas reais necessidades e expectativas;

Gerente do Projeto: pessoa responsável pela gestão e condução do projeto perante o Tribunal. Deve possuir autoridade para tomar decisões relacionadas ao projeto;

Equipe de Gerenciamento do Projeto: grupo de pessoas com responsabilidades em relação às atividades e funções de gestão do projeto. A metodologia possibilita designar uma equipe de gerenciamento de projeto em substituição ao gerente de projeto único (que costuma concentrar as atividades de gestão do projeto), ficando tal definição a cargo do Comitê Permanente de Gestão Estratégica, de acordo com a abordagem de gestão definida para o projeto;

Equipe do Projeto: grupo de pessoas (magistrados, servidores, terceirizados ou estagiários) responsáveis pela execução e condução das atividades do projeto, com dedicação exclusiva ou em tempo parcial. Inclui a gerência do projeto e todas as outras pessoas que trabalham no projeto;

Riscos do Projeto: fatores incertos que podem impactar positivamente ou negativamente os objetivos e resultados do projeto. Devem ser gerenciados e acompanhados durante todo o ciclo de vida do projeto por toda a equipe do projeto;

Escopo: a partir dos requisitos, dificuldades e necessidades do demandante, define-se o escopo do projeto, ou seja, quais trabalhos, atividades e produtos serão contemplados pelo projeto para atender aos objetivos almejados. Um conceito igualmente importante é o de “*não escopo do projeto*”, ou seja, quais trabalhos, atividades e produtos não serão contemplados pela iniciativa, delimitando suas fronteiras e eventuais pontos de dúvida;

Premissas: Conforme guia PMBOK®, “*premissas são fatores associados ao escopo do projeto que, para fins de planejamento, são assumidos como verdadeiros, reais ou certos, sem a necessidade de prova ou demonstração*”;

Restrições: O estado, a qualidade ou o sentido de estar restrito a uma determinada ação. Uma restrição ou limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o desempenho do projeto ou de um processo.

Lições aprendidas: experiências positivas ou negativas de um projeto que podem ser elencadas pelo time do projeto, Escritório de Projetos, partes interessadas ou demandante, com vistas à melhoria contínua da gestão de projetos no Tribunal. A base de lições aprendidas está disponível na página de Projetos Corporativos, da Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG.

3. PAPEIS E RESPONSABILIDADES

Projetos requerem várias ações coordenadas a fim de alcançar seus objetivos. Assim, é de grande importância 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. Segue abaixo resumo das responsabilidades de cada envolvido:

Escritório de Projetos Institucionais (AGPI e EP-STI)	Estabelecer instrumentos e padrões para processos, procedimentos e documentos; Fornecer elementos à alta administração nas decisões acerca dos projetos estratégicos; Gerenciar o portfólio através do monitoramento e controle centralizados dos projetos; Medir e divulgar o desempenho na execução dos projetos e do portfólio; Prestar consultoria e suporte em planejamento e gerenciamento de projetos; Coordenar a comunicações entre os projetos; Gerir interdependências; Definir técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos; Manter a metodologia de gerenciamento de projetos atualizada; Publicar, na <i>intranet</i> , os demais documentos associados à metodologia de gerenciamento de projetos e aos trabalhos desenvolvidos na área; Elaborar notas técnicas quanto à viabilidade e adequação metodológica dos projetos; Gerir eventual sistema corporativo de gerenciamento de projetos; Assessorar a alta gestão e o responsável pela área de gestão estratégica em relação aos projetos desenvolvidos e seu acompanhamento.
--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

	Oferecer suporte metodológico às equipes dos projetos.
Gerente do Projeto e/ou Equipe de Gerenciamento do Projeto	Planejar, executar, monitorar e encerrar os projetos, inclusive em eventual sistema corporativo de gerenciamento de projetos; Gerenciar os recursos dos projetos; Distribuir as atividades pertinentes à execução dos projetos; Gerenciar as entregas observando custo, prazo, qualidade e escopo; Avaliar o impacto de mudanças solicitadas; Manter a documentação dos projetos sob sua responsabilidade completa e atualizada; Prestar informações, regularmente, ao patrocinador do projeto, sobre o andamento dos projetos sob sua responsabilidade; Participar das reuniões de mudança nos projetos; Supervisionar os projetos no âmbito de sua unidade ou área de atuação.
Equipe do Projeto	Executar as atividades do projeto; Seguir as orientações dos gerentes de projetos/patrocinador do projeto; Consultar e manter atualizadas suas tarefas em eventual sistema de gerenciamento de projetos;
Unidade Idealizadora (ou Demandante)	Apresentar demanda de serviço e/ou produto, mediante preenchimento da proposta de iniciativa de projetos; Participar das reuniões de levantamento de requisitos e de detalhamento do projeto para a fase de iniciação (Termo de Abertura); Validar os produtos, serviços e resultados advindos do projeto; As unidades demandantes podem ser: Presidência, Diretoria Geral, Corregedoria Eleitoral, Secretaria de Administração e Finanças, Secretaria Judiciária, Secretaria de Gestão de Pessoas, Secretaria de Tecnologia da Informação, entre outras.
Patrocinador	Direcionar as iniciativas de planejamento; Aprovar o escopo final, objetivos do projeto, cronograma, alocação de recursos, papéis e responsabilidades; Aprovar as mudanças de escopo da iniciativa; Resolver problemas com relação a recursos das iniciativas.

Quadro 1 – Papeis e responsabilidades

4. METODOLOGIA PARA GESTÃO DE PROJETOS

4.1. INTRODUÇÃO

Produzir resultados com valor para o Tribunal e para a sociedade é o horizonte de nossa atuação profissional. Nosso cenário de trabalho é permeado por muitas rotinas (operações), prazos e demandas emergenciais que desafiam nossa capacidade de estruturação de projetos, bem como seu monitoramento e encerramento. Aliado a tais fatores, temos obrigações de conformidade e de prestação de contas do uso de recursos públicos. Assim, a construção de uma estrutura de execução com base em projetos nos possibilitará atuar de maneira alinhada à estratégia, com objetividade, transparência, clareza, realismo e qualidade.

A metodologia aqui proposta tem por pilar principal as pessoas: **elas são atores plenos na gestão dos projetos**. O empoderamento fundamentado em habilidades, competências e atitudes possibilita a produção de valor genuíno em um ciclo virtuoso e sinérgico baseado na confiança e no comprometimento.

4.1.1. Conformidade

A conformidade é imperativa ao setor público. Esta metodologia preza pela conformidade e pela formalidade em níveis necessários e suficientes, possibilitando o atendimento aos normativos em vigor e a construção de uma base de informações consistente para a memória dos atos realizados.

4.1.2. Classificação da metodologia

O Guia PMBOK®, do PMI, se consolidou como a base de conhecimento em gerenciamento de projetos mais utilizada no mundo. No percurso do seu amadurecimento, a sexta edição do guia conta com 49 processos, organizados nos grupos de: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. A gestão de projetos com base no guia PMBOK® pode ser considerada uma abordagem “tradicional”, não se referindo o termo destacado a algo antigo ou ultrapassado, mas sim amplamente difundido. Aliás, colhem-se do próprio guia, em sexta versão, conceitos chave e informações sobre tendências e práticas emergentes, além de considerações relativas aos métodos ágeis, interativos e adaptativos.

A elaboração do Manifesto Ágil, no ano de 2001, por seu turno, formalizou uma nova abordagem para a construção de produtos complexos, com diversas aplicações para a gestão de projetos, imprimindo-lhes agilidade e potencializando o trabalho dos



times (equipes). E assim se construiu esta metodologia: com a combinação de abordagens e ferramentas tradicionais, ágeis e enxutas, possibilitando a absorção da gestão de projetos por todo o Tribunal com a estrutura necessária, atenta à conformidade, mas ágil e alinhada à “Mínima Burocracia Viável⁶” e aos movimentos modernos de gestão.

Podemos, portanto, classificá-la esta metodologia como híbrida para gestão de projetos. O termo *híbrido* expressa sua característica plural, possibilitando abordagens tidas como “tradicionais” ou abordagens ágeis/enxutas, a depender da complexidade dos produtos a serem construídos e dos ambientes dos projetos, a exemplo da supressão de artefatos específicos para gestão de mudanças, circunstância que engessa, sobremaneira, a condução de projetos em ambiente corporativo.

4.1.3. Projetos corporativos

A metodologia aqui apresentada é direcionada aos projetos corporativos, que por serem críticos e de alto impacto para a Instituição, necessitam de atenção da alta gestão. No âmbito da Justiça Eleitoral de Mato Grosso do Sul, um projeto será considerado corporativo quando se enquadrar em pelo menos uma das seguintes categorias:

- envolve aquisições/despesas significativas (acima de cinquenta mil reais);
- é derivado do Planejamento Estratégico Institucional;
- é eleitoral;
- abrange mais de duas Secretarias;
- envolvem as Zonas Eleitorais;
- é demanda da Alta Gestão (Presidência, Corregedoria e Direção-Geral);
- envolvem instituições externas à Justiça Eleitoral de Mato Grosso do Sul.

4.2. GESTÃO DE PORTFÓLIO

As iniciativas geradas para suportar o planejamento estratégico e o ímpeto inovador de colaboradores que pretendem traduzir suas ideias em resultados devem gerar diversas iniciativas, que irão concorrer entre si, por tempo e recursos escassos. Dentro desse cenário, a gestão de uma quantidade demasiada de propostas pode resultar em entregas pouco efetivas, dado que, os servidores naturalmente já estão envolvidos com as suas rotinas diárias. Esta seção se propõe a definir, por meio de critérios consistentes, a escolha das propostas que serão implementadas por meio de iniciativas de planejamento, valorizando, assim, a efetividade na alocação de recursos e a transparência dos critérios de seleção.

4.2.1. Portfólios do Tribunal

No âmbito deste TRE/MS, os projetos serão organizados em portfólios, agrupando-os por áreas e/ou unidades executoras. Cada área/unidade é responsável pelos projetos que compõem seu portfólio, a saber:

- **Área Corporativa (Administrativa e Judiciária):**
Responsável: Diretor(a)-Geral;
- **TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação):**
Responsável: Secretário(a) da STI.

A carteira de projetos do planejamento estratégico lista diversas iniciativas que não são diretamente relacionadas, mas que são gerenciadas como portfólio, já que visam alcançar objetivos do plano estratégico. A ideia central é maximizar o valor do portfólio através do gerenciamento centralizado e as vantagens devem ser evidentes, frente ao gerenciamento individual das iniciativas.

4.2.2. Comitês de Aprovação e de Priorização

A aprovação, priorização e monitoramento dos projetos do portfólio da área Corporativa serão objeto de deliberação do Comitê Permanente de Gestão Estratégica – CPGE, conforme preconiza o art. 12, inciso I, da Resolução TRE/MS n.º 702/2020. Noutro turno, os projetos do portfólio de Tecnologia da Informação e Comunicação, dada sua especificidade e competência expressa constante em guia de gerenciamento de projetos da STI, versão 1.5, serão de responsabilidade do Comitê Executivo de Tecnologia da Informação (CETI), exceto quando envolverem unidades alheias da STI, circunstância que o classifica como projeto corporativo, obrigando-o, portanto, a observar os processos de gerenciamento constantes deste Manual.



4.2.3. Processo de Gestão de Portfólio

A presente metodologia prevê a adoção de processos de gestão de *portfólio*, sob responsabilidade da Assessoria de Governança e Projetos Institucionais (AGPI/DG), acessíveis pelos *links* abaixo:

Gerenciar Portfólio de Projetos - Acolher e priorizar Propostas de Projetos:

1. O Termo de Abertura do Projeto deve ser preenchido no SEI e encaminhado à AGPI;
2. A AGPI procederá a análise de conformidade do TAP, restituindo-a ao demandante para ajustes, caso necessário;
3. Estando a proposta em conformidade, a AGPI submeterá ao Comitê Permanente de Gestão Estratégica - CPGE, que deliberará sobre a aprovação do projeto.
4. Caso haja aprovação, o CPGE efetuará sua priorização, tanto individual (alta, média ou baixa), quanto relativa (em relação aos demais projetos já aprovados).

Gerenciar Portfólio de Projetos - Monitoramento e Controle:

1. O Gerente de Projetos encaminhará relatório mensal de *status* dos projetos à AGPI;
2. A AGPI consolidará as informações mensais de projetos e encaminhará ao CPGE, além de atualizar seu *status* no portal da transparência do Tribunal;
3. O CPGE analisará o relatório e verificará se há necessidade de informações adicionais ou solicitação de providências em algum projeto, além de medidas corretivas que se fizerem pertinentes.

Os processos serão revisados periodicamente pela Assessoria de Governança e Projetos Institucionais, em busca de melhoria contínua, mantendo-se versões históricas em arquivo próprio.

4.2.4. Artefatos de Gestão de Portfólio

Os artefatos são entradas ou saídas dos processos de gestão de portfólio. Para acesso a tais documentos, necessário selecionar o formato de arquivo pretendido na página da transparência do Tribunal na *internet*. A presente metodologia utiliza os seguintes artefatos:

01 - Avaliações do Comitê Permanente de Gestão Estratégica - versão em formato ods.

Registra as aprovações e priorizações das propostas de projeto pelo Comitê Permanente de Gestão Estratégica, além das deliberações sobre eventuais solicitações de mudanças relevantes em projetos. Como ferramenta de apoio à priorização de projetos pelo CPGE, serão atribuídas notas aos projetos aprovados nos seguintes critérios:

N.º	Crítérios de Priorização	Descrição	Valores para priorização
1	Finalístico para a missão institucional	Este critério pontua os projetos que sejam finalísticos para o cumprimento da missão institucional do TRE/MS.	0 - Não 10 - Sim
2	Determinação Normativa ou da Administração	Pontua os projetos em função de cumprimento de lei, ato normativo expedido por órgão superior ou de determinação da Administração do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul. O projeto recebe pontuação máxima ou mínima, não havendo pontuação intermediária.	0 – Sem determinação normativa ou da Administração; 5 – Com determinação normativa ou da Administração.
3	Alinhamento ao segmento Justiça Eleitoral	Pontua os projetos em função do alinhamento às Diretrizes Estratégicas da Justiça Eleitoral ou ao Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral	0 – Sem alinhamento; 3 – Com alinhamento ao segmento Justiça Eleitoral.
4	Perspectiva do Planejamento Estratégico Institucional	Avalia a relevância estratégica para as perspectivas presentes no planejamento estratégico institucional: Sociedade, Processos Internos e; Aprendizado e Crescimento. O projeto que abranja mais de uma perspectiva do planejamento estratégico institucional deverá ser pontuado com maior valor.	0 – Sem relevância; 3 – Com relevância para perspectiva Aprendizado e Crescimento; 6 – Com relevância para as perspectivas Processos Internos e/ou Sociedade.
5	Prazo Normativo	Avalia se o projeto possui prazo estipulado em lei (ou norma expedida por órgão superior) para sua entrega.	0 – Sem prazo normativo para entrega; 3 – Com prazo normativo para entrega.
6	Impacto em Meta do Planejamento Estratégico Institucional	Mede a relevância estratégica, ou seja, a contribuição do projeto para o alcance das metas estratégicas dos objetivos aos quais se alinha: quanto maior o impacto positivo, maior a pontuação.	0 – Não impacta positivamente nenhuma meta estratégica; 3 – Impacta positivamente uma meta estratégica; 6 – Impacta positivamente mais de uma meta estratégica.



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

7	Abrangência	Pontua projetos em razão do público abrangido: público externo, público interno ou ambos.	2 – Apenas público interno; 3 – Apenas público externo; 6 – Público externo e interno.
8	Valorização da Imagem Institucional	Pontua projetos que valorizem a imagem deste TRE/MS perante a Sociedade.	0 – Sem relevância para imagem institucional; 5 – Com relevância para imagem institucional.
9	Recomendação de Órgãos de Controle	Pontua a existência de recomendação dos órgãos de controle interno ou externo (TSE, TCU ou CNJ) em atendimento pela Administração.	0 – Sem recomendação dos Órgãos de Controle; 4 – Com recomendação dos Órgãos de Controle.
10	Transformação digital	Pontua projetos concebidos para aprimorar ou criar novos serviços prestados pelo TRE/MS em meio digital.	0 – Sem transformação digital; 3 – Com transformação digital.
11	Limite de exposição a riscos	Pontua projetos concebidos para implementar controles internos para mitigar riscos que extrapolem o limite de exposição a riscos definidos pela Instituição ou que explorem oportunidades em razão da flexibilização de controles internos rígidos e com baixa relação custo/benefício para a Instituição.	0 – Não se aplica; 4 – Explora oportunidades em razão de controles internos rígidos e custosos para Instituição; 5 – Mitiga riscos remanescentes que extrapolam o limite de exposição a riscos.
12	Desburocratização	Pontua projetos que simplifiquem e melhorem o atendimento aos usuários dos serviços da Justiça Eleitoral sul-mato-grossense; ou que liberem força de trabalho de atividades operacionais repetitivas.	0 – Sem desburocratização 3 – Com desburocratização

Quadro 2 – Matriz de priorização

02 – Ata de Reunião do Comitê Permanente de Gestão Estratégica - versão em formato rtf.

Registra eventuais deliberações do CPGE em relação aos projetos corporativos, em documento apartado da Reunião de Análise Estratégica, a fim de facilitar seu preenchimento e encaminhamento aos Gerentes de Projetos afetados pelas determinações emanadas pelo colegiado.

A efetiva aplicação destes parâmetros contribuirá para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos por este Tribunal, o que reafirma seu compromisso perante o público estratégico e promove valores relacionados à inovação, respeito e transparência pertinentes ao cumprimento de sua missão institucional. A AGPI publicará em página da *intranet/internet* do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul, na área de Governança Institucional, a lista dos projetos estratégicos priorizados, podendo recalcular a priorização dos projetos por solicitação das instâncias internas de governança.

4.3. GESTÃO DE PROGRAMAS

Gerenciamento de Programas envolve a gestão de conjunto de iniciativas, relacionadas entre si. Os projetos são gerenciados de modo coordenado, visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis caso fossem gerenciados individualmente. **As Eleições Gerais, Municipais ou Suplementares** são os principais exemplos de gerenciamento de programa, assim como a Biometria, que envolvem projetos concomitantes de revisão de eleitorado de diversos municípios. Dadas suas especificidades, a Gestão de Programas recairá sob responsabilidade da Assessoria de Governança e Projetos Institucionais, por possuir melhores condições técnicas para sua esmerada condução.

4.4. GESTÃO DOS PROJETOS

A gestão de projeto é a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas para planejar as atividades com o objetivo de suprir necessidades e atingir ou exceder as expectativas definidas ou solicitadas para os projetos. Também tem por objetivo auxiliar gestores e gerentes de projeto na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho nos projetos.

Atualmente, a gestão de projetos é utilizada por organizações de mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, e tem sido de fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos e diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência, eficácia, visibilidade, transparência e atendimento aos objetivos estratégicos.

A gestão de projetos possui três fases marcantes, a primeira, entre 1961 e 1990, quando ocorre o gerenciamento de projetos tradicionais; A segunda, a partir de 1990, com o gerenciamento de projetos modernos, marcado pela disseminação do PMBOK – Guia de Gerenciamento de Projetos do *Project Management Institute* – PMI (1996, 2000, 2004, 2008). A terceira, com foco na organização e não no projeto, iniciada no final da década de 90, sobrepõe-se à segunda, concentrando seus esforços no desenvolvimento



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

de competências e da maturidade em gerenciamento de projetos, com ênfase no alinhamento dos projetos à estratégia e na alocação eficaz dos recursos disponíveis, destacando a gestão de portfólio.

Nesse contexto, a gestão de projetos passou a assumir papel estratégico nas organizações, tornando-se instrumento eficiente que permite focar prioridades e implementar novas oportunidades e melhorias. Além disso, fornece técnicas que ajudarão as equipes a atingir metas e gerenciar processos relativos à integração, escopo, custo, recursos humanos, tempo, riscos, comunicação e qualidade nos projetos implementados neste Tribunal Especializado.

Segundo guia PMBOK, uma das abordagens para conceituar a gestão de projeto considera os processos que ocorrem no ciclo de vida do projeto visando à organização do trabalho.

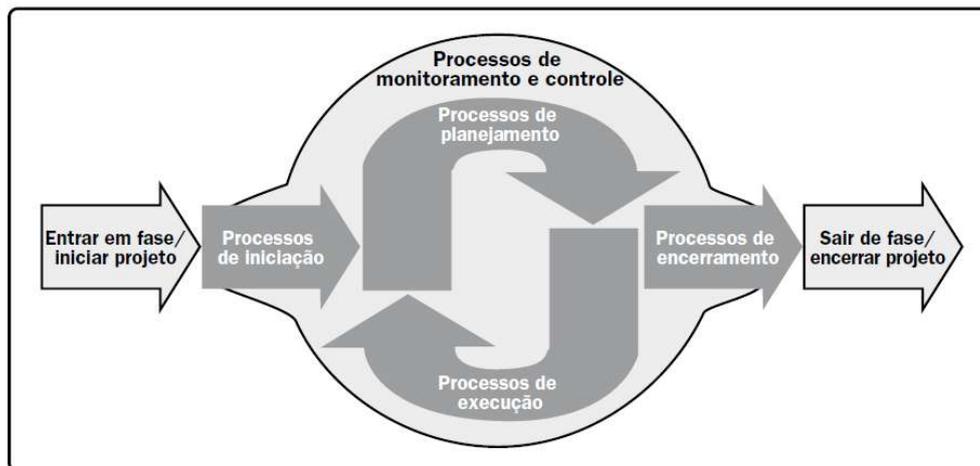


Figura 1 – Ciclo de Vida do Gerenciamento de Projetos

O ciclo de vida de um projeto compreende processos que visam a organização do esforço empreendido, propiciando uma sistemática padronizada a ser seguida pelo gerente do projeto. As etapas do projeto são organizadas em quatro processos, cada uma com um propósito específico:

- 1. INICIAÇÃO:** autorizar formalmente o início do projeto, dando ciência a todos os envolvidos para alinhamento de responsabilidades e expectativas;
- 2. PLANEJAMENTO:** definir a estratégia de execução, desenvolvimento do cronograma, detalhamento das responsabilidades, orçamento e do escopo do produto;
- 3. EXECUÇÃO E CONTROLE:** realizar e acompanhar as atividades que foram anteriormente planejadas;
- 4. ENCERRAMENTO:** formalizar o encerramento do projeto, dando ciência aos envolvidos para encerramento das atividades e para desmobilização da equipe.

No âmbito da Justiça Eleitoral de Mato Grosso do Sul esses processos foram sequenciados de tal forma que todos os interessados e responsáveis participem da tomada de decisão e tenham ciência dos projetos que requisitaram ou que impactem suas atividades, gerando um melhor entendimento de expectativas e responsabilidades. Esses processos são documentados em instrumentos que servem para oficializar as decisões referentes aos projetos, padronizar artefatos, pastas e documentos, além de permitir a consulta ampla por todos os interessados. Os instrumentos são:

- **TAP – Termo de Abertura do Projeto:** documento que contém a ideia geral do projeto, as áreas que serão impactadas e um cronograma macro, cujo objetivo reside em oportunizar a avaliação e aprovação da iniciativa, autorizar formalmente o início do projeto e, posteriormente, servir de base para elaboração do planejamento. O TAP é elaborado somente aos projetos corporativos, quando o planejamento precisa ser desenvolvido em fases, por ser mais complexo. Os projetos de pequeno porte, ou que não envolvam Secretarias diversas, podem ser planejados diretamente em Plano de Ação (ANEXO V).
- **PGP – Plano Geral do Projeto:** detalhamento do projeto em todos os seus aspectos: cronograma, custo, atividades, recursos, responsáveis e escopo;
- **RAP – Relatório de Acompanhamento do Projeto:** documento para reportar o andamento do projeto, por onde se mede o desempenho e pode-se diagnosticar riscos, problemas ou necessidades de mudança;



- **TEP – Termo de Encerramento do Projeto:** elaborado no processo de encerramento de uma fase ou do projeto, é o documento que formaliza as entregas e oficializa o término do projeto, seja por cancelamento ou conclusão do mesmo (aplicado ao plano de ação ou ao plano geral do projeto) e;
- **PA – Plano de Ação:** elaborado no processo de planejamento para iniciativas menos complexas que o plano geral do projeto;

Todos os modelos de documentos podem ser encontrados em sítio eletrônico do Tribunal, por intermédio do endereço: <https://www.tre-ms.jus.br/o-tre/governanca-institucional/gestao-de-projetos>. Cada documento deve ser elaborado conforme notas explicativas, para registrar características e informações importantes sobre o projeto. Com a finalidade de garantir agilidade no processo de coleta de assinatura e alinhada a uma perspectiva socioambiental, todos os modelos de documentos estão disponíveis em sistema SEII, devidamente padronizados, para preenchimento e assinatura eletrônica. Cabe ao gerente do projeto a compilação de todos os documentos descritos nesta metodologia, além de outras informações relevantes, na pasta eletrônica do projeto em sistema SEII.

4.4.1. Fase 1 - 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 se torne conhecido por todos os interessados: patrocinadores, gestores, clientes, equipe e, principalmente, áreas impactadas.

O TAP deve ser revisado pela Assessoria de Governança e Projetos Institucionais, que informará ao demandante/idealizador acerca dos ajustes necessários. Estando o documento de acordo com as especificações metodológicas, a proposta deverá ser apresentada, pelo proponente, em reunião subsequente do Comitê Permanente de Gestão Estratégica – CPGE, que avaliará os seguintes aspectos:

1. **Disponibilidade de recursos** – será possível alocar as pessoas necessárias no período “X”? Existe orçamento disponível para execução do projeto? Entre outros.
2. **Viabilidade** - é possível executar o projeto proposto? Temos orçamento, tempo, equipe, estrutura e o conhecimento necessário para executá-lo?
3. **Alinhamento Estratégico** - o projeto contribui de alguma maneira para a Estratégia do Tribunal?
4. **Necessidade** - o Tribunal precisa dos benefícios gerados pelo projeto? Ele atende a alguma demanda recorrente? O seu sucesso pode resolver algum problema do Tribunal? Se o projeto for executado com sucesso, problemas recorrentes terão solução definitiva?

A análise dos aspectos acima mencionados deve, obrigatoriamente, considerar os critérios de priorização elencados no item 4.2.4 deste documento. Após discussão da proposta observando-se os critérios listados acima, o Comitê Permanente de Gestão Estratégica deliberará acerca de sua aprovação.

Se aprovado, o projeto deverá ter seu gestor ou equipe de gerenciamento imediatamente definida pelo CPGE e, ser encaminhado à fase de Planejamento. Caso rejeitado, o proponente procederá ao arquivamento do projeto, sem que nada mais seja executado. Serão submetidas para avaliação e aprovação do CPGE apenas as propostas que envolvam mais de uma Unidade (Secretaria, CRE ou Assessorias) deste Regional, nos termos do item 4.1.3.

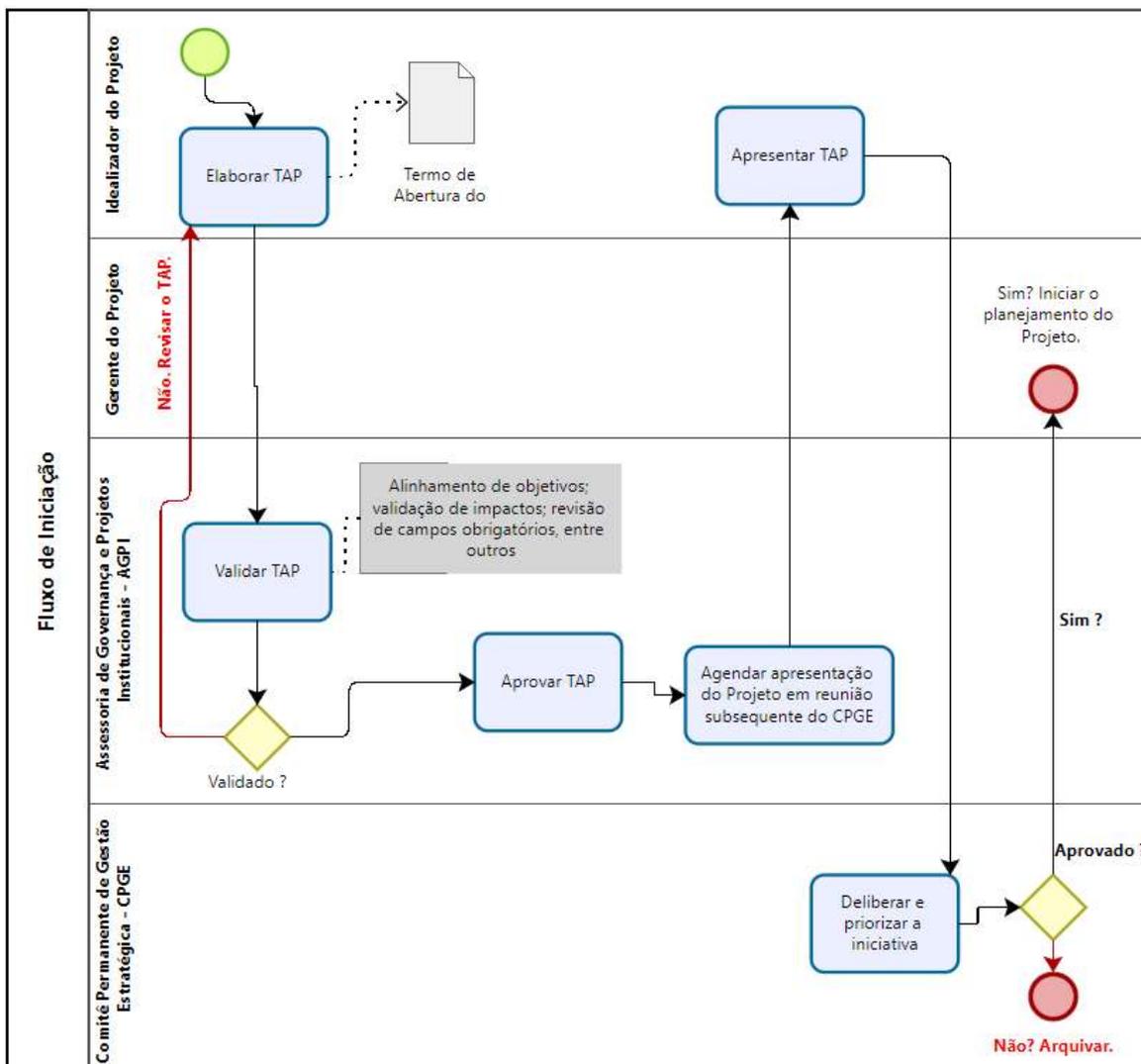


Figura 2 – Fluxograma do Processo de Iniciação

Código: 01	Nome: Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)
Responsável: Idealizador do Projeto (demandante)	
Descrição: O Idealizador do Projeto (demandante) elabora o Termo de Abertura do Projeto (TAP), no qual constará as informações básicas de descrição do projeto necessárias para a sua análise e aprovação, tais como justificativa, objetivo, cronograma de entregas e marcos, premissas, restrições, riscos e a indicação do Gerente de Projeto. Após a elaboração, o Idealizador do Projeto encaminha o TAP à Assessoria de Governança e Projetos Institucionais, para revisão. <i>Observação:</i> Antes de iniciar a elaboração do TAP, o demandante deverá certificar se tratar de projeto corporativo. Caso não atenda aos requisitos previstos nos termos do item 4.1.3. deste Manual, tal iniciativa terá sua tramitação simplificada por intermédio do modelo ANEXO V - Plano de Ação (PA).	
Resultado esperado: Versão preliminar do TAP	
Código: 02	Nome: Validar e aprovar TAP
Responsável: Assessoria de Governança e Projetos Institucionais	
Descrição: A AGPI analisará o TAP para verificar o preenchimento correto, clareza e coerência das informações, bem como a necessidade de acrescentar dados. Havendo necessidade de alteração, o TAP é encaminhado ao idealizador para proceder com as modificações. A AGPI e o Idealizador do Projeto devem alinhar e validar os impactos com as unidades afetadas. Assim, em conjunto, deverão verificar a viabilidade do projeto, disponibilidade de recursos, prazo estimado de entregas, dentre outros. Também é o momento em que poderão identificar outros riscos não levantados na versão preliminar do TAP ou detalhar riscos já identificados.	



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

Havendo modificações, o TAP será encaminhado ao Idealizador para realizar as alterações. Não havendo mudanças, a AGPI incluirá a apresentação da iniciativa em reunião subsequente do Comitê Permanente de Gestão Estratégica, para aprovação e priorização, devolvendo o TAP ao Idealizador, para devida apresentação perante o CPGE.
Resultado esperado: Impactos alinhados e validados, TAP validado

Código: 03	Nome: Realizar correções no TAP
Responsável: Idealizador do Projeto	
Descrição: Realizar os ajustes identificados. Após ajustes, o TAP deve ser devolvido à AGPI para validação.	
Resultado esperado: TAP revisado, conforme apontamentos da AGPI	

Código: 04	Nome: Apresentar TAP
Responsável: Idealizador do Projeto	
Descrição: O demandante apresentará, em conjunto com o nome sugerido para a gestão do projeto, a iniciativa ao Comitê Permanente de Gestão Estratégica, que deliberará acerca de sua pertinência e factibilidade.	
Resultado esperado: TAP apresentado	

Código: 05	Nome: Aprovar e priorizar Termo de Abertura do Projeto
Responsável: Comitê Permanente de Gestão Estratégica	
Descrição: O CPGE analisará o TAP sob o aspecto da oportunidade e conveniência, viabilidade e demais quesitos inerentes ao seu processo decisório. Sendo aprovado, o TAP será classificado conforme matriz de priorização e encaminhado ao gerente do projeto (ou equipe de gerenciamento do projeto) para elaboração do Plano Geral do Projeto. Em sendo recusado, o projeto será encaminhado ao demandante para arquivamento, com a devida justificativa apresentada pelo CPGE.	
Resultado esperado: TAP aprovado	

4.4.2 - Processo de PLANEJAMENTO

Na fase de planejamento são executadas as atividades necessárias para refinar a definição do escopo do projeto e desenvolver o curso de ação que deverá ser seguido para que seus objetivos sejam alcançados. Após a aprovação do projeto pelo Comitê Permanente de Gestão Estratégica, é imprescindível desenvolver a estrutura analítica do projeto (EAP), detalhando as atividades e custos, além de delimitar seu escopo. Todas as áreas e pessoas envolvidas na execução devem ser consultadas.

Nessa fase, o gerente de projeto elaborará a primeira versão do Plano Geral do Projeto (PGP), cujo objetivo é esmiuçar o planejamento do projeto. O PGP deve ser revisado pela Assessoria de Governança e Projetos Institucionais, que informará ao gerente acerca dos ajustes necessários. Superada esta etapa, o gerente encaminhará o plano para deliberação da Direção-Geral, que deverá discuti-lo com ênfase nos seguintes aspectos:

1. **Recursos** - as pessoas, aquisições, orçamento, contratações e equipamentos alocados podem realmente ser disponibilizados para a sua execução?
2. **Prazo** - os prazos de entrega propostos no cronograma são razoáveis?
3. **Escopo** - Nada a acrescentar ou a excluir? Se o produto/serviço for entregue como está descrito, todos ficarão satisfeitos?
4. **Comunicação** – Como as unidades envolvidas serão comunicadas do andamento do projeto?

A saída do processo de planejamento é o PGP criado pelo gerente, junto com a equipe, e aprovado pelo patrocinador (Direção-Geral). Na figura abaixo, tem-se a representação gráfica do fluxo do processo de planejamento, cujas atividades são detalhadas logo a seguir.

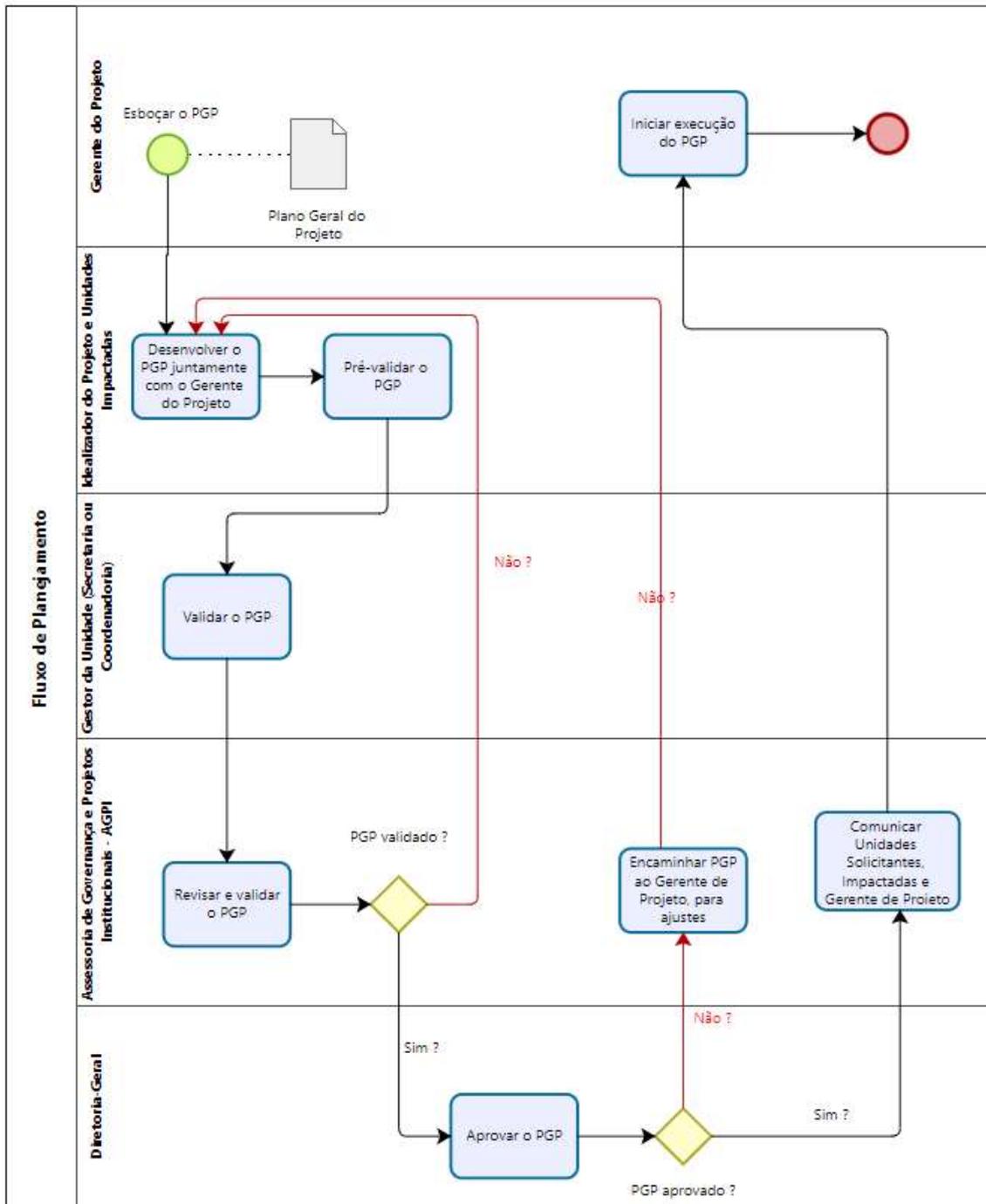


Figura 3 – Fluxo do processo de Planejamento

Código: 01	Nome: Elaborar Plano Geral do Projeto (PGP)
Responsável: Gerente do Projeto	
Descrição: Com base no TAP, o gerente do projeto elabora a primeira versão do Plano Geral do Projeto (PGP) com o detalhamento das atividades, orçamento, responsabilidades, etc. Em seguida encaminha para validação junto à Unidade Idealizadora e Impactadas.	
Resultado esperado: Versão preliminar do PGP	

Código: 02	Nome: Desenvolver o PGP juntamente com o Gerente do Projeto
Responsável: Gerente do Projeto, Unidade Idealizadora e Impactadas	
Descrição: O Gerente do Projeto, Unidades Idealizadora e Impactadas alinham todos os pontos do projeto e desenvolvem a versão final do PGP.	
Resultado esperado: Versão final do PGP elaborada	



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

Código: 03	Nome: Pré-validar PGP
Responsável: Gerente do Projeto, Unidades Impactadas e Solicitantes	
Descrição: O Gerente do Projeto, Unidades Idealizadora e Impactadas avaliam o PGP e, se estiverem de acordo, validam-no. O PGP, então, deve ser encaminhado à AGPI para revisão e validação.	
Resultado esperado: PGP pré-validado pelas unidades envolvidas	
Código: 04	Nome: Revisar e validar PGP
Responsável: Assessoria de Governança e Projetos Institucionais	
Descrição: A AGPI revisará o PGP, verificando os dados preenchidos e a adequação com o TAP, podendo sugerir alterações. Validando o PGP, o encaminhará ao Diretor-Geral para aprovação. Em caso de não validação, o PGP deve ser devolvido ao Gerente do Projeto para, juntamente com as Unidades Idealizadora e Impactadas realinharem todos os pontos do projeto e desenvolverem uma nova versão do PGP (vide código 02).	
Resultado esperado: PGP revisado e validado	
Código: 05	Nome: Aprovar o PGP
Responsável: Diretor-Geral	
Descrição: Após revisão e validação da AGPI, o PGP é encaminhado ao Diretor-Geral para ciência e aprovação. Em seguida, será encaminhado ao Gestor do Projeto para comunicar as unidades envolvidas.	
Resultado esperado: PGP aprovado	
Código: 06	Nome: Comunicar unidades impactadas
Responsável: Gerente do Projeto	
Descrição: Caso haja alguma ressalva, o PGP seja devolvido ao Gerente do Projeto, para ajustes. Em sendo o PGP aprovado, a AGPI encaminha ao Gerente do Projeto, que comunicará às Unidades Idealizadora e Impactadas, para dar início à execução.	
Resultado esperado: Comunicado às unidades impactadas pelo projeto.	
Código: 07	Nome: Iniciar execução
Responsável: Gerente do Projeto	
Descrição: O Gerente do Projeto dá início à execução e ao monitoramento e controle do projeto.	
Resultado esperado: Início da execução do projeto.	

4.4.3 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. É o desenvolvimento dos esforços necessários para atingir os objetivos estabelecidos, em conformidade com o plano do projeto. Durante a execução, a equipe é mobilizada, orientada e gerenciada de modo a realizar as atividades do projeto, a fim de que os produtos gerados tenham a qualidade desejada. É nessa fase que, caso esteja previsto, as competências da equipe são desenvolvidas, ou seja, treinamentos e capacitações ocorrem nesse momento. Na execução é feita, ainda, a distribuição das informações às partes interessadas, conforme definido no PGP. 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 ocorrerem.

Os processos de monitoramento e controle ocorrem desde o primeiro momento do projeto. Entretanto, quando o plano está sendo executado, as exigências de monitorar, isto é, verificar como o projeto está sendo realizado, tornam-se mais intensas. 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 leva à realização de seu propósito. Nesse contexto, o gestor deve manter o andamento do projeto em consonância com o planejado, ao passo que a equipe executa as atividades, disponibiliza as entregas e o produto final vai sendo desenvolvido.

O gestor responsabiliza-se por monitorar o fiel andamento do PGP, emitindo mensalmente o **Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP)**, o qual deve ser encaminhado à Assessoria de Governança e Projetos Institucionais para acompanhamento e controle. O objetivo do RAP é resumir as informações em andamento e organizar um quadro geral de desempenho do projeto em execução. Essa síntese deverá ser apresentada em reunião periódica do Comitê Permanente de Gestão Estratégica – CPGE que, baseado nas informações disponibilizadas, poderá tomar decisões e diligenciar ações, visando ao bom andamento das iniciativas corporativas.



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

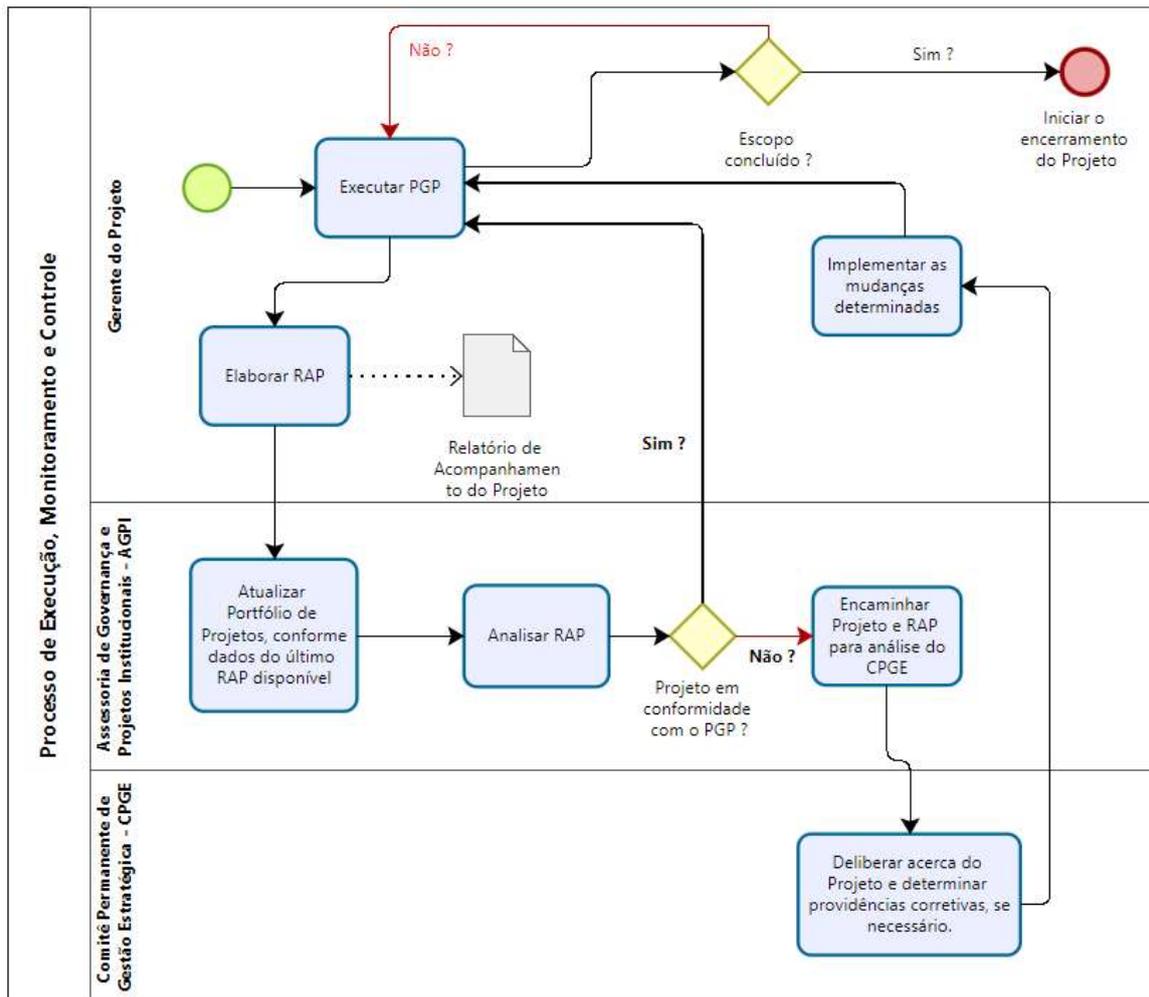


Figura 4. Fluxograma do processo de execução, monitoramento e controle de projeto

Código: 01	Nome: Elaborar/Atualizar Relatório de Acompanhamento de Projetos (RAP)
Responsável: Gerente do Projeto	
Descrição: O Gerente do Projeto elabora o RAP, em período definido pela AGPI, o qual deverá conter informações que demonstrem, de forma clara, o andamento do projeto.	
Resultado esperado: RAP elaborado	
Código: 02	Nome: Atualizar Portfólio de Projetos
Responsável: Assessoria de Governança e Projetos Institucionais	
Descrição: A AGPI registra as últimas informações acerca do projeto no sítio eletrônico do tribunal, em espaço específico para acompanhamento dos projetos corporativos.	
Resultado esperado: Projeto atualizado na página do Tribunal	
Código: 03	Nome: Analisar RAP
Responsável: Assessoria de Governança e Projetos Institucionais	
Descrição: A AGPI recebe o RAP, analisa-o verificando seus impactos: desempenho, progresso, necessidade de repriorização, impacto em outros projetos, recursos disponíveis, etc. Havendo descasamento entre planejamento e execução, a AGPI submeterá o projeto e seu último RAP à apreciação do Comitê Permanente de Gestão Estratégica, para deliberação e correções que se fizerem pertinentes.	
Resultado esperado: RAP validado	
Código: 04	Nome: Deliberar acerca do andamento do Projeto
Responsável: Comitê Permanente de Gestão Estratégica	



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

Descrição: O CPGE receberá o projeto e seu último RAP, após análise da AGPI acerca de suas eventuais incongruências, e deliberará acerca de sua viabilidade e execução, determinando ações corretivas que se fizerem necessárias.
Resultado esperado: Projeto apreciado pelo CPGE

Código: 05	Nome: Implementar mudanças determinadas pelo CPGE
Responsável: Gerente do Projeto	
Descrição: Após deliberação do projeto e do relatório de acompanhamento pelo Comitê Permanente de Gestão Estratégica, em sendo determinada eventual ação corretiva, o gestor do projeto providencia sua imediata execução, adequando o projeto às deliberações emanadas pelo Comitê Competente.	
Resultado esperado: Projeto ajustado pelo Gestor de Projeto	

Código: 06	Nome: Executar PGP até o esgotamento de seu escopo
Responsável: Gerente do Projeto	
Descrição: O Plano Geral do Projeto deverá ser executado até o esgotamento de seu escopo, atendendo às expectativas dos “clientes”, momento a partir do qual será iniciado o processo de Encerramento do projeto.	
Resultado esperado: PGP executado	

4.4.4 Processo de ENCERRAMENTO

O Processo de Encerramento 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.

Esta fase inicia-se com a avaliação conjunta do gerente do projeto com o “cliente”, levantando acertos e equívocos cometidos na condução dos trabalhos e fazendo o devido registro das lições aprendidas. Por fim, o gerente elabora o **Termo de Encerramento do Projeto (TEP)**, contendo todas as informações do produto/serviço. Nesse mesmo documento, o Comitê Permanente de Gestão Estratégica se manifestará quanto à aceitação do produto final entregue, assinando-o posteriormente. Tal assinatura formaliza o fim do projeto.

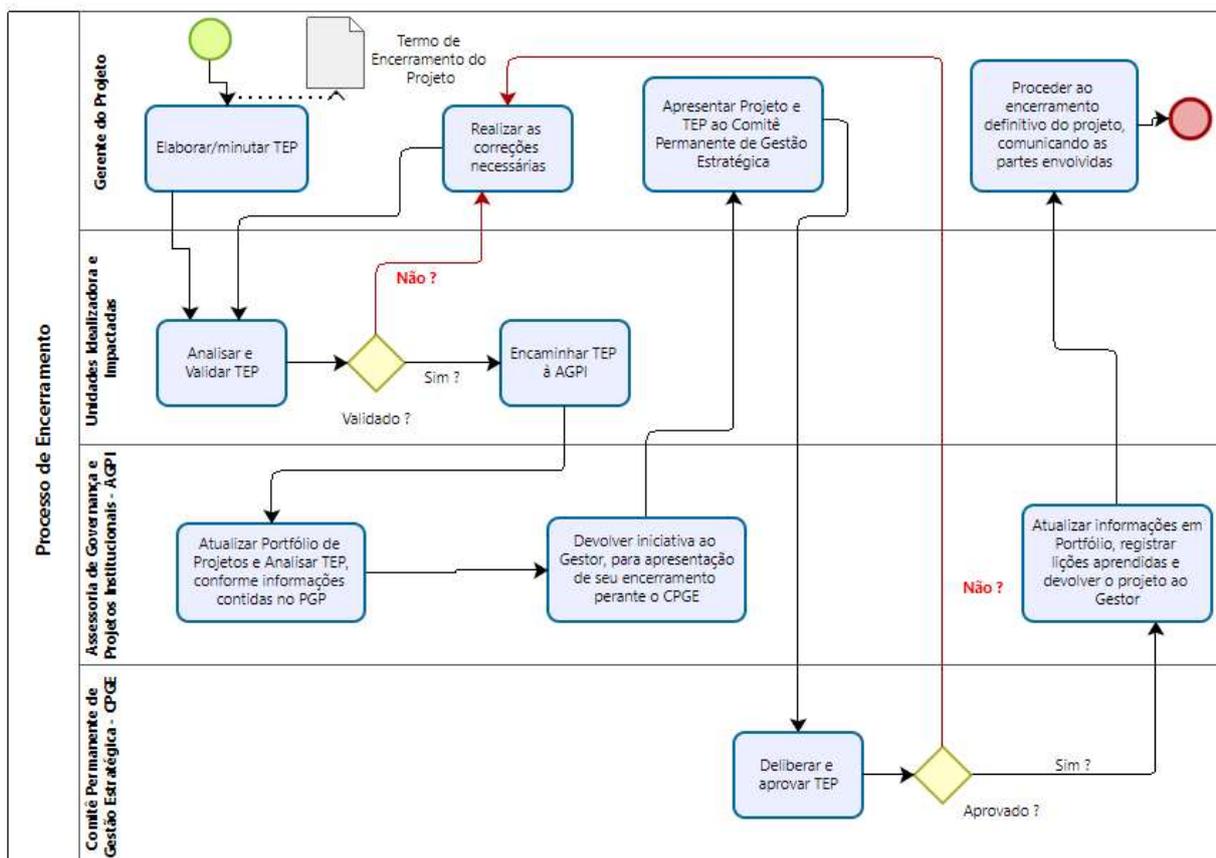


Figura 5. Fluxograma do processo de Encerramento de projeto



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

Código: 01	Nome: Minutar Termo de Encerramento do Projeto
Responsável: Gerente do Projeto	
Descrição: O Gerente do Projeto elabora o Termo de Encerramento do Projeto (TEP) e o encaminha às Unidades Idealizadora e Impactadas para avaliação e validação.	
Resultado esperado: TEP minutado	
Código: 02	Nome: Avaliar e validar TEP
Responsável: Gerente do Projeto e unidades impactadas	
Descrição: O gerente do projeto avalia e valida o TEP juntamente com as Unidades Idealizadora e Impactadas, a fim de verificar se o resultado apresentado está em conformidade com o esperado, caso em que, devem concordar com o encerramento da iniciativa. Em seguida, o TEP deve ser encaminhado à Assessoria de Governança e Projetos Institucionais.	
Resultado esperado: TEP avaliado e validado	
Código: 03	Nome: Atualizar Portfólio de Projetos e realizar verificação de Encerramento
Responsável: Assessoria de Governança e Projetos Institucionais	
Descrição: A AGPI atualiza o portfólio de projetos corporativos, assim como procede à verificação de encerramento do projeto, consoante informações contidas nos demais documentos do projeto, de acordo com lista de verificação adequada para que não haja nenhuma pendência. Estando de acordo, valida o TEP e o encaminha ao Comitê Permanente de Gestão Estratégica.	
Resultado esperado: TEP revisado e validado	
Código: 04	Nome: Apreciar TEP
Responsável: Comitê Permanente de Gestão Estratégica	
Descrição: O CPGE aprecia o TEP, que deverá ser apresentado pelo gerente do projeto (ou equipe de gerenciamento do projeto). Havendo concordância por seu encerramento, aprova o TEP e o encaminha à AGPI, para formalizar seu encerramento.	
Resultado esperado: Encerramento autorizado	
Código: 05	Nome: Atualizar Portfólio, compilar e disponibilizar lições aprendidas
Responsável: Assessoria de Governança e Projetos Institucionais	
Descrição: A AGPI atualiza o <i>status</i> do projeto no portfólio corporativo e levanta as lições aprendidas relacionadas no TEP, compilando-as e disponibilizando-as para servir de referência a futuros projetos.	
Resultado esperado: Portfólio atualizado e lições aprendidas disponibilizadas	
Código: 06	Nome: Encerrar projeto
Responsável: Gerente do Projeto	
Descrição: O gerente encerra o projeto, procedendo à devida comunicação de todas as partes envolvidas.	
Resultado esperado: Projeto encerrado	



5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E LITERATURAS CONSULTADAS

- [1] GANATRA, A. **Amadurecendo o Gerenciamento de Projetos com a Utilização de uma Metodologia**; 2011; Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1864239/mod_resource/content/0/Amadurecendo%20o%20gerenciamento%20de%20projetos_Aula%2023%2008.pdf (Consultado em 17.03.2021);
- [2] **Pmsurvey.ORG: a global initiative of PMI chapters. 2013: world report.** Disponível em: <http://www.pmsurvey.org/> (Acessado em 01.12.2020)
- [3] PMI®. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) , 6ª edição**, Project Management Institute - PMI, 2018 < <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>>. Acesso em 17.03.2021;
- [4] Maia, Jonathan. **Gestão Ágil além da TI e Desenvolvimento de Times no Serviço Público com Organizador Ágil** , Blog Eu na TI, 2018. Disponível em:< <https://www.eunati.com.br/2018/06/gestao-agil-alem-ti.html> >. Acesso em 17/03/2021;
- [5] **Manifesto Ágil** . Disponível em: < <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html> >. Acesso em 17/03/2021;
- [6] Belshaw, Doug. **Minimum Viable Bureaucracy**, Dougbelshaw.com, 2013. Disponível em: <<http://dougbelshaw.com/blog/2013/09/18/minimum-viable-bureaucracy>> Acesso em 17.03.2021.
- [] TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos Corporativos** (MGPC - 2018). Disponível em: < <https://www.tse.jus.br/o-tse/sobre-o-tse/gestao-estrategica/metodologia-de-gerenciamento-de-projetos-corporativa> >. Acesso em 17.03.2021.
- [] ALMEIDA, Norberto de Oliveira. **Gerenciamento de portfólio: alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa e definindo sucesso e métricas em projetos**. Rio de Janeiro: Brasnorte, 2011.
- [] BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de projetos**. Brasília: TCU, 2006.



6. ANEXOS

Neste tópico são apresentados os modelos de documentos (artefatos) a serem utilizados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul, com desiderato de padronizar a gestão de projetos em ambiente corporativo, otimizar tempo das equipes envolvidas, permitir acompanhamento preditivo do ciclo de vida do projeto, além de possibilitar eventuais antecipações de trabalho e facilitar os devidos acompanhamento e monitoramento da iniciativa. Para acessar os documentos, basta clicar em cima do nome que abrirá o *hiperlink* hospedado na rede mundial de computadores:

- 1) [ANEXO I – TAP – Termo de Abertura de Projeto;](#)
- 2) [ANEXO II – PGP – Plano Geral do Projeto;](#)
- 3) [ANEXO III – RAP – Relatório de Acompanhamento do Projeto;](#)
- 4) [ANEXO IV – TEP – Termo de Encerramento do Projeto;](#)
- 5) [ANEXO V – PA – Plano de Ação](#) (artefato a ser usado em iniciativas não classificadas como projetos corporativos, permitindo tramitação mais célere e menos burocrática pela Unidade demandante);



ANEXO I – TAP

Termo de Abertura de Projeto (TAP)

{DICA PARA USO DESTE MODELO: Os textos entre chaves e com a cor azul são explicativos e têm como objetivo auxiliar o preenchimento do documento. Quando for preencher com o texto do seu projeto apague as explicações e digite tudo na cor preta.}

1. Identificação do Projeto

Projeto Corporativo
{Nome do projeto}
Unidade Idealizadora (demandante)
{Área que solicita o projeto. Nome e cargo da pessoa que idealizou o projeto. Caso a proposta do projeto seja motivada por uma recomendação/diretriz de órgão superior ou determinação legal e não exista a figura do idealizador, descrever isso nesta seção.}
Patrocinador
{Nome/Cargo - É o verdadeiro “dono” da ação. Sem o apoio dele a ação poderá fracassar ou sequer iniciar. Normalmente é um membro da Alta Gestão (Presidente, Diretor-Geral, Secretário, Corregedor), por poder suprir ou influenciar para a consecução dos recursos necessários. }
Gerente do projeto
{Nome do Gerente do projeto}

2. Histórico de registros

(Acrescente uma nova linha na tabela, com os registros indicados, toda vez que houver uma alteração no documento aprovado. A versão inicial será sempre numerada como 00.)

Versão	Data	Responsável	Descrição
00	dia/mês/ano	Gerente do projeto	Versão inicial
01	dia/mês/ano	Gerente do projeto	Descrição das alterações em relação à versão inicial

3. Visão Geral do Projeto

3.1 Objetivo do Projeto

{Identifique a intenção do projeto, seu requisito maior. Deve ser expresso no tempo verbal infinitivo: realizar, entregar, desenvolver. O objetivo do projeto descreve o que o projeto fará. Indique a situação ou benefício desejado na organização-alvo pós-implantação do projeto. Pergunta Orientadora: O que se deseja alcançar com o projeto? Qual a situação/cenário desejado pós-implantação?}

Para a correta definição do objetivo siga a regra “SMART”:

- **Specific (específico):** Deve ser redigido de forma clara, concisa e compreensiva;
- **Measurable (mensurável):** O objetivo específico deve ser mensurável, ou seja, possível de ser medido por meio de um ou mais indicadores;
- **Agreed (acordado):** Deve ser acordado com as partes interessadas (Idealizador e patrocinador do projeto);
- **Realistic (realista):** Deve estar centrado na realidade, no que é possível de ser feito considerando as premissas e restrições existentes;
- **Time Bound (Limitado no tempo):** Deve ter um prazo determinado para sua finalização}

3.2 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 organização.} (Em havendo, explique os impactos para a organização/unidade, caso esta ação não seja executada). Caso haja, deve-se mencionar neste campo se o projeto está sendo motivada para atender determinação legal}

3.3 Objetivo estratégico que o projeto irá contribuir

{Liste o(s) objetivo(s) do Planejamento Estratégico vigente que o projeto irá contribuir}

Objetivo Estratégico	Descrição
Objetivo 01	Descrição do objetivo conforme consta do P.E.
Objetivo 02	Descrição do objetivo conforme consta do P.E.

3.4 Principais entregas

{Descreva o(s) produto(s) ou serviço(s) que serão entregues ao término do projeto, indicando os marcos previstos e, se for o caso, o custo estimado com aquisições de bens ou serviços.}



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

Ord.	Entrega	Unidades Envolvidas	Prazo	
			Inicial	Final
	Documentos, produtos, normas, treinamentos, serviços, etc, necessários à realização do projeto	Mencionar unidade que estará envolvida na realização da entrega		

3.5 Premissas

{Descreva as premissas do projeto em tópicos. Premissas são previsões que são feitas e assumidas como verdadeiras pelas partes demandantes e os realizadores do projeto para viabilizar a continuidade do planejamento do projeto. Devem ser monitoradas ao longo do projeto, pois são alvos de riscos. As premissas quando alteradas podem gerar alterações na estrutura do projeto e, conseqüentemente, na capacidade de atingir seus objetivos. Se não forem identificadas premissas por ocasião da elaboração do TAP, escreva “Não identificadas até o momento”. }

3.6 Restrições

{Descreva as restrições do projeto em tópicos. Restrições são condições ou situações, previamente estabelecidas, que limitam seu planejamento e desenvolvimento e não podem ser eliminadas ou alteradas no decorrer do projeto. Se não forem identificadas restrições por ocasião da elaboração do TAP, escreva “Não identificadas até o momento”. }

3.7 Riscos preliminares

{Riscos são situações potenciais. São eventos que, caso ocorram, provocam efeitos positivos ou negativos nos objetivos do projeto. Incertezas. Indique os principais riscos identificados neste momento, que poderão causar algum tipo de impacto positivo ou negativo no desenvolvimento do projeto. Se não forem identificados riscos por ocasião da elaboração do TAP, escreva “Não identificados até o momento”. }

4. Registro de Conhecimento

{Este registro é necessário para que as unidades envolvidas, descritas no item 3.4, possam demonstrar o conhecimento de sua participação nas entregas desta ação – preferencialmente, os gestores maiores das unidades. Solicite ciência na nova versão toda vez que houver alteração nos itens do documento aprovado. }

Ciente por		
Parte Interessada 1	Data	Assinatura
Parte Interessada 2	Data	Assinatura

5. Aprovação

{Solicite aprovação na nova versão toda vez que houver alteração nos itens do documento aprovado. }

Aprovado por		
Gerente do Projeto	Data	Assinatura
Gestor da Unidade Idealizadora (demandante)	Data	Assinatura
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais	Data	Assinatura
Comitê Permanente de Gestão Estratégica – CPGE	Data	Assinatura



ANEXO II – PGP

Plano Geral do Projeto – PGP

{DICA PARA USO DESTES MODELOS: Os textos entre chaves e com a cor azul são explicativos e têm como objetivo auxiliar o preenchimento do documento. Quando for preencher com o texto do seu projeto APAGUE as explicações e digite tudo na cor preta.}

1. Identificação do Projeto

Projeto Corporativo
{Nome do projeto}
Unidade Idealizadora (demandante)
{Área que solicita o projeto. Nome e cargo da pessoa que idealizou o projeto. Caso a proposta do projeto seja motivada por uma recomendação/diretriz de órgão superior ou determinação legal e não exista a figura do idealizador, descrever isso nesta seção.}
Patrocinador
{Nome/Cargo - É o verdadeiro “dono” da ação. Sem o apoio dele a ação poderá fracassar ou sequer iniciar. Normalmente é um membro da Alta Gestão (Presidente, Diretor-Geral, Secretário, Corregedor), por poder suprir ou influenciar para a consecução dos recursos necessários. }
Gerente do projeto
{Nome do Gerente do projeto}

2. Histórico de registros

{Acrescente uma nova linha na tabela, com os registros indicados, toda vez que houver uma alteração no documento aprovado. A versão inicial será sempre numerada como 00. }

Versão	Data	Responsável	Descrição
00	dia/mês/ano	Gerente do projeto	Versão inicial
01	dia/mês/ano	Gerente do projeto	Descrição das alterações em relação à versão inicial

3. Declaração do Escopo

3.1. Escopo do produto do projeto

{Descreva detalhadamente o(s) produto(s) ou serviço(s) que serão entregues ao término do projeto identificando suas características, atributos, funcionalidades, especificidades e requisitos de qualidade}

3.2. Escopo do projeto

{Descreva todas as tarefas que serão necessárias para gerar os produtos do projeto, de forma que atendam a todas as características definidas no escopo do produto. Ou seja, detalhe todas as ações necessárias para produzir as entregas do projeto, levando em consideração as premissas, restrições e riscos existentes.}

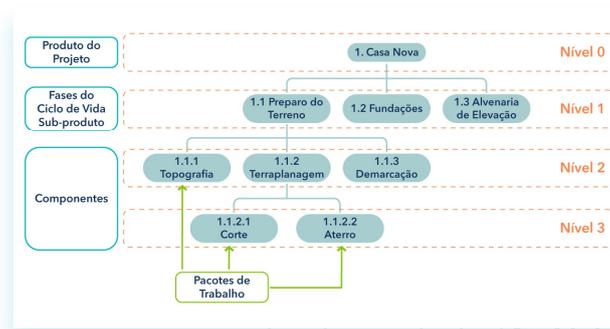
3.3. Fora do escopo do projeto

{Liste os itens - produtos e/ou serviços - que NÃO compõem o escopo do projeto. Exemplo: Treinamento de usuários finais; Divulgação para outras áreas; Integração com sistemas legados; Capacitação; Contratação de serviços e Publicação de ato/regulamentação}

3.4. Estrutura Analítica do Projeto (EAP) – Facultativo*

{Inserir aqui a EAP do projeto. Segue abaixo um modelo ilustrativo. Existem várias ferramentas *online* para construção da estrutura analítica do projeto, a exemplo dos endereços: <https://planhammer.io/signup?lang=pt>; <https://www.lucidchart.com/pages/pt/exemplos/eap-online>; <https://creately.com/pt/lp/software-diagrama-wbs-pep-online/> }. Exemplo de EAP, em projeto hipotético de construção de uma casa:

EAP-ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO





Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

4. Visão Geral do Projeto

4.1 Cronograma detalhado

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	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa			
Encerramento	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.

4.2 Indicadores e Metas do projeto

{Preencha a tabela abaixo, com os indicadores relativos à sua iniciativa. O detalhamento do acompanhamento desses indicadores será feito no RAP, mensalmente, em tabela similar. Colocamos um indicador padrão na primeira linha e, eventualmente, caso sua iniciativa tenha outro indicador, descreva-o abaixo. }

Nome do Indicador	O que mede	Fórmula	Meta
Índice de desempenho da iniciativa	Média percentual de alcance de entregas em relação ao total de entregas previstas, acumulada no período	$IDI = (QER/QEP) \times 100$ QER = quantidade de entregas realizadas, acumulada QEP = quantidade de entregas planejadas para o período, acumulada	70% (valor mínimo – ECP)
Novo indicador da iniciativa			

4.3. Partes Interessadas

{Descreva quais as partes interessadas - internas e externas - que afetam ou são afetadas com a execução ou utilização do produto/serviço do projeto e quais suas contribuições para a implantação do projeto. }

Partes Interessadas	Principais Contribuições



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

4.4. Planejamento de Recursos e Orçamentário do Projeto

{Descreva o(s) recurso(s) que são essenciais à execução da ação e seu(s) custo(s), caso haja, de acordo com o orçamento previsto (ordinário ou de eleições.)}

Entrega	Descrição do Recurso	Prazo para disponibilização	Custo
	Nome do recurso: (ex. contratação de serviços, aquisição de equipamentos, diárias, treinamentos etc.)		R\$
	Nome do recurso:		R\$
Valor Total de Investimento do Projeto			R\$

4.5. Matriz de comunicação

{Descreva o modo como as partes envolvidas/interessadas serão comunicadas ao longo do projeto.}

Ord.	Entrega	Ações de Comunicação	Prazo de Envio	Destinatário	Canal da Comunicação	Unidade Responsável
		A entrega será apenas divulgada, será realizada apenas explanação, etc.		Público que deve tomar conhecimento	Meio de comunicação que será utilizado. Ex.: Internet, intranet, e-mail, reunião, etc.	

4.6. Riscos preliminares

{Preencha a tabela com os principais riscos identificados neste momento, que poderão causar impactos positivos ou negativos no desenvolvimento do projeto, assim como suas formas de tratamento – ação de controle.}

Descrição do risco	Impacto*	Ação de Controle*	Periodicidade	Responsável

*Impacto - é a consequência para o projeto caso o risco venha a acontecer.

*Ação de Controle - representa a ação/prática que será realizada para potencializar (risco positivo) ou eliminar, reduzir ou controlar (risco negativo).

4.7. Planejamento de acompanhamento de andamento do projeto

Período de vigência do Projeto	Data Inicial	Data Final
	Data do PGP aprovado pela Direção-Geral.	Data de aprovação do TEP, em que sinaliza a finalização dos trabalhos. (Sugerimos como data o período de trinta dias após realização da última entrega).
Período para Acompanhamento do Projeto		
Quinzenal	Mensal	Bimestral

5. Gerenciamento da Equipe do Projeto

Quantidade de participantes na equipe do projeto		Total de participantes
Nome	Responsabilidades	Contato
		Nome, telefone e e-mail



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

5.1 Treinamentos previstos

{Relacione os treinamentos presenciais e a distância, específicos, criados pelo próprio TRE ou contratados externamente, necessários para que a equipe possa realizar a ação. }

Treinamento	Participantes/Unidades Participantes	Período de Realização do Treinamento

6. Registro de Conhecimento

{Este registro é necessário para que as unidades envolvidas, descritas no item 4.3, possam demonstrar o conhecimento de sua participação nas entregas desta ação – preferencialmente, os gestores maiores das unidades. Solicite ciência na nova versão toda vez que houver alteração nos itens do documento aprovado. }

Ciente por		
Parte Interessada 1	Data	Assinatura
Parte Interessada 2	Data	Assinatura

7. Aprovação

{Solicite aprovação na nova versão toda vez que houver alteração nos itens do documento aprovado. }

Aprovado por		
Gerente do Projeto	Data	Assinatura
Gestor da Unidade Idealizadora (demandante)	Data	Assinatura
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais	Data	Assinatura
Direção-Geral	Data	Assinatura



ANEXO III – RAP

Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP

{Importante: não se 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. Identificação do Projeto

Projeto Corporativo
{Nome do projeto}
Gerente do Projeto
{Nome do Gerente do projeto}
Período de referência do RAP
Entre os DD/MM/AAAA a DD/MM/AAAA
Data final prevista ao projeto
DD/MM/AAAA

2. Desempenho Global

ENTREGAS DO PROJETO	CRONOGRAMA PLANEJADO		CRONOGRAMA REALIZADO		INTERFACE	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	- 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		

3. Matriz de Riscos e Controles

RISCOS								ATIVIDADES DE CONTROLE		
ENTREGA	CAUSA RAIZ	EFEITO	P	I	N	RESPONSA BILIZAÇÃO	AÇÃO DE TRATAMENTO	DESCRIÇÃO	UN IDADE RESPONSÁVEL	PRAZO
										dd/mm/aa
Elaborado por: {Gerente do Projeto}										
Supervisionado por: {Unidade Idealizadora}										
Revisado por: {Assessoria de Governança e Projetos Institucionais }										

P – Probabilidade: 1 (muito baixa) / 2 (baixa) / 3 (média) / 4 (alta) / 5 (muito alta);
I – Impacto: 1 (muito baixo) / 2 (baixo) / 3 (médio) / 4 (alto) / 5 (muito alto);
N – Nível de Risco (P x I): 1-4 (baixo) / 5-10 (médio) / 12-16 (alto) / 20-25 (extremo).



ANEXO IV – TEP

Termo de Encerramento de Projeto – TEP

{DICA PARA USO DESTES MODELOS:} Os textos entre chaves e com a cor azul são explicativos e têm como objetivo auxiliar o preenchimento do documento. Quando for preencher com o texto do seu projeto APAGUE as explicações e digite tudo na cor preta.}

1. Identificação do Projeto

Projeto Corporativo
{Nome do projeto}
Unidade Idealizadora (demandante)
{Área que solicita o projeto. Nome e cargo da pessoa que idealizou o projeto. Caso a proposta do projeto seja motivada por uma recomendação/diretriz de órgão superior ou determinação legal e não exista a figura do idealizador, descrever isso nesta seção.}
Gerente do projeto
{Nome do Gerente do projeto}

2. Entregas do projeto

Lista de produto(s) do projeto entregue(s) ao(s) cliente(s): {Relacione todos os produtos que foram entregues ao(s) cliente(s) durante o projeto.}
Documentos de gerenciamento de projetos: {Relacione neste tópico os documentos de gerenciamento gerados durante o projeto, tais como: Termo de abertura do projeto; Plano Geral do Projeto; Relatórios de Acompanhamento do Projeto; Documentos relacionados às mudanças, que se fizerem pertinentes;}
Outros documentos: {Relacione outros documentos utilizados durante o projeto, tais como: documentação legal; processos utilizados e documentos técnicos que contribuíram com o projeto etc}

3. Considerações finais sobre o projeto

{Descreva, de forma geral, se o projeto atingiu o resultado desejado, se a Unidade Idealizadora/Demandante e/ou cliente e as principais partes interessadas do projeto ficaram satisfeitas.}

3.1. Considerações do Gerente:

{a ser preenchido pelo Gerente do Projeto}

3.2. Considerações do Idealizador/Demandante:

{a ser preenchido pelo demandante e/ou cliente do projeto}

4. Lições aprendidas

{Descreva aqui as lições aprendidas ao longo do projeto: fatos previstos que facilitaram o projeto; fatos previstos que dificultaram ou prejudicaram o projeto; fatos não previstos que facilitaram ou prejudicaram o projeto.}

Fase do Projeto	Fato	Previsto / Não previsto	Positivo / Negativo	Lição aprendida

5. Aprovação

{Solicite aprovação na nova versão toda vez que houver alteração nos itens do documento aprovado. }

Aprovado por		
Gerente do Projeto	Data	Assinatura
Gestor da Unidade Idealizadora e/ou Demandante	Data	Assinatura
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais	Data	Assinatura
Comitê Permanente de Gestão Estratégica – CPGE	Data	Assinatura



ANEXO V – PA

Plano de Ação – PA

{Importante: não se esqueça de apagar todas as instruções de preenchimento (em azul e entre chaves), após o preenchimento deste documento.} {O Plano de Ação é um empreendimento **simplificado** para ações estratégicas pontuais, de baixa complexidade ou curta duração, que visam implementar alguma melhoria, produto, ou resultado exclusivo, e por isso requer um planejamento mínimo.}

1. Identificação do Plano de Ação

Plano de Ação	
{Nome do projeto}	
Unidade solicitante	Data de elaboração:
{Unidade que solicitou o plano}	DD/MM/AAAA
Líder do Plano de Ação	Unidade do líder
{Nome do líder do plano de ação}	{Informe a seção / coordenadoria em que está lotado o líder}

2. Histórico de registros

{Acrescente uma nova linha na tabela, com os registros indicados, toda vez que houver uma alteração no documento aprovado. A versão inicial será sempre numerada como 00. }

Versão	Data	Responsável	Descrição
00	dia/mês/ano	Líder do Plano de Ação	Versão inicial
01	dia/mês/ano	Líder do Plano de Ação	Descrição das alterações em relação à versão inicial

3. Necessidades e justificativa

{Descreva os problemas, necessidades ou oportunidades que justificam a realização do plano de ação}

4. Objetivos e metas do plano de ação

{Descreva sucintamente o problema ou a oportunidade (necessidade) que justifica o desenvolvimento deste plano e a finalidade ou propósito para o qual o plano de ação será desenvolvido. Indique a situação ou benefício desejado na organização-alvo pós-implantação. Pergunta Orientadora: O que se deseja alcançar com o plano de ação? Qual a situação/cenário desejado pós-entrega? Por exemplo: Reduzir o número de erros}

5. Escopo

{Definir claramente o que está incluído no plano de ação e – na cláusula "Exclusões específicas" – o que poderia parecer que é parte da iniciativa, mas explicitamente foi selecionado para não ser. Para declarar o escopo, pense no que precisa estar realizado para que se considere que o objeto deste Plano de Ação está "pronto", e considere principalmente os produtos, entregas, insumos, justificativas, prazo geral, responsáveis gerais}

4.1. Exclusões específicas

5. Indicadores e metas vinculadas ao plano de ação

{Informe quais indicadores de apoio do Planejamento Estratégico, ou de qualquer outro plano institucional, serão afetados pelas ações desenvolvidas durante a implementação deste Plano de Ação. Informe quais objetivos estratégicos devem ser atingidos quando do cumprimento deste Plano de Ação}

Objetivo Estratégico	Descrição
Objetivo 01	Descrição do objetivo conforme consta do P.E.
Objetivo 02	Descrição do objetivo conforme consta do P.E.



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Governança e Projetos Institucionais – AGPI/DG

6. Unidades internas/externas envolvidas e impactadas

{Descreva quais as unidades internas e externas serão envolvidas na execução do plano de ação ou na definição de seu escopo, como unidades clientes, fornecedoras de insumos e validadores do produto produzido pelo plano. Todas as unidades informadas receberão cópia deste documento}

Unidade Impactada	Descrição do Impacto Previsto

7. Cronograma de execução

{Descrever as principais ações necessárias para execução do plano de ação, informando o cronograma previsto, com datas de início e término para cada uma delas. Descreva, ainda, as interfaces ou unidades parceiras para o desenvolvimento do produto.

Atividade	Cronograma		Responsável (unidade ou servidor)
	Início	Término	
	mm/aaaa	mm/aaaa	

8. Equipe do plano

{Indique os membros da equipe necessários para a execução do plano de ação. Se houver acúmulo de perfis por parte de um ou mais profissionais, deixe isso claro.}

Nome	Unidade	Ramal	E-mail

9. Premissas/Restrições

{Descreva as premissas e restrições do plano de ação em tópicos. Premissas são previsões que são feitas e assumidas como verdadeiras para viabilizar a continuidade do planejamento do plano de ação. Restrições são condições ou situações que limitam seu planejamento e desenvolvimento e não podem ser eliminadas ou alteradas no decorrer do plano de ação. Por exemplo: - Apoio da alta-administração; - O plano deve ser concluído até o dia dd/mm/aaaa; entre outras.}

10. Registro de Conhecimento

{Este registro é necessário para que as unidades envolvidas, descritas no item 6, possam demonstrar o conhecimento de sua participação nas entregas desta ação – preferencialmente, os gestores maiores das unidades. Solicite ciência em nova versão, toda vez que houver alteração nos itens do documento aprovado.}

Ciente por		
Parte Interessada 1	Data	Assinatura
Parte Interessada 2	Data	Assinatura

11. Aprovação

{Solicite aprovação na nova versão toda vez que houver alteração nos itens do documento aprovado. }

Aprovado por		
Líder do Plano de Ação	Data	Assinatura
Equipe do Plano de Ação	Data	Assinatura
Gestor (Secretário ou Coordenador) da Unidade	Data	Assinatura

