



Metodologia de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios (MG3P) da Justiça Eleitoral do Ceará

**2011
Versão 1.0**

COMPOSIÇÃO DO PLENO

Des. Ademar Mendes Bezerra

PRESIDENTE

Des^a. Maria Iracema Martins Do Vale

VICE-PRESIDENTE E CORREGEDORA

Dr. Francisco Luciano Lima Rodrigues

Dr. Raimundo Nonato Silva Santos

Dr. João Luis Nogueira Matias

Dr. Cid Marconi Gurgel de Souza

JUÍZES

Dr. Márcio Andrade Torres

PROCURADOR REGIONAL ELEITORAL

Dr. José Humberto Mota Cavalcanti

DIRETOR-GERAL

EQUIPE TÉCNICA

Antonio Sales Rios Neto

Eleonora Campos Dell'orto

Helena Maria Gurgel Maia

Luthiano Sande Lima Vasconcelos

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E GESTÃO

Sumário

1.	A Metodologia.....	4
2.	O que é Projeto	5
3.	O que é Programa	5
4.	O que é Portfólio	5
5.	Porque gerenciar projetos	5
6.	Escritório Corporativo de Projetos.....	6
7.	Áreas Institucionais	7
8.	Unidades de Apoio a Projetos.....	7
9.	Projetos corporativos	8
10.	Processos de Gerenciamento de Projetos e Programas	8
10.1.	Processo de Iniciação	10
10.2.	Processo de Planejamento.....	12
10.3.	Processo de Execução e Controle	15
10.4.	Processo de Encerramento	17
11.	Matrizes de Responsabilidades.....	20
12.	Glossário.....	24
13.	Referências.....	26

1. A Metodologia

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios (MG3P) é o guia para orientar a condução dos projetos no âmbito da Justiça Eleitoral do Ceará possibilitando:

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

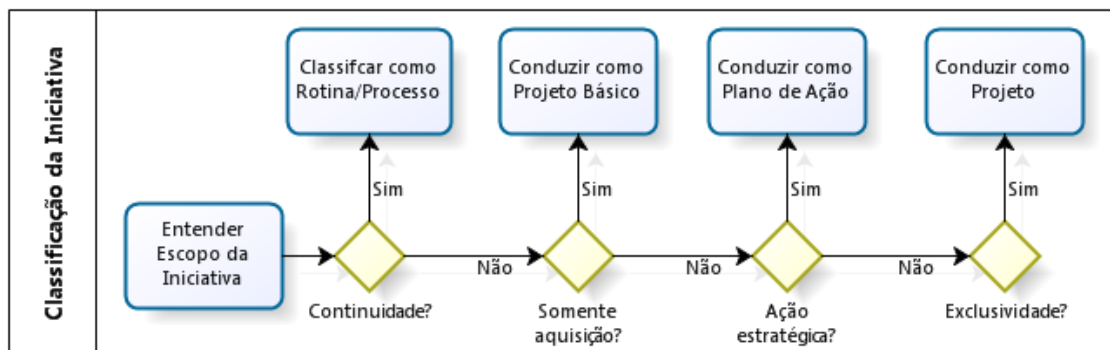
Essa metodologia foi construída inicialmente a partir de instrumento semelhante desenvolvido pelo Tribunal Superior Eleitoral, contudo as características organizacionais próprias da Justiça Eleitoral do Ceará demandam ajustes para acomodar políticas e práticas coerentes com o modelo de gestão da instituição, portanto entende-se que esse manual poderá ser modificado para agregar mais valor aos projetos desenvolvidos pela Justiça Eleitoral do Ceará, através de um ciclo de melhoria contínua:



2. O que é Projeto

Projeto é entendido como um empreendimento **não repetitivo**, caracterizado por uma sequência lógica de eventos, que se destina a atingir um **objetivo definido**, sendo conduzido por pessoas, dentro de parâmetros predefinidos de **tempo, recursos e qualidade**.

Dessa forma, um projeto diferencia-se das demais iniciativas por ser **temporário** e criar um produto, serviço ou resultado **exclusivo**. O fluxo abaixo ajuda a identificar se a iniciativa é um projeto:



Ou seja, a iniciativa não pode ser:

- rotina ou processo;
- simples aquisição;
- uma ação estratégica pontual.

3. O que é 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 com os seus objetivos.

4. O que é Portfólio

Portfólio é uma coleção de programas e/ou projetos 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 são coordenados de forma centralizada a fim verificar quais são os que terão maior impacto na estratégia da entidade e priorizá-los.

5. Porque gerenciar projetos

Gerenciar projetos adequadamente permite planejar para diminuir as incertezas e riscos do projeto, monitorar e controlar o andamento para assegurar sua conclusão no prazo e orçamento estipulados, conforme as especificações, atendendo as necessidades e expectativas das partes interessadas.

6. Escritório Corporativo de Projetos

No Tribunal Regional Eleitoral do Ceará, a Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão (ASPEG) tem uma unidade de Gerenciamento de Projetos que atua como **Escritório Corporativo de Projetos**¹ com o intuito de auxiliar a implantação da gestão estratégica e facilitar o cumprimento da missão e da visão da Justiça Eleitoral por meio do suporte a projetos e programas. Essa unidade tem as seguintes funções:

- Gerenciar o **portfólio de projetos estratégicos**;
- Alinhar o portfólio aos **objetivos estratégicos**;
- Elaborar e implantar a **metodologia** de gerenciamento de projetos;
- Padronizar **documentos e procedimentos** para gerenciamento de projetos;
- Assessorar a alta administração nas **decisões acerca dos projetos estratégicos**;
- Assessorar a alta administração na escolha de **ferramentas** de gerenciamento de projetos;
- Oferecer **suporte a elaboração de propostas** de projetos à instituição;
- Orientar os **líderes** na condução dos projetos;
- Divulgar **informações** sobre os projetos em andamento;
- Medir e divulgar o **desempenho na execução** dos projetos corporativos.



¹ O Escritório Corporativo de Projetos é a entidade organizacional que catalisa o gerenciamento de projetos. É o centro de excelência nas melhores práticas, que atua no alinhamento entre os projetos e as estratégias organizacionais, focada na eficiência e co-responsabilidade do sucesso do gerenciamento de projetos e programas dentro da organização, gerando economicidade, prazos cumpridos e entregas realizadas.

7. Áreas Institucionais

Para fins de aplicação do modelo de gestão, entende-se que a Justiça Eleitoral é composta por 10 (dez) áreas institucionais:



O gestor de cada área institucional é responsável pela aprovação dos projetos setoriais e pela gestão do portfólio de suas respectivas áreas.

8. Unidades de Apoio a Projetos

Unidades designadas em cada área institucional para prestar consultoria e suporte aos líderes nas atividades de elaboração, planejamento, execução, acompanhamento e encerramento dos projetos, conforme quadro abaixo.

Área Institucional	Composição da Unidade de Apoio a Projetos
Diretoria-geral (inclui Presidência)	Assessores-chefe da ASJUR, ASCOM, ASDIR e ASPEG
Corregedoria	Coordenadores da CRE e Assessor-chefe da Relatoria
Secretarias	Coordenadores em cada secretaria
Escola Judiciária Eleitoral	Chefes de seção da EJE
Cartórios Eleitorais	Representantes de Grupo dos Cartórios Eleitorais

9. Projetos corporativos

A metodologia aqui apresentada é direcionada a projetos corporativos, que por serem críticos e de alto impacto para a instituição, necessitam de atenção da alta gestão, mas é recomendada também para projetos setoriais, devendo-se adotar as atividades destacadas nos fluxos e os mesmos instrumentos de informação.

No âmbito da Justiça Eleitoral do Ceará, um projeto é considerado corporativo quando se enquadra em pelo menos uma das seguintes categorias:

- envolve aquisições/orçamento significativos (valores superiores a R\$ 80.000,00);
- é derivado do Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Ceará;
- é eleitoral;
- abrange mais de duas áreas institucionais;
- é demanda da alta gestão (Presidência, Diretoria-Geral e Corregedoria);
- envolve instituições externas à Justiça Eleitoral do Ceará.

10. Processos de Gerenciamento de Projetos e Programas

O ciclo de vida de um projeto compreende processos que visam a organização do esforço empreendido, propiciando uma sistemática padronizada a ser seguida pelo líder 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, também dando ciência aos envolvidos para encerramento dos contratos e para desmobilização da equipe.

No âmbito da Justiça Eleitoral do Ceará esses processos foram seqüenciados 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 a projetos e informar aos interessados. Os instrumentos são:

- TAP – Termo de Abertura do Projeto: documento que contém a idéia geral do projeto, as áreas que serão impactadas e um cronograma macro. O objetivo do TAP é autorizar formalmente o início do projeto, designando o seu líder;

- PGP – Plano Geral do Projeto: é um detalhamento do projeto em todos os seus aspectos: cronograma, custo, atividades, 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 se há riscos, problemas ou mudança;
- SM – Solicitação de Mudança: utilizado para requerer uma alteração de impacto no projeto;
- PA – Plano de Ação: utilizado para realizar planos adicionais derivados de ações preventivas e/ou corretivas;
- TEP – Termo de Encerramento do Projeto: documento que oficializa o término do projeto seja por cancelamento ou conclusão do mesmo.

Todos os modelos de documentos podem ser encontrados no site do Escritório Corporativo de Projetos: <http://intranet.tre-ce.gov.br/administrativo/gestao-e-planejamento/escritorio-corporativo-de-projetos>.

Cada documento deve ser elaborado, conforme o modelo, para registrar características e informações importantes sobre o projeto. Cabe ao líder do projeto a compilação de todos os documentos descritos neste manual, além de outras informações relevantes, na pasta do projeto.

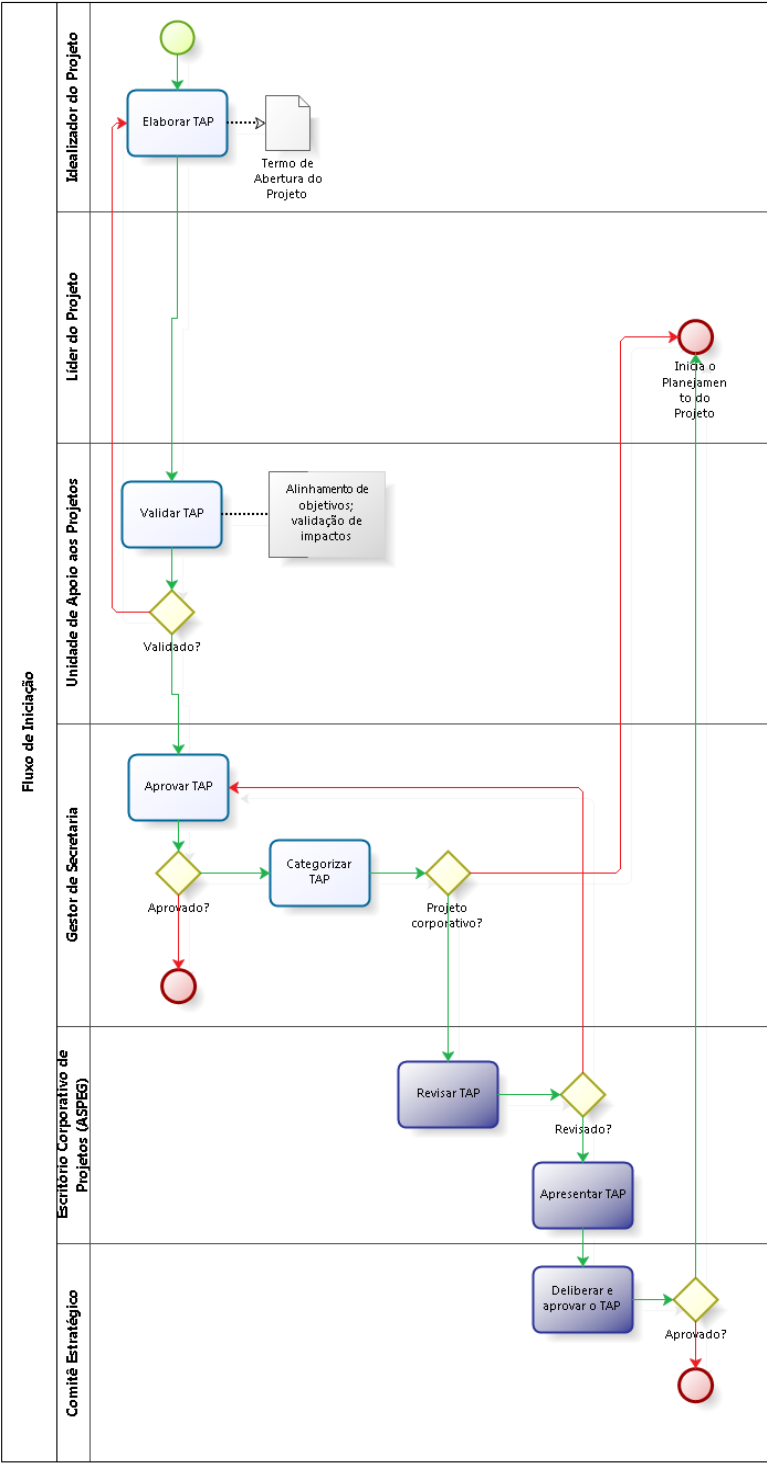


A seguir apresentamos o funcionamento de cada um dos processos na MG3P da Justiça Eleitoral do Ceará e qual a dinâmica de criação dos documentos:

10.1. Processo de Iniciação

O processo de iniciação transforma uma iniciativa em um projeto. Isso se faz por meio da apresentação formal do novo projeto a todas as partes interessadas. Esse processo termina com a autorização formal do projeto.

Ter um processo de iniciação formalmente estabelecido garante que o projeto torne-se conhecido por todos os interessados: gestores, patrocinadores, clientes, equipe e, principalmente, áreas envolvidas.



Código: 01	Nome: Elaborar TAP
Responsável: Idealizador do Projeto	
Descrição: O Idealizador do Projeto 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 Líder do Projeto. Após a elaboração, o Idealizador do Projeto encaminha o TAP à Unidade de Apoio a Projetos para revisão.	
Observação: Antes de iniciar a elaboração do TAP, a demanda deverá ser classificada, visando certificar que se trata realmente de um projeto, de acordo com o seguinte fluxo:	
<pre> graph LR A[Entender Escopo da Iniciativa] --> B{Continuidade?} B -- Sim --> C[Classificar como Rotina/Processo] B -- Não --> D{Somente aquisição?} D -- Sim --> E[Conduzir como Projeto Básico] D -- Não --> F{Ação estratégica?} F -- Sim --> G[Conduzir como Plano de Ação] F -- Não --> H{Exclusividade?} H -- Sim --> I[Conduzir como Projeto] H -- Não --> J[] </pre>	
Resultado esperado: Versão preliminar do TAP	

Código: 02	Nome: Validar TAP
Responsável: Unidade de Apoio a Projetos (UAP)	
Descrição: A Unidade de Apoio a Projetos 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 UAP 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. Após a validação com as unidades impactadas, o TAP será encaminhado ao Gestor da Área para aprovação.	
Resultado esperado: TAP validado	

Código: 03	Nome: Aprovar TAP
Responsável: Gestor da Área	
Descrição: Os Gestores irão analisar o TAP sob o aspecto da oportunidade, conveniência, viabilidade e aderência aos objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral do Ceará, além dos demais quesitos inerentes ao processo decisório do Gestor. Caso o TAP não seja aprovado, o Idealizador deve ser notificado com a respectiva justificativa e o TAP deve ser encaminhado para o Escritório Corporativo de Projetos para arquivamento. Em sendo o TAP aprovado, caberá ao Gestor categorizá-lo.	
Resultado esperado: TAP aprovado	

Código: 04	Nome: Categorizar TAP
Responsável: Gestor da Área	
Descrição: O Gestor da Área deve categorizar o TAP para identificar se o projeto é ou não corporativo. Para que seja considerado corporativo, o projeto deverá estar em pelo menos uma das seguintes categorias: <ul style="list-style-type: none"> • Envolve aquisições/orçamento significativos (acima de R\$ 80.000,00); • É derivado do Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Ceará; • É eleitoral; • Abrange mais de uma unidade da Justiça Eleitoral do Ceará; • É demanda da alta gestão (Presidência, Corregedoria e Diretoria-Geral); • Envolve entidades externas à Justiça Eleitoral do Ceará. Se o projeto for corporativo, deverá ser remetido ao Escritório Corporativo de Projetos para inclusão no portfólio. Se não, o projeto deverá ser conduzido como projeto setorial, não sendo acompanhado pelo Escritório Corporativo de Projetos.	
Resultado esperado: TAP categorizado	

Código: 05	Nome: Revisar TAP
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos	
Descrição: O ECP revisará o TAP e verificará o preenchimento correto dos campos, coerência e clareza das informações e a correta classificação e categorização. Além disso, o ECP deve buscar alinhamento com outros projetos e ações em desenvolvimento. Havendo modificações, o TAP será encaminhado ao Gestor da Área para realizar as alterações. Não havendo mudanças, o ECP irá elaborar apresentação para o Comitê Estratégico.	
Resultado esperado: TAP validado	

Código: 06	Nome: Apresentar TAP
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos e Idealizador do Projeto	
Descrição: O ECP e o Idealizador do Projeto apresentam o TAP na reunião do Comitê Estratégico, a fim de serem discutidos viabilidade, riscos e validação definitiva dos impactos nas unidades externas.	
Resultado esperado: TAP apresentado	

Código: 07	Nome: Deliberar e aprovar o TAP
Responsável: Comitê Estratégico (COE)	
Descrição: O Comitê Estratégico (COE) irá avaliar e debater o TAP, verificando a oportunidade e conveniência do projeto, adequação aos objetivos estratégicos, viabilidade, riscos e impactos nas demais unidades. Após deliberação do COE, o TAP é aprovado ou não. Sendo aprovado, será encaminhado ao ao Líder do Projeto para elaboração do Plano Geral do Projeto. Caso contrário, será encaminhado para arquivamento.	
Resultado esperado: TAP aprovado	

10.2. Processo de Planejamento

É onde há o detalhamento de todas as fases do projeto, com o desenvolvimento do cronograma, divisão de responsabilidades, especificação do orçamento necessário e escopo.

No planejamento define-se a estratégia de execução do projeto, promovendo maior alinhamento e integração entre as áreas impactadas.



Código: 08	Nome: Elaborar Plano Geral do Projeto (PGP)
Responsável: Líder do Projeto	
Descrição: O Líder do Projeto, com base no TAP, elabora a primeira versão do Plano Geral do Projeto (PGP) com o detalhamento das atividades, orçamento, responsabilidades, etc. Em seguida encaminha para validação da Unidade de Apoio a Projetos.	
Resultado esperado: Versão preliminar do PGP	

Código: 09	Nome: Validar PGP
Responsável: Unidade de Apoio a Projetos (UAP)	
Descrição: A Unidade de Apoio a Projetos revisa e valida o PGP, havendo alterações devolve ao Líder do Projeto para atualizar. Caso contrário, encaminha para o Gestor da Área para aprovação.	
Resultado esperado: PGP validado	

Código: 10	Nome: Aprovar PGP
Responsável: Gestor da Área	
Descrição: Ao receber o PGP, o Gestor da Área avalia e, se estiver de acordo, aprova-o. Se for projeto corporativo, o PGP é encaminhado ao Escritório Corporativo de Projetos para revisão. Caso contrário o projeto inicia sua execução e monitoramento/controle internamente.	
Resultado esperado: PGP validado	

Código: 11	Nome: Revisar PGP
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos (ASPEG)	
Descrição: O Escritório Corporativo de Projetos revisará o PGP verificando os dados preenchidos e a adequação com o TAP, podendo sugerir alterações. Após revisar o PGP, é preparada uma apresentação para o Comitê Estratégico (COE) para deliberação.	
Resultado esperado: PGP revisado	

Código: 12	Nome: Apresentar PGP
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos (ASPEG)	
Descrição: O Escritório Corporativo de Projetos apresentará o PGP juntamente com o Líder do Projeto ao Comitê Estratégico (COE) para deliberação.	
Resultado esperado: PGP apresentado	

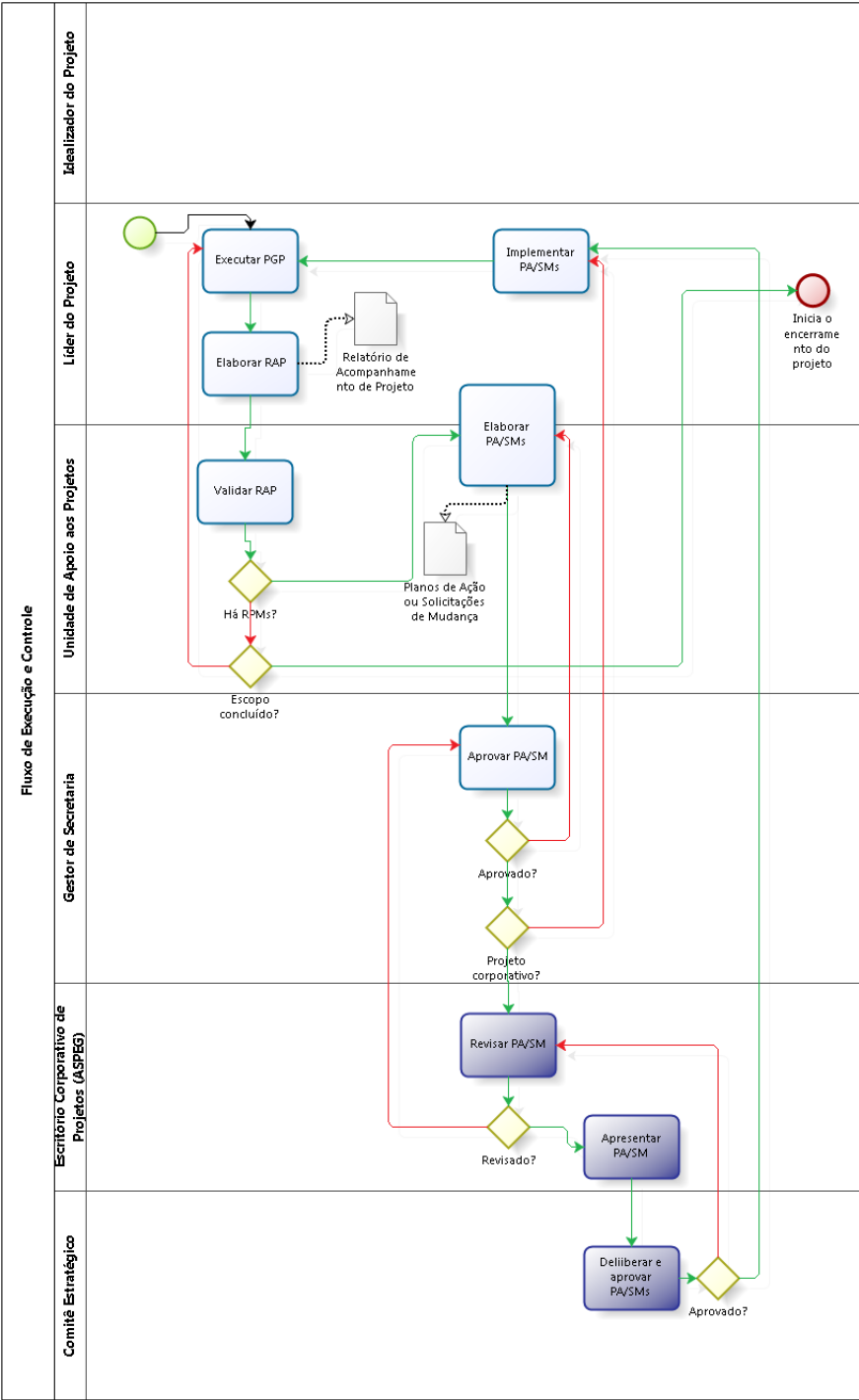
Código: 13	Nome: Deliberar e aprovar o PGP
Responsável: Comitê Estratégico	
Descrição: O Comitê Estratégico irá avaliar e debater o PGP, verificando adequação estratégica, viabilidade, riscos e impactos nas demais unidades. Após deliberação do Comitê Estratégico, o PGP poderá ser aprovado para execução. Caso o PGP não seja aprovado, será encaminhado para arquivamento.	
Resultado esperado: PGP aprovado	

10.3. Processo de Execução e Controle

É onde começa a execução efetiva do projeto, bem como seu acompanhamento, revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos definidos no seu planejamento original.

Com o processo de monitoramento e controle, é possível identificar riscos e problemas com antecedência, para determinar ações preventivas e reduzir o impacto negativo nos projetos.

Abaixo está o painel que resume o modelo de operação com as atividades de cada nível de responsabilidade sobre projetos corporativos e o caminho de escalonamento de Riscos, Problemas ou Mudanças (RPMs):



Código: 14	Nome: Executar PGP
Responsável: Líder do Projeto	
Descrição: Após planejamento do projeto aprovado, o Líder do Projeto inicia sua execução.	
Resultado esperado: Projeto em Execução	

Código: 15	Nome: Elaborar Relatório de Acompanhamento de Projetos (RAP)
Responsável: Líder do Projeto	
Descrição: O líder do projeto elabora periodicamente o Relatório de Acompanhamento de Projetos (RAP), o qual deverá conter, no mínimo, as seguintes informações: a) desempenho do escopo, tempo e custo dos projetos; b) registro, análise e implementação de ações associadas aos problemas e riscos dos projetos; e c) solicitações de mudança, quando for o caso. Após a elaboração, o Líder de Projetos submete o RAP a Unidade de Apoio a Projetos, caso contrário passa para a Elaboração do Plano de Ação ou Solicitação de Mudança, se houver Riscos, Problemas ou Mudanças (RPMs) identificados, ou envia diretamente ao gestor da área.	
Resultado esperado: RAP elaborado	

Código: 16	Nome: Validar RAP
Responsável: Unidade de Apoio a Projetos	
Descrição: Ao receber o RAP do Líder do Projeto, a Unidade de Apoio a Projetos analisa, podendo sugerir alterações ou correções, e o valida. Se identificar RPMs no projeto, elabora o respectivo Plano de Ação ou Solicitação de Mudança, caso contrário envia o RAP para análise e aprovação do Gestor da Área.	
Resultado esperado: RAP validado	

Código: 17	Nome: Elaborar Plano de Ação ou Solicitação de Mudança
Responsável: Unidade de Apoio a Projetos/Líder do Projeto	
Descrição: O Líder do Projeto e/ou a UAP identificam os RPMs do projeto com base no RAP, analisa as alternativas de solução e elabora o respectivo plano de ação ou solicitação de mudança para submissão ao Gestor da Área.	
Resultado esperado: PA/SM elaborado	

Código: 18	Nome: Aprovar Plano de Ação (PA) ou Solicitação de Mudança (SM)
Responsável: Gestor da Área	
Descrição: Ao receber um Plano de Ação ou Solicitação de Mudança, o Gestor da Área avalia sua adequação e aprova-o. Se o projeto for corporativo, o PA/SM é encaminhado para revisão do Escritório Corporativo de Projetos. Se for um projeto interno da Área, o PA/SM é implementado imediatamente.	
Resultado esperado: PA/SM aprovado	

Código: 19	Nome: Revisar PA/SM
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos (ASPEG)	
Descrição: O Escritório Corporativo de Projetos revisa o PA/SM verificando os dados preenchidos e a adequação com o TAP, podendo sugerir alterações. Após revisar o PA/SM, é preparada uma apresentação para o Comitê Estratégico (COE) para deliberação.	
Resultado esperado: PA/SM revisado	

Código: 20	Nome: Apresentar PA/SM
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos (ASPEG)	
Descrição: O Escritório Corporativo de Projetos apresenta o PA/SM juntamente com o Líder do Projeto ao Comitê Estratégico (COE) para deliberação.	
Resultado esperado: PA/SM apresentado	

Código: 21	Nome: Deliberar e aprovar PA/SM
Responsável: Comitê Estratégico	
Descrição: O Comitê Estratégico recebe os planos de ação e solicitações de mudanças, delibera sobre a viabilidade das ações propostas e aprova-os, direcionando ações.	
Resultado esperado: PA/SM aprovados.	

Código: 22	Nome: Implementar PA/SM
Responsável: Líder de Projeto	
Descrição: Os planos de ação ou solicitações de mudança aprovados deverão ser implementados pelos Líderes de Projetos.	
Resultado esperado: PA/SM implementado	

10.4. Processo de Encerramento

É o fluxo que autoriza o encerramento do projeto. 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.



Código: 23	Nome: Elaborar Termo de Encerramento do Projeto (TEP)
Responsável: Líder do Projeto	
Descrição: O Líder do Projeto (LP) elabora o Termo de Encerramento do Projeto (TEP), o qual deverá conter as seguintes informações: <ul style="list-style-type: none"> • Identificação do projeto; • Motivo do encerramento; • Produtos entregues; • Conclusões sobre a entrega; • Lições aprendidas; dentre outras. <p>Após a elaboração o TEP é encaminhado à Unidade de Apoio a Projetos (UAP) da área.</p>	
Resultado esperado: TEP elaborado	

Código: 24	Nome: Validar TEP
Responsável: Unidade de Apoio a Projetos (UAP)	
Descrição: A Unidade de Apoio a Projetos revisará o TEP a fim de verificar o preenchimento e acrescentar itens, principalmente no que tange a lições aprendidas. Validando o TEP, fará avaliação junto às unidades impactadas.	
Resultado esperado: TEP validado	

Código: 25	Nome: Aprovar TEP
Responsável: Gestor da Área	
Descrição: Recebendo o TEP, o Gestor da Área avalia o documento, verificando se o projeto está em condições de ser encerrado. Se for um projeto corporativo, ele deve ser encaminhado para o Escritório Corporativo de Projetos. Caso contrário, o projeto é dado como encerrado prontamente.	
Resultado esperado: TEP aprovado	

Código: 26	Nome: Revisar TEP
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos (ASPEG)	
Descrição: Ao receber o TEP, o Escritório Corporativo de Projetos revisa o preenchimento do documento, e realiza um <i>checklist</i> para que não haja nenhuma pendência quanto aquele projeto. Ou seja, verifica se os contratos foram encerrados, todas as unidades impactadas informadas, equipes desmobilizadas, etc. Estando de acordo, prepara uma apresentação ao Comitê Estratégico (COE) para deliberar sobre o TEP.	
Resultado esperado: TEP revisado	

Código: 27	Nome: Apresentar TEP
Responsável: Escritório Corporativo de Projetos (ASPEG)	
Descrição: O Escritório Corporativo de Projetos apresentará o TEP juntamente com o Líder do Projeto ao Comitê Estratégico (COE) para deliberação.	
Resultado esperado: TEP apresentado	

Código: 28	Nome: Deliberar e aprovar TEP
Responsável: Comitê Estratégico	
Descrição: O TEP será apresentado ao COE, que avaliará se o projeto pode ser encerrado, ou se há alguma pendência que impede seu encerramento. O Escritório Corporativo de Projetos levanta as lições aprendidas relacionadas no TEP, compilando e disponibilizando para servir de referência a futuros projetos. Após a disponibilização das lições aprendidas, o Escritório Corporativo de Projetos procede o encerramento do projeto, juntando o TEP aos documentos do projeto e orienta o Líder do Projeto quanto aos procedimentos de arquivamento.	
Resultado esperado: TEP aprovado	

11. Matrizes de Responsabilidades

As matrizes apresentadas abaixo indicam a participação de cada ator do ciclo de vida de um projeto, assim pode-se identificar facilmente a responsabilidade de cada um nos processos descritos nesta metodologia. A marcação “E” indica que o ator executa, e “P” que o ator participa da atividade.

Processo: Iniciação de Projetos Corporativos

Atividade	Idealizador do projeto	Líder do projeto	Unidade de Apoio	Unidades envolvidas	Gestor de Área	Escritório de Projetos	Comitê Estratégico
Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)	E	-	P	-	-	-	-
Validar Termo de Abertura do Projeto	P	P	E	P	-	-	-
Alinhamento e validação dos impactos	E	P	P	P	P	-	-
Aprovar Termo de Abertura do Projeto	P	P	P	-	E	-	-
Categorizar Termo de Abertura do Projeto	P	-	E	-	P	P	-
Análise do portfólio		-	-	-	-	E	-
Revisar Termo de Abertura do Projeto	P	P	P	-	-	E	-
Apresentar Termo de Abertura do Projeto	E	-	-	-	-	P	-
Deliberar sobre o Projeto	P	P	P	P	P	P	E
Aprovar Termo de Abertura do Projeto Corporativo	-	-	-	-	-	-	E

Processo: Planejamento de Projetos Corporativos

Atividade	Idealizador do projeto	Líder do projeto	Unidade de Apoio	Unidades impactadas e Unidade solicitante	Gestor de Área	Escritório de Projetos	Comitê Estratégico
Elaborar Plano Geral do Projeto	-	E	P	-	-	-	-
Validar Plano Geral do Projeto	-	P	E	-	-	-	-
Desenvolvimento da versão final do PGP e Validação	P	E	P	P	-	-	-
Validar Plano Geral do Projeto	E	-	-	E	-	-	-
Aprovar Plano Geral do Projeto	-	-	-	-	E	-	-
Revisar e Validar Plano Geral do Projeto	P	P	P	-	-	E	-
Deliberar sobre Plano Geral do Projeto	P	P	P	P	P	P	E
Aprovar Plano Geral do Projeto	-	-	-	-	-	-	E
Atualizar Informações do Portfólio	-	-	-	-	-	E	-
Iniciar Execução e Controle do Projeto	-	E	-	-	-	-	-

Processo: Execução e Controle de Projetos Corporativos

Atividade	Idealizador do projeto	Líder do projeto	Unidade de Apoio	Unidades impactadas e Unidade solicitante	Gestor de Área	Escritório de Projetos	Comitê Estratégico
Executar Projeto	-	E	-	-	-	-	-
Elaborar Relatório de Acompanhamento de Projetos (RAP)	-	E	-	P	-	-	-
Validar o Relatório de Acompanhamento de Projetos	-	P	E	-	-	-	-
Elaborar Plano de Ação ou Solicitação de Mudança	-	E	P	-	-	-	-
Validar o Relatório de Acompanhamento de Projetos	-	-	-	-	E	-	-
Analisar o RAP e seus impactos no portfólio	-	-	-	-	-	E	-
Deliberar sobre RAP/PA/SM	P	P	P	P	P	P	E
Aprovar RAP/PA/SM	-	-	-	-	-	-	E
Atualizar as informações do portfólio	-	-	-	-	-	E	-
Implementar Planos de Ação ou Solicitações de Mudança	-	E	P	-	-	-	-

Processo: Encerramento de Projetos Corporativos

Atividade	Idealizador do projeto	Líder do projeto	Unidade de Apoio	Unidades impactadas e Unidade solicitante	Gestor de Área	Escritório de Projetos	Comitê Estratégico
Elaborar Termo de Encerramento do Projeto	-	E	-	-	-	-	-
Revisar e Validar Termo de Encerramento do Projeto	-	-	E	-	-	-	-
Avaliar e Validar Termo de Encerramento do Projeto	-	E	P	P	-	-	-
Aprovar Termo de Encerramento do Projeto	-	-	-	-	E	-	-
Realizar <i>checklist</i> de encerramento	-	P	P	-	-	E	-
Deliberar sobre o Termo de Encerramento do Projeto	P	P	P	P	P	P	E
Autorizar o Termo de Encerramento do Projeto	-	-	-	-	-	-	E
Compilar e disponibilizar as lições aprendidas	-	-	P	-	-	E	-
Encerrar o projeto	-	-	-	-	-	E	-
Elaborar Relatório de Desempenho de Portfólio	-	-	-	-	-	E	-

12. Glossário

Comitê Estratégico (COE) – Comitê formado pelo Diretor-Geral, Secretários e Assessores para deliberar questões organizacionais que produzem impacto em várias unidades, a fim de promover alinhamento e dar solução definitiva para riscos e problemas.

Escritório Corporativo de Projetos (ECP) – Unidade vinculada a Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão responsável pelo acompanhamento da carteira de projetos corporativos, monitorando e controlando de forma centralizada, prestando consultoria e suporte e fazendo gestão de interdependências, além de estabelecer instrumentos e padrões para o gerenciamento de projetos.

Gerenciamento de Projetos – aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos pré-definidos, num certo prazo, com certo custo e qualidade, através da mobilização de recursos técnicos e humanos.

Idealizador do Projeto – Pessoa, Comitê ou Grupo de Trabalho que originou a iniciativa a ser concretizada na formalização do projeto.

Lições Aprendidas – o registro das ações positivas e negativas realizadas em um determinado projeto, a fim de compartilhar o conhecimento que deverá ser aplicado nos próximos projetos.

Líder do Projeto – Responsável por planejar, executar e controlar o projeto, gerenciando riscos e interfaces com as áreas impactadas, solicitante, patrocinador e clientes.

Linha de Base – arquivamento dos dados originais do projeto definidos em seu planejamento para avaliar o desempenho posteriormente.

Plano Geral do Projeto (PGP) – instrumento utilizado para registrar o detalhamento do projeto, com cronograma, orçamento, equipe do projeto etc.

Portfólio – conjunto de projetos ou programas agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos.

Processo de Encerramento – processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto.

Processo de Execução – processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo.

Processo de Iniciação – processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente por meio da obtenção de autorização para iniciar o projeto.

Processo de Monitoramento e Controle – processo necessário para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.

Processo de Planejamento – processo realizado para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.

Programa – grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios

Projeto – um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP) – instrumento para registro do andamento do projeto.

Solicitação de Mudança (SM) – instrumento utilizado para formalizar uma solicitação de mudança significativa no projeto, a ser aprovado pelas unidades interessadas.

Termo de Abertura do Projeto (TAP) – instrumento utilizado para formalizar o início do projeto com a designação do seu líder.

Termo de Encerramento do Projeto (TEP) – instrumento que objetiva formalizar o encerramento do projeto.

Unidade de Apoio a Projetos (UAP)– Grupo composto por gestores de uma área instituído para prestar consultoria e suporte aos líderes de projeto.

Unidade Impactada – Unidade que será impactada de alguma forma no andamento do projeto, ou seja, que é responsável pela execução de alguma parte do projeto.

Unidade Solicitante – Unidade que demandou o projeto.

13. Referências

- OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. Portfolio Management Guide. 2008.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: PMBOK. Editora Project Management, 2010.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. O Padrão para Gerenciamento de Programas, segunda edição. 2008.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. O Padrão para Gerenciamento de Portfólios, segunda edição. 2008.
- TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. Metodologia de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio (MG3P). Disponível em: <http://intranet.tse.gov.br/unidades/age/ecp/metodologia.html>. Acesso em 1º de junho de 2011.