



**TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO  
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**

**PORTARIA Nº 5, DE 1º DE ABRIL DE 2008**

O **SECRETÁRIO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**, no uso de suas atribuições regulamentares,

**RESOLVE:**

Estabelecer uma Política de Gerenciamento de Projetos.

Art. 1º. A Política de Gerenciamento de Projetos visa estabelecer os procedimentos a serem cumpridos para início, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos no âmbito da SETIN.

Art. 2º. Essa política deverá ser observada por todos os servidores da SETIN.

Art. 3º. A normatização da Política de Gerenciamento de Projetos é objeto do documento Política de Gerenciamento de Projetos da SETIN (Anexo).

Art. 4º. A Política deverá ser revisada e atualizada pela equipe da Assessoria de Planejamento e Projetos, sempre que houver necessidade.

Parágrafo único. Sempre que o documento sofrer revisões e atualizações, essas deverão ser informadas ao final, no Anexo - Revisões e Atualizações.

Art. 5º. Esta Ordem de Serviço entra em vigor na data de sua publicação.

**RAFAEL ALMEIDA DE PAULA**

## ANEXO

### ANEXO DA PORTARIA SETIN N.º 5/2008

#### POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA SETIN

##### CAPÍTULO I

##### DO OBJETIVO E DO ÂMBITO DE APLICAÇÃO

###### Seção I

###### Objetivo

Art.1º. A política de gerenciamento de projetos visa estabelecer os procedimentos a serem cumpridos para início, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos no âmbito da SETIN.

###### Seção II Âmbito de aplicação

Art. 2º. Esta política deverá ser observada por todos os servidores da SETIN.

##### CAPÍTULO II DAS

##### DEFINIÇÕES

Art. 3º. São definições técnicas utilizadas neste documento:

I. **projeto**: empreendimento temporário que tem como objetivo criar um resultado único (como um produto ou serviço). Portanto, necessita de objetivos claros, de métricas de resultados, de datas de início e de término que atendam aos requisitos negociados e explícitos dos *stakeholders*;

II. **stakeholders** (partes interessadas): pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto;

III. **programa**: grupo de projetos gerenciados de forma coordenada, visando obter benefícios difíceis de serem atingidos quando gerenciados isoladamente. Podem envolver uma série de empreendimentos cíclicos ou repetitivos, às vezes sem uma data de fim muito clara. A natureza ou o produto final dos projetos podem ser bastante distintos uns dos outros, mas têm em comum uma forte convergência ou um forte alinhamento estratégico;

IV. **portfólio**: conjunto de todos os programas e projetos de uma unidade administrativa ou de toda a organização;

V. **gerente de projeto**: pessoa responsável pelo gerenciamento de um ou mais projetos;

VI. **metodologia de gerenciamento de projetos da SETIN (MGPS)**: conjunto de processos e de documentos padronizados que devem ser seguidos pelas equipes de projetos da SETIN;

VII. **banco de projetos**: área na rede de computadores do TST destinada a armazenar as informações dos projetos sob a responsabilidade da SETIN, bem como os arquivos de referência da MGPS (política, manuais, *templates* etc.);

VIII. **entregável**: qualquer produto ou serviço a ser formalmente disponibilizado para uso devido à realização do projeto e passível de aprovação ou rejeição formal por parte de interessado competente;

IX. **patrocinador**: pessoa ou grupo que garante a sustentabilidade política do projeto;

X. **demandante**: pessoa ou grupo de pessoas responsáveis pelas áreas usuárias dos produtos ou serviços finalísticos dos projetos (usuários finais). Poderá, ou não, se confundir com o patrocinador.

### CAPÍTULO III

#### DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

##### Seção I

##### Organização Interna do Escritório de Projetos e Objetivo

Art. 4º. O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma das atribuições da Assessoria de Planejamento e Projetos (ASPP) que tem por finalidade a melhoria da prática de gerenciamento de projetos de tecnologia da informação (TI).

Parágrafo único. O EGP objetiva minimizar os problemas enfrentados durante o ciclo de vida dos projetos de TI, tais como: estimativas insuficientes, falhas nos cumprimentos de prazos e de custos, dificuldade na seleção ou na realocação de pessoas com habilidade para atuar nos projetos, falta de padronização na gestão dos projetos, ausência de um histórico de projetos - “lições aprendidas” - a ser utilizado como subsídio para projetos futuros.

##### Seção II

##### Benefícios

Art. 5º. Os benefícios diretos esperados com a implantação do EGP da SETIN são:

- I. maior profissionalização dos serviços prestados pela SETIN;
- II. otimização dos recursos de TI;
- III. maior transparência nas negociações e nas comunicações com os clientes da SETIN;
- IV. melhoria da qualidade das comunicações internas da SETIN;
- V. promoção das melhores práticas de gerência de projetos;
- VI. padronização da gerência de projetos de TI;
- VII. aumento da qualidade dos trabalhos desenvolvidos;
- VIII. suporte ao planejamento estratégico da SETIN;
- IX. subsídio à implantação da governança de TI no TST.

### Seção III Interfaces

Art. 6º. São interfaces do Escritório de Projetos:

I. **Secretário da SETIN:** autoridade que demanda as informações gerenciais dos projetos necessárias às decisões estratégicas da área de TI. Responsável por apoiar, divulgar, cumprir e fazer cumprir esta política;

II. **Coordenadores da SETIN:** responsáveis pela gerência do portfólio de projetos de suas respectivas áreas e pelo suporte ao Secretário de TI quanto às informações gerenciais necessárias às tomadas de decisões. Responsáveis por cumprir esta política, bem como apoiar e orientar a todos os recursos sob sua direção no seu cumprimento;

III. **Supervisores de Seção:** responsáveis por coordenar projetos ou subprojetos cujas execuções cabem aos recursos sob sua chefia, bem como por compartilhar recursos entre atividades continuadas da sua área e os projetos ou subprojetos que requeiram sua participação. Responsáveis por cumprir esta política, bem como apoiar e orientar seus recursos no seu cumprimento;

IV. **Gerentes de Projetos:** responsáveis pela gerência de projetos. Sugerem a alocação de equipes e exercem todas as funções de gerenciamento de projetos, desde a concepção até o encerramento desses. São designados pelo patrocinador do projeto, pelo Secretário de TI ou pelos Coordenadores da SETIN. Responsáveis por cumprir esta política, bem como apoiar e orientar toda a equipe sob sua direção no seu cumprimento;

V. **Equipe de Projeto:** grupo de pessoas responsáveis pela execução das atividades dos projetos aos quais foram alocadas. Precisam ter conhecimento e informações sobre os projetos sob sua responsabilidade, assim como devem reportar o andamento das suas atividades ao gerente de projeto. São responsáveis por cumprir esta política.

Parágrafo único. Os **usuários finais** dos projetos não são relacionados como clientes do Escritório de Projetos, uma vez que são clientes diretos das coordenadorias da SETIN, bem como dos gerentes de projetos. Entretanto, durante revisões de projetos, os usuários podem ser consultados para se verificar o nível de satisfação quanto aos produtos e serviços oferecidos pela SETIN.

### Seção IV Papéis identificados

Art. 7º. São papéis identificados para o EGP da SETIN:

I. *Controller*;

II. Mentor de Projetos;

III. Especialista em Metodologia de Projetos.

### Seção V Funções e Responsabilidades

Art. 8º. São funções e responsabilidades do EGP da SETIN:

I. **controle:** controle, auditoria e revisão dos projetos e de suas entregas. O *controller* é

responsável pela função de controle, sem prejuízo das responsabilidades dos gerentes dos projetos, devendo identificar não-conformidades e sugerir melhorias ao processo de gestão de projetos;

II. **coaching**: treinamento, mentoria e suporte aos gerentes de projeto da SETIN, cujo foco é o desenvolvimento da capacidade de gestão de projeto. O **mentor de projetos** é responsável pela função de coaching;

III. **estruturação**: estruturação do ambiente de projetos mediante definição de metodologia de gestão de projetos, definição de processos e política de gerenciamento de projetos, incluindo métricas e indicadores de desempenho. O **Especialista em Metodologia de Projetos** é responsável pela função de estruturação;

IV. **Project Intelligence – PI**: análise estratégica de projetos, mediante cruzamento de informações históricas, análise de indicadores e de resultados e apoio à priorização e à seleção de projetos e recursos, sempre alinhada ao planejamento estratégico. O **controller** também é responsável pela função de PI.

## CAPÍTULO IV

### DOS PROCEDIMENTOS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

#### Seção I

##### Atuação

Art. 9º. O EGP atuará como um centro de apoio às melhores práticas de gerenciamento de projetos, tanto no que diz respeito à criação e à manutenção da MGPS, como em trabalhos de mentoria em gerência de projetos e, ainda, em atividades de controle visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados pela SETIN às suas áreas clientes.

#### Seção II

##### Mentoria

Art. 10. A mentoria em gerência de projetos pode ocorrer de duas formas:

I. sob demanda: o gerente de projeto que sentir necessidade de apoio nas suas atividades de gerenciamento de projetos pode solicitar o agendamento de uma reunião com o EGP para dirimir suas dúvidas;

II. por convocação do EGP: essa situação pode ocorrer diante de evidências de necessidade de alinhamento de conhecimento detectadas pelo EGP nas suas atividades de acompanhamento e de monitoramento de projeto, bem como diante de melhores práticas a serem divulgadas.

### Seção III

#### Acompanhamento e Controle

Art. 11. O Acompanhamento e o Controle da Gerência de Projetos se darão da seguinte forma:

I. o EGP irá acompanhar e controlar a gerência dos projetos de TI para verificar a conformidade na adoção da MGPS, bem como mensurar se o andamento está de acordo com os indicadores levantados e documentados pelo próprio EGP;

II. as atividades de controle dos projetos devem ser feitas de forma programada, agendadas com o gerente de projeto para que este informe sobre o uso da metodologia e as necessidades de ajuste identificadas. O EGP pode solicitar ao gerente do projeto o ajuste da documentação, devendo este executar a solicitação e informar ao escritório o cumprimento da demanda, no prazo máximo de cinco dias úteis;

III. diante de análises realizadas acerca do andamento do projeto e da adequação do uso da metodologia, o EGP pode requerer reuniões com as gerências dos projetos para dirimir dúvidas, orientar acerca de procedimentos não conformes que tenham sido identificados ou, até mesmo, captar boas práticas que estejam sendo empregadas e que possam ser disseminadas aos demais projetos. Essas reuniões ocorrerão sob demanda, e devem ser comunicadas, pelo menos, ao Coordenador responsável pela gerência do projeto e ao Assessor de Planejamento e Projetos;

IV. semanalmente, no primeiro dia útil, baseado no Relatório de Status dos Projetos (Cap. IV, Seção V, art. 14, inc. III, alínea a), o EGP irá gerar o Relatório de Desempenho do Portfólio de Projetos da SETIN (RDP). Esse relatório visa dar suporte ao Secretário da SETIN nas tomadas de decisões. A padronização do RDP é uma responsabilidade do EGP em consonância com as necessidades do Secretário de Informática.

### Seção IV Manutenção e Revisão

Art.12. Quanto à manutenção e à revisão da Metodologia, ao EGP cabe a responsabilidade de manter a MGPS. Para tanto, estão previstos dois tipos de revisões:

I. *releases*: a partir da versão gerada, a cada bimestre, o EGP pode gerar novas *releases*, que compreendem necessidades de ajustes identificadas durante as atividades de mentoria e de acompanhamento e controle. Esse tipo de revisão não requer aprovação dos Coordenadores nem do Secretário da SETIN, pois não envolvem mudanças significativas ou estruturais na metodologia;

II. versionamento: prevista para ocorrer, no mínimo, semestralmente, esse tipo de revisão visa contemplar mudanças significativas levantadas durante o período. As sugestões de mudanças devem ser formalizadas pelos servidores da SETIN mediante o documento Sugestão de Melhoria da MGPS (SMM) definido pelo EGP. Esse tipo de revisão deve ser submetido à aprovação dos coordenadores e do Secretário da SETIN.

§ 1º Para os dois tipos de revisão previstos, o EGP deve gerar um Relatório de Revisão da MGPS (RRM), que deve conter as informações sobre as mudanças implementadas. Esse relatório deve ser enviado para todos os servidores da SETIN.

§ 2º Ao EGP caberá a manutenção de área na Intranet do TST destinada a divulgar esta política, notícias, eventos internos e externos de aprimoramento do conhecimento em gerência de

projetos, bem como disponibilizar o acesso à MGPS.

Art. 13. A Manutenção do Banco de Projetos é de responsabilidade do EGP. A ele cabe a concessão das autorizações e das supressões de acesso às áreas de projeto.

## **Seção V**

### **Procedimentos**

Art. 14. São procedimentos de Gerência de Projeto segundo a MGPS: implementar ações que visam planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar objetivos especificados e dentro de padrões. Sua aplicação ao longo de todo trabalho permite a avaliação do desempenho, o aprendizado contínuo e a antecipação do desempenho futuro com razoável confiabilidade. O gerenciamento de projetos não é uma ciência exata, portanto a existência de uma metodologia não quer dizer que ela deva ser empregada na totalidade em todos os projetos da organização, cabendo a adequação necessária, desde que observadas as orientações do EGP. Este tópico da Política visa definir, de acordo com o tipo, o tamanho e a complexidade do projeto, quais procedimentos devem ser empregados na proposição, no planejamento e no acompanhamento dos projetos. Conforme a MGPS, a gerência de projetos possui quatro fases:

I. Iniciação: Proposta e Autorização do Projeto. Esta etapa tem como produto a elaboração do documento de Proposta de Projeto (PP), que deve conter as informações básicas sobre a demanda recebida, incluindo seu escopo, sua prioridade, os recursos destinados a ele, bem como a síntese do estudo de viabilidade técnica que deve ter sido executado. Diretrizes:

b) a proposta de projeto tem como entrada uma demanda interna do TST, oriunda das áreas clientes da SETIN ou do Comitê Gestor de Projetos, ou nacional, oriunda da Comissão de Avaliação de Projetos de Informática (CAPI);

para os projetos que implicarão atividades de uma única Coordenadoria da SETIN, a priorização dos trabalhos, a aprovação das propostas de projeto, bem como a elaboração de seus termos de abertura, cabem ao Coordenador responsável pela execução das atividades. No caso de projetos que envolvam mais de uma Coordenadoria, essas tarefas caberão ao Secretário da SETIN;

c) o estudo de viabilidade técnica citado visa identificar os requisitos essenciais do projeto frente à realidade tecnológica e ao direcionamento estratégico do TST, indicando se há viabilidade de execução e o valor agregado gerado. Portanto, deve constar parecer de todas as unidades administrativas envolvidas na execução do projeto. Para projetos de pequeno e médio porte (até 12 meses desde a concepção até o encerramento do projeto), o resultado desse estudo de viabilidade deve constar da proposta de projeto. Para projetos de grande porte (mais que 12 meses), o próprio estudo de viabilidade deve ser considerado um outro projeto e como tal ajustar-se a esta Política;

d) o projeto só é considerado autorizado a partir da emissão do Termo de Abertura do Projeto (TAP), portanto, somente após a emissão desse documento deve ser iniciado. A pessoa responsável pela emissão do TAP é considerada o autorizador do projeto.

II. Planejamento dos Projetos: após a assinatura do Termo de Abertura (TAP), o gerente de projeto deve gerar, com sua equipe de planejamento, o Plano Integrado do Projeto (PIP). Esse plano deve ser levado para aprovação do autorizador do projeto e, em seguida, do patrocinador ou seus representantes formalmente designados.

III. Execução e controle: de posse da assinatura do PIP, deve ser criada a Autorização de Trabalho (AT). Pode existir mais de uma AT por projeto, tendo em vista os projetos que requerem recursos de diferentes coordenadorias da SETIN. Após a emissão e a assinatura de todas as ATs, a base de referência inicial ou linha base (*baseline*) deve ser salva na ferramenta de GP e os documentos de planejamento publicados no Banco de Projetos, considerando como integrantes dessa linha base o PIP, a EAP e o cronograma. São atividades de execução e controle:

a) **Atividades Gerenciais de Controle dos Projetos** - semanalmente, no último dia útil, os gerentes dos projetos em andamento devem lançar e publicar o avanço físico de seus projetos no Banco de Projetos, assim como gerar o “Relatório de Status do Projeto” (STA);

b) **Registro e Controle de Mudança** - durante as atividades de execução e controle do projeto, mudanças podem ser requeridas tanto para cumprir questões formais, como para contemplar solicitações de alteração de escopo demandadas pelo cliente. O modelo de documento da MGPS que suporta tal controle é a Solicitação de Análise e Controle de Mudanças (SAC). Esse documento é único para cada solicitação de mudança. **É importante destacar que uma solicitação de mudança pode contemplar um ou mais requisitos, cabendo análise para identificar, além da viabilidade técnica e operacional da mudança, os impactos gerados no cronograma do projeto. Realizada esta análise, o gerente do projeto deve convocar reunião com o cliente para informar-lhe sobre os impactos da mudança e obter sua aprovação formal para a adoção da mudança no escopo do projeto. Esse registro de aprovação deve constar de ata assinada pelo cliente.** Sempre que uma nova mudança for acatada, uma nova linha base deve ser criada para o projeto. Isso compreende o salvamento de uma nova versão da EAP, do Cronograma e do PIP;

c) **Registro das Reuniões de Acompanhamento e Controle** - o registro das reuniões de acompanhamento e controle dos projetos, tanto internas a ele como com os clientes e o EGP, deve ser feito mediante a emissão do documento da MGPS denominado Ata de Reunião (ATA);

d) **Registro de Entrega e de Homologação de Produtos** - as entregas formais do projeto devem ser registradas mediante emissão dos seguintes documentos definidos pela MGPS:

i. Termo de Entrega (TE): registra as entregas parciais. Esse documento conterá as informações, acordadas com o cliente, sobre os critérios e as condições de testes e de homologação dessa entrega;

ii. Termo de Homologação (TH): as homologações, aprovações dos entregáveis do projeto, devem ser registradas mediante emissão do documento da MGPS denominado Termo de Homologação (TH). O objetivo do registro dessa homologação mediante o TH deve-se à necessidade de se registrarem os resultados obtidos e as pendências geradas. Essas informações subsidiarão os processos de análise para melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela SETIN;

iii. Termo de Aceitação Final (TAF): registra a entrega final do projeto. Conterá o registro de entrega do projeto, com a avaliação do cliente acerca do produto, bem como o registro de encerramento do projeto;

e) **Registro de Lições Aprendidas** - cabe também ao gerente do projeto o registro das lições aprendidas, que podem ser técnicas de monitoramento e controle, de planejamento, de execução, de relacionamento interpessoal, de capacitação, de motivação ou de comunicação. Esse registro deve ser feito de duas formas:

i. quando ocorrer o evento que gerou a lição aprendida, esta deve ser registrada mediante o documento de Lições Aprendidas (LIC) cujo modelo foi definido pela MGPS;

ii. ao final do projeto, em que deve constar um resumo do que foi aprendido, em cada

uma das disciplinas de gerenciamento de projetos, ao longo do desenvolvimento dos trabalhos. Esse registro deve ser feito mediante o documento Lições Aprendidas Finais (LIF);

f) **Salvamento de Linha Base** - a linha base representa o que foi aprovado para a execução do projeto. Portanto, serve de referência para monitoramento e controle do seu andamento. No caso da SETIN, integram a linha base o Cronograma, a EAP (escopo) e o PIP. **Uma nova linha base deve ser salva sempre que mudanças forem aprovadas** (conforme Cap. IV, Seção V, art. 14, inc. III, alínea b). Linhas bases devem ser salvas para que se possa desenhar um histórico do projeto e identificar as ocorrências que levaram às alterações de percurso que resultaram em modificações do planejamento inicial. O objetivo desse registro é a melhoria contínua do processo gerencial, buscando a redução de ocorrências que possam ser previamente trabalhadas;

g) **Registro de Ocorrências** - cabe ao gerente do projeto o registro de ocorrências relevantes ao projeto no documento Log de Ocorrências (LOG), definido pela MGPS. Entende-se por ocorrências relevantes aquelas que tragam impacto ao projeto quanto a custo, escopo ou prazo, ou que possam comprometer a qualidade do entregável.

IV. Encerramento: após o recebimento de Termo de Aceite Final (TAF), o gerente do projeto deve produzir o Relatório Final do Projeto (RFP) que conterà o sumário executivo sobre o que foi realizado em termos de prazo, custo e escopo. Em caso de cancelamento de projeto, o RFP deverá ser produzido com as informações já mencionadas acrescidas da exposição circunstanciada dos motivos que levaram à sua interrupção.

## CAPÍTULO V

### DAS MÉTRICAS E DOS INDICADORES DE GESTÃO

Art. 15. Para acompanhar o desempenho dos projetos de TI, o EGP definirá, em consonância com as necessidades do Secretário de Informática, as métricas e os indicadores necessários à produção dos relatórios de desempenho geral da Secretaria no que tange à gestão dos seus projetos.

## CAPÍTULO VI

### DAS REGRAS DE TRANSIÇÃO

Art. 16. Considerando que a implantação do Escritório de Projetos requer a definição de um modelo de transição, inicialmente, o acompanhamento dos projetos será feito somente em relação às dimensões tempo (cronograma) e escopo. Posteriormente, também o orçamento poderá ser acompanhado.

Parágrafo único. Os projetos em andamento, iniciados fora do padrão desta Política, devem seguir as seguintes regras:

I. emitir um Termo de Registro de Projeto em Andamento (TRP) que objetiva o registro das informações básicas para a gerência dos projetos;

II. a EAP e o Cronograma do Projeto devem ser feitos, prioritariamente, em relação aos produtos, serviços ou atividades que estão ocorrendo ou que ainda irão ocorrer. Não é obrigatório o lançamento das atividades concluídas anteriormente à data de emissão desta Política;

III. elaborar e publicar no Banco de Projetos o cronograma do projeto e, semanalmente,

lançar o avanço físico.

## CAPÍTULO VII

### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 17. Todos os novos projetos da SETIN, a partir da publicação desta Política, devem seguir os procedimentos aqui descritos.

Art. 18. Os projetos em andamento estarão submetidos às regras de transição constantes no art. 16, podendo ser determinada a elaboração de outros documentos caso o autorizador do projeto assim julgue necessário.

Art. 19. A Metodologia (MGPS), o detalhamento do funcionamento do EGP, a definição das métricas e dos indicadores de gestão de projetos, bem como os seus procedimentos de obtenção, integrarão o documento Manual de Gerenciamento de Projetos da SETIN, elaborado e mantido pelo EGP.

Art. 20. Esta Política deverá ser revisada e atualizada pela equipe da Assessoria de Planejamento e Projetos, sempre que houver necessidade.

Parágrafo único. Sempre que o documento sofrer revisões e atualizações, essas deverão ser informadas ao final, no Anexo - Revisões e Atualizações.

Brasília, 1º de abril de 2008.

RAFAEL ALMEIDA DE PAULA

Secretário de Tecnologia da Informação