



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Metodologia de Gerenciamento de Projetos  
Nacionais de Tecnologia da Informação e  
das Comunicações no âmbito da Justiça do  
Trabalho - MGP/JT



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## Índice

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	2
1.1	Organização da Documentação	3
1.2	Como Utilizar a Metodologia	4
2	<b>CONCEITOS BÁSICOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b>	6
2.1	Projeto	6
2.2	Programa	7
2.3	Gerenciamento de Projetos	7
2.4	Gerenciamento por Projetos	8
2.5	Partes interessadas (Stakeholders)	8
2.6	Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos	8
2.7	Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos	10
2.8	Escritório de Projetos (PMO)	12
2.9	Portfólio	12
2.10	Gerenciamento de Portfólio	12
3	<b>INICIAÇÃO</b>	15
3.1	O fluxo da Iniciação	15
3.2	Entradas	16
3.3	Saídas	17
3.4	Procedimentos	17
3.4.1	Procedimento 1 - Desenvolver a Proposta do Projeto	17
3.4.2	Procedimento 2 - Desenvolver o TAP	22
4	<b>PLANEJAMENTO</b>	25
4.1	O fluxo do Planejamento	25
4.2	Entradas	27
4.3	Saídas	27
4.4	Procedimentos	27
4.4.1	Procedimento 1 - Desenvolver a Autorização de Trabalho	28
4.4.2	Procedimento 2 - Desenvolver a EAP - Estrutura Analítica de Projeto	28
4.4.3	Procedimento 3 - Desenvolver o Cronograma	32
4.4.4	Procedimento 4 - Desenvolver a Matriz de Responsabilidades	36
4.4.5	Procedimento 5 - Desenvolver a Lista de Produtos	36
4.4.6	Procedimento 6 - Desenvolver o Descritivo de Produto	37
4.4.7	Procedimento 7 - Desenvolver a Matriz de Comunicação	38
4.4.8	Procedimento 8 - Desenvolver a Lista de Riscos	39
4.4.9	Procedimento 9 - Desenvolver o Plano Integrado de Projeto - PIP	40
5	<b>MONITORAMENTO, CONTROLE e EXECUÇÃO</b>	45
5.1	O fluxo de Controle e Execução	45
5.2		46



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Entradas .....	46
5.3 Saídas .....	47
5.4 Procedimentos .....	49
5.4.1 Procedimento 1 - Alocar Recursos .....	49
5.4.2 Procedimento 2 - Fazer Reunião de Abertura (Kick Off Meeting) .....	49
5.4.3 Procedimento 3 - Salvar a linha de base (baseline) .....	50
5.4.4 Procedimento 4 - Atualizar a lista de produtos ...	50
5.4.5 Procedimento 5 - Preparar/atualizar o Log de Ocorrências .....	50
5.4.6 Procedimento 6 - Preparar o relatório de Status ..	53
5.4.7 Procedimento 7 - Realizar reuniões com usuário/demandante .....	54
5.4.8 Procedimento 8 - Preparar/ajustar a ata de reunião	55
5.4.9 Procedimento 9 - Acompanhar as atividades e preparar termos de homologação .....	55
5.4.10 Procedimento 10 - Controlar Mudanças .....	56
5.4.11 Procedimento 11 - Reuniões Técnicas .....	56
5.4.12 Procedimento 12 - Atualização dos documentos de gestão .....	57
5.4.13 Procedimento 13 - Reuniões com EGP e Lições Aprendidas .....	57
<b>6 ENCERRAMENTO</b> .....	<b>60</b>
6.1 O fluxo do Encerramento .....	60
6.2 Entradas .....	61
6.3 Saídas .....	61
3.4 Procedimentos .....	61
6.4.1 Procedimento 1 - Desenvolver e obter a assinatura do Termo de Aceitação Final do Projeto .....	61
6.4.2 Procedimento 2 - Documentar as Lições Aprendidas Finais .....	62
6.4.3 Procedimento 3 - Desenvolver o Relatório Final do Projeto .....	62
<b>7 FLUXOS DA METODOLOGIA</b> .....	<b>65</b>
<b>8 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES</b> .....	<b>73</b>
8.1 Patrocinador .....	73
8.2 Gerente de Projeto .....	74
8.3 Consultor do Escritório de Projetos .....	75
8.4 Membros das equipes .....	77
8.5 Equipes dos fornecedores .....	77
8.6 Comitês multi-disciplinares .....	78
8.7 Mobilidade da equipe .....	78
<b>9 DOCUMENTAÇÃO</b> .....	<b>80</b>
9.1 Regras de Nomenclatura dos Projetos .....	80
9.2 Regras de Nomenclatura de Documentos .....	80
9.3 Regras de Versionamento .....	81
9.4 Regras de guarda de documentos no Ambiente de Colaboração .....	82



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

10	<b>PADRONIZAÇÃO DE FERRAMENTAS</b>	85
10.1	WBS-Chart-Pro	85
10.2	Microsoft MS-Project Professional	85
10.3	Microsoft Windows SharePoint Services	86
10.4	Microsoft Project Server	87
11	<b>GLOSSÁRIO DE TERMOS</b>	90
12	<b>BIBLIOGRÁFICA RECOMENDADA</b>	132
13	<b>SITES INTERESSANTES</b>	132



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## Seção I

# Visão Geral da Metodologia de Gerenciamento de Projetos Nacionais de TIC da Justiça do Trabalho



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## 1 INTRODUÇÃO

A presente Metodologia de Gerenciamento de Projetos Nacionais de Tecnologia da Informação e das Comunicações no âmbito da Justiça do Trabalho - MGP/JT foi elaborada a partir do modelo utilizado pela SETIN/TST, resultado de contratação da PMA - Professional Management - Consultoria, Treinamento e Informática Ltda para a prestação de serviços de consultoria e treinamento em Gerenciamento de Projetos.

A Metodologia apresentada é baseada no PMBoK 3ª Edição e foi feita com as seguintes premissas:

- Ser simples e não burocrática
- Ser implementada de forma paulatina e constante, com supervisão do Escritório de Gestão de Projetos da ASTIC/CSJT.
- Ser abrangente para poder ser utilizada por quaisquer tipos de projetos no âmbito do CSJT.

Uma metodologia não pretende substituir a experiência e criatividade de cada profissional. A Metodologia foi desenvolvida para que os profissionais envolvidos nos projetos nacionais vinculados ao CSJT tenham uma visão geral das áreas de conhecimento de projetos, permitindo a condução técnica do trabalho dentro de uma ordem lógica de acontecimentos nos processos de gestão de projetos. Contribui ainda para a padronização das práticas e criação de uma terminologia comum de projetos, o que vai contribuir, conseqüentemente, na formação de histórico e base de dados de conhecimentos em projetos.

Tal esforço visa aumentar a efetividade nos projetos vinculados ao CSJT, a integração entre os diversos setores e envolvidos e a criação de cultura de projetos e trabalho multidisciplinar.

Para sua efetividade, uma série de ações deve ser tomada:

- a) **Compartilhamento das Informações** - Administração e Manutenção de um ambiente que permita que a base de conhecimento de projetos seja compartilhada.
- b) **Capacitação** - Esforço constante de treinamento e mentoria para os gerentes de projetos e elementos dos times dos projetos.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- c) **Melhoria Contínua** - Esforço do CSJT e do Escritório de Projetos para proporcionar melhoria sistemática e gradual de práticas, instrumentos e ferramentas de gerenciamento de projetos.
- d) **Garantia da Qualidade e Suporte** - Trabalho a ser realizado pelo Escritório de Projetos, garantindo que as equipes utilizem a metodologia e aperfeiçoem o seu conhecimento e prática ao utilizá-la.

## **1.1 Organização da Documentação**

O presente documento é composto de várias seções que são:

### **Seção I - Visão Geral da Metodologia**

Possui informações sobre o documento, o propósito da metodologia e sugestões de como deve ser utilizada.

### **Seção II - Conceitos Gerais de Projetos**

Contém conceitos gerais da área de projetos, para propiciar um entendimento comum dos leitores em relação ao contexto da metodologia e terminologia básica adotada.

### **Seção III - Descritivo dos Procedimentos, Entradas e Saídas**

Explica quais são as entradas, saídas e procedimentos de trabalho, por grupos de processos do gerenciamento de projetos.

### **Seção IV - Fluxos da Metodologia**

Os fluxos da Metodologia documentam, de forma gráfica, como são os grupos de processos de gerenciamento de projetos na Justiça do Trabalho e quem está envolvido nas atividades de gestão de projetos.

### **Seção V - Papéis e Responsabilidades**

Define quais são os papéis e as responsabilidades dos profissionais da JT envolvidos em projetos.

### **Seção VI - Documentação e Versionamento**

Indica as regras para formação de nomes de arquivos, nomes de documentos, regras de guarda e recuperação no ambiente de colaboração, bem como regras de versões.

### **Seção VII - Modelos (templates)**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Apresenta todos os modelos de documentos da metodologia.

**Seção VIII - Padronização de Ferramentas**

Estabelece quais as ferramentas foram padronizadas para o CSJT para o trabalho em projetos.

**Anexo I - Glossário**

Contem vasto glossário de conceitos, abreviaturas e acrônimos utilizados em gerenciamento de projetos, conforme glossário do PMBoK.

**Anexo II - Referências Bibliográficas e Fontes Relevantes**

Apresenta as referencias bibliográficas utilizadas e citadas na metodologia e completa com bibliografia e fontes relevantes recomendadas.

## ***1.2 Como Utilizar a Metodologia***

A Metodologia foi feita para ser utilizada da seguinte forma:

- Deverá ser utilizada em todos os projetos nacionais de TI vinculados ao CSJT.
- Os documentos devem ser utilizados conforme estabelece a Metodologia. Qualquer sugestão de alteração deve ser enviada ao Escritório de Gestão de Projetos da ASTIC/CSJT.
- O fluxo deve ser entendido e os procedimentos descritos devem ser orientativos para o uso da Metodologia.
- Em caso de dúvidas, o Escritório de Projetos apoiará na utilização e manutenção da Metodologia.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## Seção II

# Conceitos Gerais de Projetos



## 2 CONCEITOS BÁSICOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Esta seção tem como objetivo oferecer uma visão global dos conceitos e definições aceitos em gerenciamento de projetos.

### 2.1 Projeto

Projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK, 2004). Portanto, requer objetivos claros, medidas de resultados, datas de início e término que atendam os requisitos negociados e explícitos das partes interessadas (*stakeholders*) (Xavier, C. et al, 2006).

Um projeto tem três características básicas:

- É temporário - Início, meio e fim.
- Produz serviços, produtos ou resultados únicos - Por mais similar que sejam em relação a outros projetos, a situação será outra: os donos, o design, os fornecedores, a mão-de-obra e diversas outras variáveis vão torná-los únicos.
- Elaboração Progressiva - Um projeto é desenvolvido em passos, à medida que "caminhamos" em um projeto vamos detalhando o escopo do produto.

Para Pfeiffer (2005), um projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com:

- **Responsabilidade de execução definida**, a fim de
- Alcançar um **determinado objetivo**, dentro de uma
- **Abrangência definida**, num
- **Prazo de tempo limitado** e com
- **Recursos específicos**.

Ou seja, projetos podem ocorrer em vários setores de uma organização e podem abranger várias áreas ou setores. Podem ser simples ou complexos e podem ter durações e esforço variados.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

São exemplos de projetos: um programa de capacitação, a reforma de instalações físicas, o desenvolvimento de um software, a festa de confraternização anual, a implantação de uma rede, e até a instauração e conclusão de um processo judicial.

**Procedimentos contínuos e repetitivos em uma organização, como por exemplo, venda de produtos, fabricação de carros, compra de materiais e serviços, não são considerados projetos.**

## **2.2 Programa**

**Programa** é um grupo de projetos, planos e ações gerenciados de forma coordenada, cujos benefícios são alcançados pelo somatório destes. É algo que não se consegue alcançar com projetos, ações e planos individualmente.

Exemplificando, um programa de melhoria de transporte público poderia desencadear alguns projetos, tais como: melhoria das rodovias, melhoria das frotas, ampliação de rodovias, ampliação de rotas de transportes, implantação de um sistema ferroviário (ou metroviário), etc.

Programas também podem ser compostos de operações ou ações que não são projetos, ou seja, não são temporárias, com início e fim definidos. Ao contrário, são ações ou atividades rotineiras, cíclicas, constantes ou repetitivas.

Os programas e planos, assim como os projetos, também têm objetivos, indicadores e metas.

## **2.3 Gerenciamento de Projetos**

Conforme o PMBOK (2004), gerenciamento de projetos é a aplicação de CONHECIMENTO, HABILIDADES, FERRAMENTAS E TÉCNICAS nas atividades de projetos, de forma a atender as expectativas das partes interessadas (stakeholders, atores, participantes). Envolve o balanceamento de:

- Escopo, tempo, custo e qualidade;
- Necessidades (requisitos definidos) e expectativas (subjetivos ou não definidos);
- Diferentes expectativas e necessidades das partes interessadas.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Isso indica que, para o gerenciamento de projetos, não é necessário apenas a vontade ou a necessidade de realização de uma dada tarefa. É preciso reconhecer que **o gerente de projetos precisa de conhecimentos específicos da área** para melhor desempenhar as suas funções.

## ***2.4 Gerenciamento por Projetos***

Existe uma tendência das empresas em administrar as operações com a abordagem de projeto. Essa abordagem, de forma simplificada, prevê a aplicação das técnicas, habilidades, ferramentas e conhecimentos na condução de operações da empresa. O termo usado para essa tendência ou filosofia é o gerenciamento por projetos, que visa alinhar os grandes objetivos estratégicos da empresa com inúmeros projetos, coordenados e gerenciados, de forma a garantir a sua execução no menor tempo, na melhor qualidade e no melhor custo possível.

## ***2.5 Partes interessadas (Stakeholders)***

São as pessoas, grupos de pessoas ou organizações que estão ativamente envolvidos no projeto ou, então, cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa com o resultado da execução e conclusão do projeto. Os stakeholders impactam ou são impactados pelo projeto.

São exemplos de partes interessadas: gerente do projeto, cliente, membros da equipe, terceiros contratados para o projeto, usuário, patrocinador, entidades de classe, etc.

## ***2.6 Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos***

O PMBok descreve o gerenciamento dos projetos em grupos de processos. Os grupos e seus processos são orientações para a aplicação dos conhecimentos e habilidades de gerenciamento de projetos durante os projetos. O gerente de projeto e o time do projeto são responsáveis por determinar quais processos serão utilizados e por quem, para alcançar o objetivo desejado.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Um conceito para interação entre os processos de gerenciamento de projetos é o **ciclo PDCA (plan-do-check-act, planejar-fazer-verificar-agir)** definido por Shewhart e modificado por Deming. Este ciclo é ligado por resultados, onde o resultado de uma iteração do ciclo se torna a entrada para outra iteração.

Os grupos de processos do PMBoK são: **iniciação, planejamento, monitoramento e controle, execução e encerramento**. Os processos de tais grupos podem ser utilizados com maior ou menor frequência, de acordo com a natureza do projeto.

A natureza integradora dos grupos de processo deste ciclo de vida de gerenciamento de projeto é mais complexa que o ciclo PDCA. No entanto, este novo ciclo corresponde basicamente aos componentes do ciclo PDCA. O grupo de processos de planejamento corresponde ao componente "planejar", o grupo de processos de execução corresponde ao componente "fazer", o grupo de processos de monitoramento e controle corresponde aos componentes "verificar e agir". Além disso, pela característica finita de um projeto, o grupo de processos de iniciação inicia o ciclo e o grupo de processos de encerramento o finaliza.

Mapeamento entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos e o ciclo PDCA

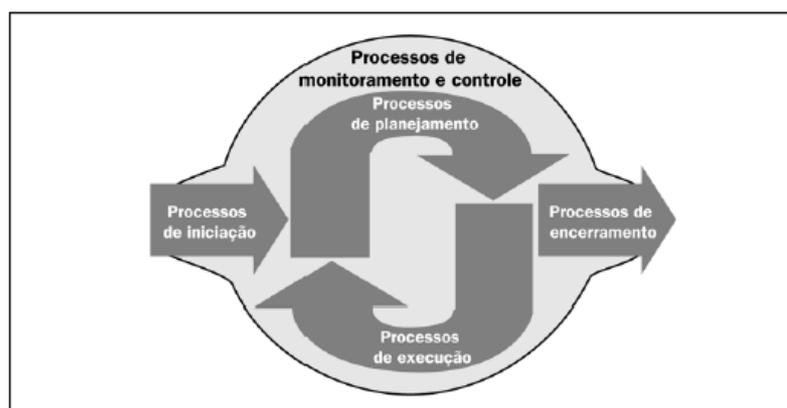


Fig. 2- Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos, conforme o PMBoK, 3ª Ed.

Esses grupos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, são compostos por processos, que são guias para as ações de gestão do projeto e aplicação apropriada de habilidades e conhecimentos:



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Processos de iniciação** - reconhecem que um projeto ou fase existe e vai ter início
- **Processos de planejamento** - Identificação e manutenção do plano de trabalho necessário ao alcance dos objetivos propostos pelo projeto.
- **Processos de Execução** - coordenação de pessoas e de outros recursos para executar o plano.
- **Processos de monitoramento e controle** - Garantia de que os objetivos do projeto são alcançados pelo monitoramento e medida de progresso, bem como adoção de medidas corretivas, quando necessário. As aceitações formais das entregas são também realizadas aqui.
- **Processos de encerramento** - Finaliza formalmente todas as atividades de um projeto ou de uma fase do projeto, entrega o produto terminado para outros ou encerra um projeto cancelado.

Ao longo das fases do projeto ou do projeto como um todo, esses processos ocorrem de forma contínua, conforme ilustra o gráfico a seguir:

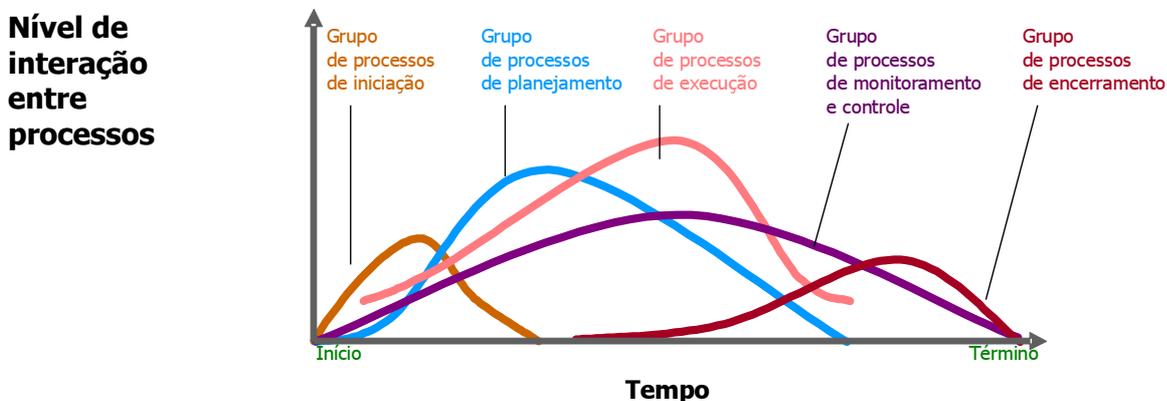


Fig. 3- Sobreposição dos processos, adaptado do PMBok, 3ª Edição.

## 2.7 Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos

Em cada etapa do ciclo de vida do projeto, existem grupos que podem abranger até nove áreas de conhecimento. Essas áreas descrevem o gerenciamento de projeto em termos de seus processos componentes. Cada uma delas possui detalhamento específico e abrangência própria e, ao mesmo tempo, integram-se com as atividades das demais áreas, formando um todo único e organizado.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Na gestão de projetos existe uma característica forte de interação. Uma ação, ou a falta de ação em determinada área, geralmente afeta também outras áreas e essas interações exigem freqüentemente balanceamento entre os objetivos do projeto.

As nove áreas de conhecimento utilizadas na gestão de projeto, segundo o PMBOK, são:

**Gerência de integração** - Inclui as atividades requeridas para assegurar que os diversos elementos do projeto estejam adequadamente coordenados. A gerência da integração envolve fazer compensações entre objetivos e alternativas eventualmente concorrentes, a fim de atingir ou superar as necessidades e expectativas.

**Gerência de Escopo** - Inclui as atividades requeridas para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e tão somente o trabalho necessário, para complementar de forma bem sucedida o projeto. A preocupação fundamental é definir e controlar o que está, ou não, incluído no projeto.

**Gerência de Tempo** - Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto seja implementado no prazo previsto.

**Gerência de Custos** - Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto aconteça dentro do orçamento previsto.

**Gerência de Qualidade** - Inclui as atividades requeridas para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos em conformidade com o solicitado pelo cliente ou patrocinador.

**Gerência de Recursos Humanos** - Inclui as atividades requeridas para possibilitar o uso mais efetivo dos recursos humanos alocados ao projeto e isso abrange todas as partes envolvidas - membros da equipe, patrocinadores, clientes e fornecedores, entre outros.

**Gerência das Comunicações** - Inclui as atividades requeridas para garantir a coleta, a distribuição, o armazenamento, a divulgação e o controle básico das informações do projeto.

**Gerência de Riscos** - Inclui as atividades requeridas na identificação, na análise e na resposta aos riscos do projeto. Isso compreende a maximização dos resultados de eventos positivos e a minimização das conseqüências de eventos negativos.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

**Gerência de Aquisições** - Inclui as atividades necessárias à obtenção de bens e serviços externos à organização. Para simplificação, as aquisições de bens ou serviços são consideradas, genericamente, aquisição de produtos.

## **2.8 Escritório de Projetos (EGP)**

Um Escritório de Projetos (EGP) é unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. O Escritório pode ter varias funções e pode variar de organização para organização. Geralmente atuam apoiando a alta administração, servindo de ponto focal de acompanhamento dos projetos e também apóiam os gerentes, através da criação de metodologia, *mentoria*, consultoria na gestão de projetos, dentre outros. Um EGP pode existir em qualquer tipo de estrutura organizacional, mas geralmente aparece nas organizações que usam uma estrutura matricial para realizar projetos e nas que usam uma estrutura por projeto. Sua função pode variar de uma assessoria, limitada à recomendação de procedimentos e políticas, até a concessão formal de autoridade pela gerência.

O gerente de projetos terá apoio administrativo do EGP através de funcionários dedicados ou de um funcionário compartilhado. Os membros da equipe do projeto se reportam ao gerente de projeto ou, se forem compartilhados por vários projetos, ao PMO. O gerente de projetos se reporta diretamente ao EGP.

## **2.9 Portfólio**

Conjunto de projetos e/ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo, visando alcançar os objetivos estratégicos de negócio. Os componentes dos portfólios (programas, projetos e ações) são quantificáveis, podem ser mensurados, classificados (ranqueados) e priorizados. O portolio reflete os investimentos feitos ou planejados de uma organização ou setor (Portfolio Management Standard, PMI, 2006).

## **2.10 Gerenciamento de Portfólio**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios. Trata de identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atendimento aos objetivos estratégicos. O gerenciamento de portfólio combina:

- a) Foco da organização na garantia de que os projetos selecionados vão atender à estratégia da empresa;
- b) Foco do gerenciamento de projetos na entrega dos projetos de forma efetiva, dentro da contribuição planejada para o portfólio.

O gerenciamento de portfólio é realizado por um nível de profissionais de nível estratégico, mais próximo aos níveis do alto escalão das organizações. O gerenciamento de programas e projetos encontra-se em um nível mais operacional. (Portfolio Management Standard, PMI, 2006).



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## Seção III

# Entradas, Saídas e Procedimentos



### 3 INICIAÇÃO

A iniciação é o primeiro dos cinco grandes grupos de processos da gestão de projetos, conforme Figura 4 desta seção. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de determinado projeto no CSJT.

O Fluxograma da Iniciação ilustra todas as etapas e documentos que compõem este grupo.

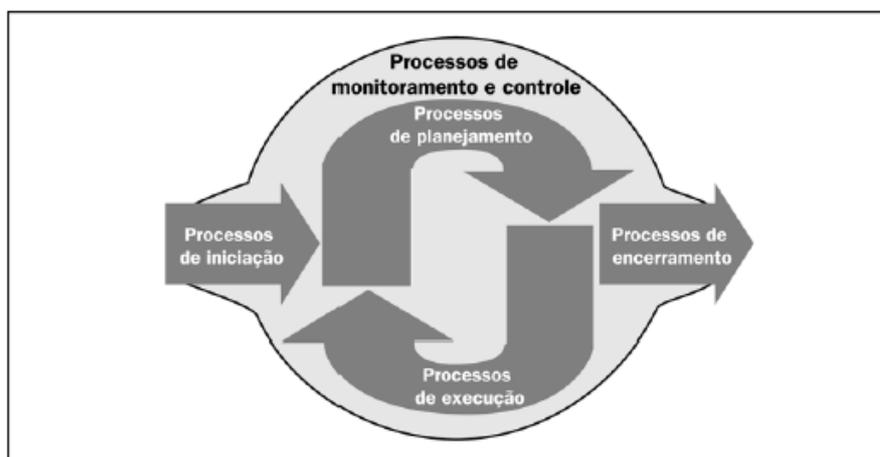


Fig. 4- Mapeamento entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos e o ciclo PDCA. Fonte: PMBoK 3ª Edição

#### 3.10 Fluxo da Iniciação

A iniciação começa a partir da identificação da oportunidade de um projeto ou de uma proposição explícita de abertura de um projeto por parte de seus interessados. Um projeto pode ser proposto de várias formas, tais como:

- E-mail;
- Demanda escrita;
- Correspondência Interna.

Toda solicitação de projeto dá origem a um Processo Administrativo no TST, a fim de que sejam formalmente registradas todas as ações relativas à demanda apresentada.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

A partir da solicitação do projeto, deve ser elaborada por seu demandante uma **Proposta de Projeto (PP)**, na qual constam todas as informações relevantes para sua avaliação. Nesta atividade, o demandante conta com o apoio da equipe da equipe do **Escritório de Gestão de Projetos (EGP)**, que deve orientá-lo sobre melhorias e ajustes necessários ao aperfeiçoamento da proposta.

Uma vez concluída e remetida ao EGP, a PP será submetida à apreciação dos Comitês Técnicos Temáticos de TIC da Justiça do Trabalho, para que seja dado parecer pertinente à sua área de atuação. O objetivo destes pareceres é subsidiar a análise de viabilidade e a priorização do projeto apresentado.

Cabe ao EGP dar parecer técnico conclusivo, baseado nos pareceres enviados previamente pelos Comitês Técnicos Temáticos, e submeter a PP à deliberação ao Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e das Comunicações da Justiça do Trabalho (CGTIC-JT).

Caso a PP seja aprovada, será elaborado pelo EGP o Termo de Abertura do Projeto (TAP), que designará o gerente de projeto e autorizará formalmente o início do projeto. O TAP será assinado pelos membros do CGTIC-JT e pelo superior hierárquico do gerente do projeto, legitimando assim sua participação. Deverá se privilegiar a dedicação em tempo integral do gerente do projeto.

Esse grupo de processos, no CSJT, tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:

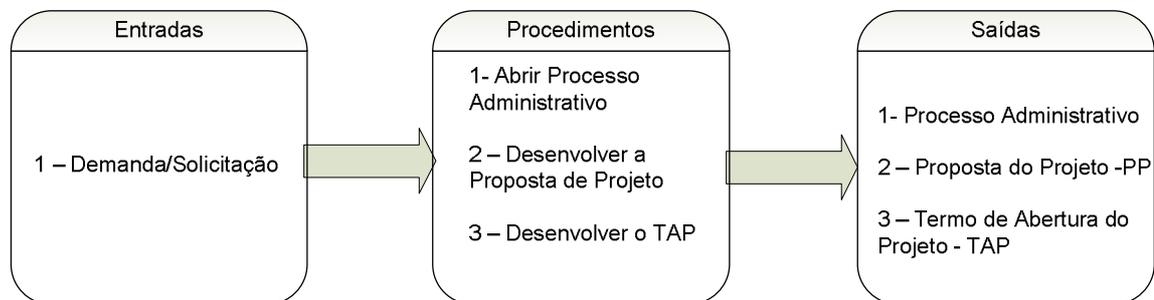


Fig. 2 - Entradas, Procedimentos e Saídas utilizadas na iniciação de projetos

### 3.2 Entradas



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

A entrada da iniciação é:

- Demanda/Solicitação: documento ou comunicação que subsidia a necessidade do projeto;

### **3.3 Saídas**

As três saídas da iniciação são:

- 1) **Processo Administrativo (PA)**: formaliza a solicitação de projeto e registra todas as ações relativas à proposta;
- 2) **Proposta do Projeto (PP)**: formaliza os requisitos de um novo projeto e subsidia sua análise de viabilidade;
- 3) **Termo de Abertura do Projeto (TAP)**: reconhece o início do projeto e designa seu gerente.

### **3.4 Procedimentos**

Os procedimentos relativos à iniciação são simples, mas devem ser feitos com muito critério, em especial quando da confecção da Proposta de Projeto.

#### **3.4.1 Abertura do Processo Administrativo (PA)**

A solicitação de projeto origina um Processo Administrativo no Tribunal Superior do Trabalho (TST), no qual serão registradas todas as ações relativas à proposta, incluindo expedientes, pareceres, relatórios, atos e cronogramas.

#### **3.4.2 Procedimento 1 - Desenvolver a Proposta do Projeto (PP)**

##### **Identificação do Projeto**

O preenchimento da PP começa com a identificação da proposta de projeto, o que inclui o nome do projeto, o demandante (área que solicitou o projeto) e o documento motivador do projeto, se existir. O nome do projeto deve ser sucinto, claro e traduzir o seu objetivo geral ou o seu principal produto.

##### **Objetivos e Justificativa**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

O objetivo geral deve ser escrito em uma única sentença e deve abranger todo o escopo do projeto. O objetivo último de um programa ou projeto não é a entrega de bens ou serviços, mas sim o resultado do impacto que produz, eliminando ou reduzindo o problema, ou ainda maximizando uma oportunidade.

*Ou seja, o resultado final de um projeto não é o produto e sim a solução que este trará para a organização.*

Exemplo: o objetivo de um projeto que vai criar uma rede WAN na JT não é "criar a rede Wan" e sim "promover integração e conectividade entre as várias entidades da Justiça do Trabalho, permitindo troca de mensagens, informações e demais serviços entre os servidores dessas entidades". Nesse caso, o problema que motivou o projeto foi que as unidades estavam isoladas, significando morosidade na comunicação entre elas, dentre outros problemas.

Os objetivos específicos são uma derivação, ou desdobramento do objetivo geral. Alguns exemplos para o caso da Wan:

- Reduzir os gastos com telefonia;
- Prover segurança à rede e possuir mecanismos de proteção contra invasões;
- Oferecer serviços de Mensagens Instantâneas;

A Justificativa do projeto discorre exatamente a situação atual e a problemática que justifica a busca da solução que o projeto irá implementar.

### **Produto do Projeto**

Trata-se do que o projeto vai gerar como produto principal. Deve ser descrito com clareza e precisão. Havendo mais de um produto relevante pode ser descrito aqui.

Exemplos de produtos:

- Sistema Automatizado de Controle de Entrada e Saída de visitantes no CSJT.
- Sistema de Segurança de Acesso ao CSJT.

No primeiro caso o produto é um sistema automatizado, podendo ter catracas e sistemas de computador. Já no segundo caso é mais amplo e pode significar também inclusão de Raio-X,



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Apoio de seguranças (pessoas), etc. Para fins de detalhamento e clareza, o produto pode ser o mais detalhado possível.

Ex: Sistema de Segurança de Acesso ao CSJT envolvendo dispositivos de segurança, sistema de acesso e pessoal de segurança.

O produto principal deve ser amplo o suficiente para abrigar o escopo do projeto. Quem preenche a proposta deve deixar coerente o objetivo geral, os objetivos específicos e o produto.

### **Metas de Resultado**

As metas devem ser tangíveis, mensuráveis e serem descritas em um prazo para ocorrência. Uma boa sugestão é tirar dos objetivos específicos algumas metas. Exemplo:

- Reduzir os custos de telefonia em 20% no primeiro ano e 30% no segundo ano de operação da rede;

### **Restrições e Premissas**

As restrições são fatos que restringem o planejamento do projeto. Já as premissas são hipóteses consideradas como verdadeiras para o sucesso do projeto.

Exemplos de restrições:

- O projeto não pode utilizar recursos externos (contratados), apenas servidores internos.
- O projeto deve terminar antes ou até Dezembro de 2011.

Exemplos de premissas:

- O dólar deve se manter estável entre R\$ 1,80 a R\$2,10 durante o período do projeto;
- Os recursos financeiros do projeto devem ser liberados em até março de 2011 para as aquisições.
- A WAN deve estar implementada quando da finalização do projeto de E-Learning da Justiça do Trabalho.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

*Observações importantes:*

- Premissa deve ser externa ao projeto ou não gerenciável pelo mesmo, pois, se for interna ao projeto, deverá constar do escopo o seu tratamento. Nos exemplos acima a taxa do dólar é externa e não gerenciável pelo projeto. Os recursos financeiros são liberados por outro setor que não o que gerencia o projeto. Ter a WAN implementada, no exemplo acima, é responsabilidade de outro projeto conduzido por outro setor.
- Premissa não é uma predecessora do projeto, isto é, não implica em algo que tem que ser feito antes de outra atividade do projeto. Se dentro do projeto uma atividade precisa de outra ou se um produto deve preceder outro, isso não é uma premissa. Será tratado na parte de cronograma.
- Premissa não é pré-requisito. O pré-requisito é um requisito de produto(s) do projeto que deve ser especificado quando da descrição do produto.
- Toda premissa gera um risco que será tratado apropriadamente, quando forem tratados os riscos.

**Setores, Serviços e Áreas envolvidos**

Os Serviços, Setores e demais áreas da Justiça do Trabalho que estejam envolvidos com o projeto devem ser listados. Devem ser identificados tanto os que realizam tarefas no projeto quanto os que são usuários ou deverão receber informações do mesmo.

**Viabilidade Técnico-Econômica**

A viabilidade técnico-econômica vai orientar a decisão de se fazer ou não o projeto. Quanto mais precisos os valores apresentados, melhor. Caso estejam por ordem de grandeza, com taxa de erro grande, informar.

Exemplo: Custo para realização: de 100 a 150 mil reais.

**Categorização do projeto**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

A categorização do projeto complementa os dados que ajudam na seleção do projeto e na decisão de seguir adiante ou não com o projeto.

### **Entregas e marcos**

Os principais produtos (entregas) e datas previstas (ou desejadas) devem ser informados.

Exemplo:

- Equipamentos da WAN - Devem ser entregues em até dezembro de 2007.
- Serviço de Mensagem Instantânea - Deve estar implementado em até julho de 2008.

### **Opções**

As opções possíveis para um projeto devem ser listadas, bem como as vantagens, desvantagens, custo e necessidades adicionais.

Exemplo:

- Opção I - Contratação de Sistema de Controle de Acesso pronto
  - o Vantagens: redução dos prazos de implementação e menor necessidade de recursos humanos internos (desenvolvedores);
  - o Desvantagens: manutenção evolutiva depende de terceiros, possibilidade de inadequação de funcionalidades ou desperdício de funcionalidades implantadas e não necessárias;
  - o Custo: 100 mil reais;
  - o Necessidades adicionais: Não Identificados.
- Opção II - Desenvolvimento de Sistema de Controle de Acesso por terceiros
  - o Vantagens: Adequação as necessidades reais e menor necessidade de recursos internos;
  - o Desvantagens: manutenção evolutiva depende de terceiros;
  - o Custo: 120 mil reais;
  - o Necessidades adicionais: Recursos internos para gerenciar e absorver conhecimento dos sistemas em desenvolvimento.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

### **Parecer Técnico**

O Gerente de Projeto dá o seu parecer técnico, indicando qual das opções de implementação é a indicada.

### **Aprovações**

As aprovações indicam a aprovação do projeto descrito na Proposta (aprovado). Pode ser que não seja aprovado e fique arquivado para um momento apropriado (suspensão) ou pode ser que não seja aprovado sem a perspectiva de aprovação futura (cancelado).

#### **3.4.3 Procedimento 2 - Desenvolver o TAP**

O TAP deve ser preenchido pelos membros do EGP e validado pelo Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e das Comunicações da Justiça do Trabalho (CGTIC-JT), que deliberará mensalmente acerca da abertura de novos projetos.

Além do nome do projeto deverá ser informado um código do projeto. Esse é fornecido pelo Escritório de Projetos e segue um padrão de formação, conforme pode ser visto na Seção V - Procedimentos de Documentação, Guarda e Versionamento (pág. 71).

Devem ainda ser informados o Demandante (nome e setor) e número da proposta do projeto (PP).

O produto do projeto deve ser descrito sucintamente e identificado o gerente do projeto que vai gerenciar o mesmo.

A responsabilidade que aquele gerente de projeto terá deverá estar claramente indicada no formulário, bem com a sua autoridade. Leia o Capítulo "Papéis e Responsabilidades" para conhecer as tarefas do gerente de projetos.

O responsável pelo Termo de Abertura deve ter autoridade acima do gerente de projetos para dar o poder e autoridade ao gerente de projetos e legitimidade ao projeto, elementos à condução boa do projeto.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

O gerente de projeto alocado deverá assinar o termo e dar ciência da sua alocação para esse papel.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## Seção IV

# Planejamento



## 4- PLANEJAMENTO

O Planejamento é o segundo dos cinco grandes grupos de processos da gestão de projetos, conforme Figura. Compreende as atividades necessárias para o completo planejamento do projeto ou re-planejamento motivado por mudanças ou desvios encontrados durante a execução.

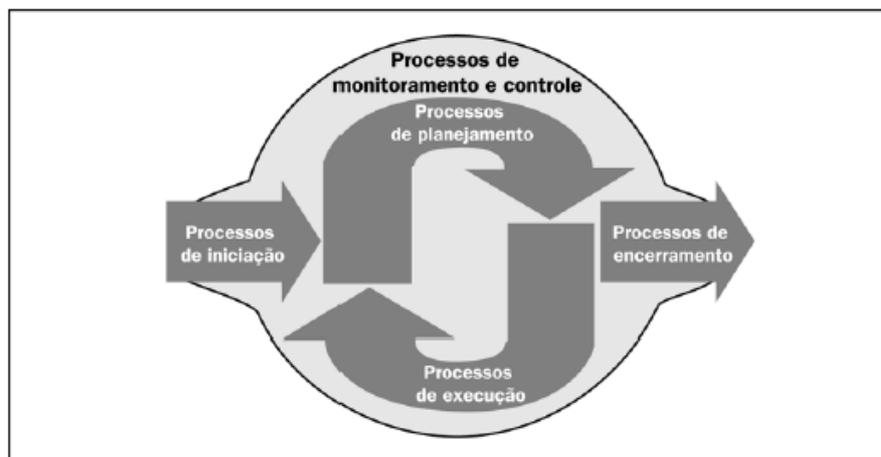


Fig. 5- Mapeamento entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos e o ciclo PDCA. Fonte: PMBoK 3ª Edição

### 4.1 O fluxo do Planejamento

O Planejamento é iniciado após a decisão de se fazer o projeto e a assinatura do TAP (e conseqüente alocação do gerente do projeto). O gerente do projeto é o responsável por alocar ou propor uma equipe básica de planejamento e conduzir a mesma na realização de um plano integrado do projeto.

De acordo com o tipo e complexidade do projeto, o planejamento pode ser rápido ou demorar muito tempo. Muitas idas ao usuário/demandante podem ser necessárias. O fluxo não pretende indicar o nível de profundidade e o esforço que deve ser necessário no levantamento junto ao usuário e demandante. Também não indica as necessidades específicas das diversas áreas como desenvolvimento de sistemas, engenharia, etc. As necessidades específicas no planejamento ou na execução devem ser complementadas por metodologia própria por setor.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Para o planejamento há algumas premissas que deverão ser observadas, como:

1. Fazer a articulação política do projeto, alinhar as partes envolvidas procurando consenso quanto ao escopo e ao *modus operandi* para administrar o projeto;
2. Selecionar os membros-chave da equipe. Escolher pessoas com experiência e comportamento compatíveis com as necessidades do projeto;
3. Estabelecer esquema de comunicação. Fixar filosofia de comunicação que deverá prevalecer durante o projeto (procedimentos, relatórios, reuniões, entrevistas, fluxo formal e informal);
4. Levantar necessidades de entrosamento e treinamento. Descobrir, através de consultas, as reais necessidades para desenvolver e entrosar a equipe.

Esta é uma das fases mais importantes de estabelecimento do projeto. É onde se procede o detalhamento do projeto, e isso só será possível com a colaboração ativa dos profissionais alocados. Várias ações acontecem durante o planejamento e estão identificadas no fluxograma.

Esse grupo de processos no CSJT tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:



Fig. 6- Entradas, Procedimentos e Saídas utilizados pelo CSJT no planejamento dos seus projetos



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

#### **4.2 Entradas**

As duas entradas do planejamento são:

- Proposta do Projeto (PP), que contém as informações sobre o projeto, as opções técnicas disponíveis e a escolhida para o projeto.
- Termo de Abertura do Projeto (TAP), que contém as informações gerais do projeto e contém a delegação do gerente do projeto.

#### **4.3 Saídas**

São saídas do planejamento:

- A primeira saída do grupo é a Autorização de Trabalho - AT, que permite alocar recursos para o planejamento com a autorização de seus superiores.
- A segunda e principal saída é o Plano integrado do Projeto - PIP, que consolida todo o planejamento do projeto, incorporando os instrumentos de planejamento gerados que são:
  - o EAP - Estrutura Analítica do Projeto;
  - o Cronograma do Projeto;
  - o Matriz de Responsabilidades - MR;
  - o Lista de Produtos - LP;
  - o Descritivo do Produto - DP;
  - o Matriz de Comunicação - MC;
  - o Lista de Riscos -RSK;

*Todos as saídas (AT, EAP, Cronograma, MR, LP, DP, MC e PIP) estão no Banco de Projetos, na pasta Modelos.*

#### **4.4 Procedimentos**

Os procedimentos relativos ao planejamento não são simples, devem ser feitos com muito critério, pois serão a base do projeto. Quanto mais bem elaborados e consistentes, mais chance de sucesso o projeto terá.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

#### **4.4.1 Procedimento 1 - Desenvolver a Autorização de Trabalho**

##### **Identificação do Projeto**

O preenchimento da proposta começa com a identificação do projeto, o que inclui o nome do projeto, o demandante (área que solicitou o projeto) e o documento motivador do projeto, se existir. O nome do projeto deve ser sucinto, claro e traduzir o seu objetivo geral ou o seu principal produto.

##### **Autorização do gerente funcional**

O gerente ou diretor irá autorizar a participação dos seus funcionários no período indicado em uma das modalidades de alocação:

- Integral - durante todo o expediente o funcionário ficará dedicado ao projeto, durante o período indicado.
- Parcial - A atuação parcial geralmente será meio expediente todos os dias, ou poderá ser acordado entre o gerente funcional e o gerente do projeto uma carga horária diária diferente.
- Pontual sob demanda - Sempre que necessário o gerente vai alocar o recurso. Nesse caso deve avisar com antecedência de pelo menos 48 (quarenta e oito) horas.

##### **Responsável pela Liberação**

Ao assinar o termo o gerente funcional está se comprometendo em compartilhar os recursos humanos com o projeto na modalidade, período e atuação definidos no formulário.

*A AT está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Autorização-de-Trabalho-AT-v1.1.*

#### **4.4.2 Procedimento 2 - Desenvolver a EAP - Estrutura Analítica de Projeto**

A Estrutura Analítica de Projeto - EAP, também conhecida por Work Breakdown Structure - WBS, é um instrumento gráfico



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

que permite visualizar a decomposição do projeto em elementos menores. A técnica para se desenvolver uma EAP é denominada decomposição, pois a proposta é quebrar o produto principal do projeto em todos os produtos ou entregáveis necessários para a entrega total do projeto.

A EAP é resultado da quebra sucessiva do **trabalho** a ser feito no projeto. Muitas vezes observamos uma confusão de profissionais em relação ao EAP, que fazem a EAP pensando nas características do produto do projeto e não no trabalho a ser feito para a realização do produto.

Ela constitui um importante instrumento de comunicação entre todos os envolvidos no projeto. Além disso, permite visualizar todo o **escopo do trabalho** a ser realizado no projeto.

Alguns conceitos importantes:

- **Entregas** (*deliverables*) - deve ser mensurável, tangível, com um resultado verificável. Uma entrega é qualquer resultado do projeto: serviço, produto ou conjunto de funções.
- **Tarefa ou Atividade** - As tarefas ou atividades **não** são incluídas na EAP, mas serão utilizadas na decomposição da EAP quando for construído o cronograma.
- **Pacote de trabalho** - É denominado pacote de trabalho o mais baixo nível da EAP. Este provê uma lógica básica para a definição seguinte de atividades para a sua realização.
- **Dicionário da EAP** - Consiste em documentação (descritivo) dos produtos da EAP. Geralmente é feita a descrição dos pacotes de trabalho para que os seus responsáveis ou os usuários/clientes tenham entendimento do que se tratam.

Algumas regras importantes:

- **A regra dos 100%** - o próximo nível da decomposição de um elemento da EAP tem que representar 100% do trabalho do seu elemento pai.
- **A regra de 8-80** - Essa regra ajuda a se definir até onde se deve quebrar os níveis de uma EAP. Para fins de torná-lo gerenciável, considera-se que o pacote de trabalho pode ser realizado de 8 a 80 horas (de



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

um dia a duas semanas de trabalho). Se o pacote necessitar de um esforço maior de duração, por exemplo, 120 horas, deverá ser quebrado em dois sub-pacotes, sempre que possível.

- **O gerenciamento do projeto** - Um dos trabalhos que todo projeto tem é de gerenciamento. Portanto esse trabalho deve estar presente na EAP, geralmente no primeiro nível.
- **Co-participação do time e validação do usuário/demandante** - A EAP deve ser construída com a participação da equipe técnica (equipe alocada para o planejamento) e deve ser validada com outros profissionais do Serviço do projeto, bem como profissionais do Escritório de Projetos e com representantes do setor usuário/demandante.

Como construir uma EAP:

A forma de se construir uma EAP pode variar de acordo com o tipo de projeto ou a vontade do gerente do projeto. Alguns tipos mais comuns são:

**Quebra por Produto** - Quebra do produto principal em produtos menores. Muito utilizado em projetos com produtos mais tangíveis, tais como construção civil, desenvolvimento de software, desenvolvimento de um avião, etc.

**Quebra por Serviço** - Utilizado para projetos não muito tangíveis, tais como conferência, treinamento, casamento, viagem de férias, etc.

**Quebra por Fases** - Utilizado para se montar o primeiro nível da EAP, onde são expressas as fases da metodologia técnica referente a área do projeto. Exemplo de Construção Civil: Estudos dos Solos, Fundação, Construção, Acabamento. Exemplo em desenvolvimento de Sistemas: Concepção, Elaboração, Construção, Transição. Caso a metodologia também tenha as sub-fases, essas também devem constar da EAP.

Pode-se ainda utilizar um misto dessas técnicas. Por exemplo, começar por fases no primeiro nível, depois produtos e serviços nos níveis seguintes.

***O importante que ao final a EAP construída tenha só e somente só o escopo do projeto, não tendo nem mais nem menos do que o necessário para a realização do projeto.***



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

A ferramenta para criação da EAP do Escritório de Gerencia de Projetos do CSJT está definida no capítulo "PADRONIZAÇÃO DE FERRAMENTAS".



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Exemplo de uma EAP orientada a serviços:

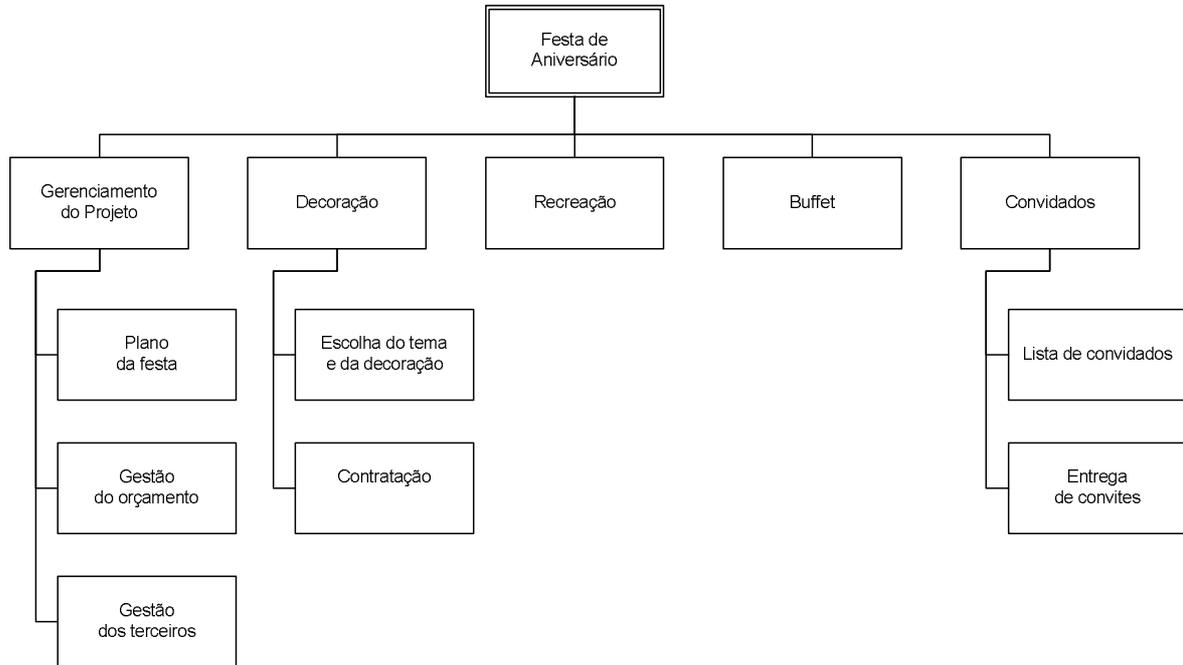


Fig. 7- EAP de festa de aniversário por Margareth Carneiro, PMP - MundoPM, número 3, Ano 1

#### 4.4.3 Procedimento 3 - Desenvolver o Cronograma

Após a definição da EAP e aprovação da mesma pelo Escritório de Projetos e pelo usuário/demandante, a etapa seguinte é detalhar a EAP com uma lista formal de atividades ou tarefas. A ferramenta do Escritório de Gerencia de Projetos do CSJT para esta tarefa está definida no capítulo "PADRONIZAÇÃO DE FERRAMENTAS".

Os passos seguintes são:

1. Desenvolver a lista de atividades necessárias para a realização de cada pacote de trabalho.
2. Fazer as interdependências entre essas atividades (ligação entre as atividades do tipo término-começo, começo-começo, término-término e começo-término) e atrasos ou adiantamentos das atividades ou dos relacionamentos entre elas (*começar depois de dois dias,*



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

começar com antecedência de 5 dias, começar após o dia tal, etc.)

3. Estimar as durações das atividades.

No exemplo da festa de aniversário acima indicado, temos o seguinte possível cronograma:

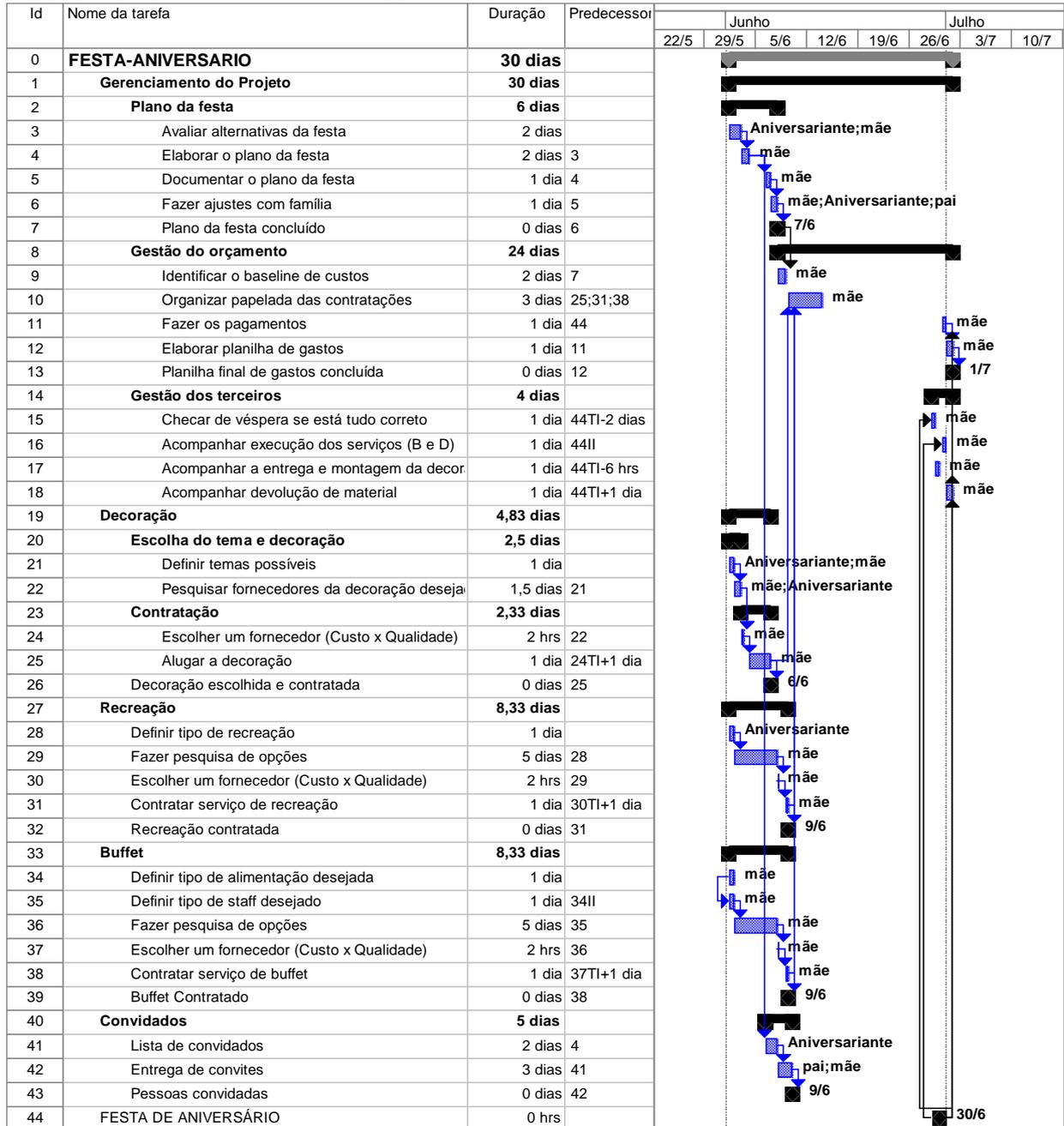


Fig. 8 - Cronograma de festa de aniversário por Margareth Carneiro, PMP - MundoPM, número 3, Ano 1



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

No exemplo, temos os *milestones* ou marcos do projeto, que são representados no MS-Project por atividades com duração zero.

Um diagrama de *milestone* do projeto seria:

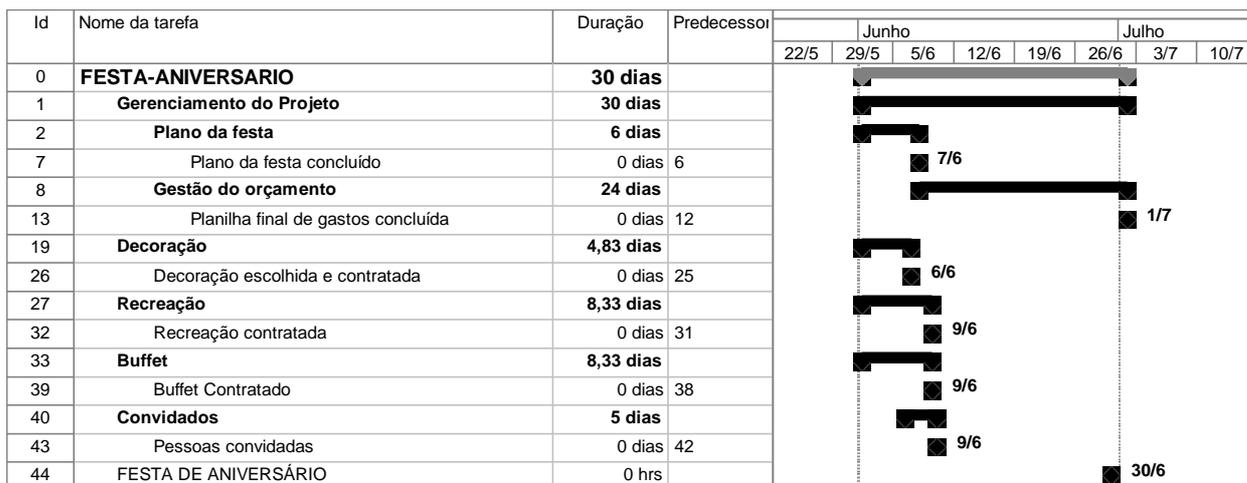


Fig. 9 - Diagrama de Milestones do projeto festa de aniversário por Margareth Carneiro, PMP - MundoPM, número 3, Ano 1

Conforme CARNEIRO, M. (2005) "cabe ressaltar que a forma com que planejamos ajudará no controle e monitoração do projeto". Podemos controlar a realização dos produtos ou então a realização das atividades, que no fundo servem para a confecção dos produtos. No controle entendemos melhor a regra das 80 horas. Se tivéssemos um produto que fosse realizado em um mês e meio, por exemplo, e fizéssemos uma reunião a cada quinze dias, então ficaria muito difícil de gerenciar, pois não teríamos um ponto de controle claro, uma evidência de realização ou não do plano. Os profissionais ou os softwares informam qual o percentual de realização da atividade, o que, geralmente, não condiz com a realidade.

Os pontos de controle feitos por *milestones*, que geralmente são pontos que evidenciam a finalização de um produto, são importantes instrumentos de acompanhamento de projetos. 80 horas não é um número cabalístico, parece ser razoável, pois permite a visão de produtos finais a cada duas semanas no máximo. Em alguns projetos de curta duração ou que tenha muitos produtos, entretanto, talvez seja mais eficiente quebrar em pontos semanais (40 horas). Outros grandes projetos de 5,6 ou mais anos, por exemplo, podem ter pontos de controle



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

mensais durante os primeiros dois anos de projeto, por exemplo. Um aluno reportou um projeto de telecomunicações de grande desafio, conduzido por um gerente de projetos italiano, cujo controle era diário: eram definidos produtos e atividades diárias para cumprimento desses produtos, de forma a garantir que o cronograma altamente desafiador fosse implementado dentro do esperado. Ou seja, "a regra das 80 horas é orientativa e não lei aplicável a todo projeto".



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

#### **4.4.4 Procedimento 4 - Desenvolver a Matriz de Responsabilidades**

O desenvolvimento da matriz de responsabilidades pode ser feito antes da definição do cronograma. Entretanto, o ideal é que seja feito após o desenvolvimento da EAP, que, após aprovada, registra o escopo do projeto acordado entre as partes.

Observação importante:

A Matriz de Responsabilidades deve ser feita de modo macro, indicando os pacotes ou grupo de pacotes da EAP destinada a cada Serviço ou Empresa ou pessoa física. O cronograma deverá então ser refinado, indicando os recursos alocados por cada atividade, orientado pela Matriz de Responsabilidades.

A Matriz de Responsabilidade - MR deve conter a identificação do projeto, nos mesmos moldes dos demais documentos, incluindo: nome e código do projeto, gerente do projeto e usuário/demandante do serviço.

Deve ainda conter os campos de macro-atividade, fase ou produto da EAP e a indicação de quem é responsável, quem aprova aquele produto ou serviço, quem participa na sua execução (faz parte do time) e quem é consultado (provê informações para a sua execução).

*A MR está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Matriz-de-Responsabilidades-MR-v1.1.*

#### **4.4.5 Procedimento 5 - Desenvolver a Lista de Produtos**

Apesar de a EAP ter, em tese, todos os produtos do projeto listados, a lista de produtos é uma forma de consolidar os produtos, as datas esperadas e serve como instrumento de trabalho relevante no controle do projeto durante e sua execução.

Além da identificação do projeto (nome do projeto, código do projeto, gerente do projeto e demandante) a Lista de Produtos deve conter as seguintes informações:

- Título do Produto



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Código do documento - Documentos de gestão devem usar a nomenclatura definida na Seção V - Procedimentos de Documentação, Guarda e Versionamento. Os demais documentos devem seguir a codificação, quando existir, da metodologia técnica ou das práticas de organização e métodos definidas na organização.
- Data Planejada - Data planejada de entrega do produto, conforme cronograma montado (caso o documento esteja explícito no cronograma) ou conforme planejado ou desejado (caso não esteja no cronograma).
- Data Entregue - Essa data será atualizada quando da execução do projeto, refletindo a data em que foi entregue para o demandante/usuário.
- Data de Aprovação - Será também atualizada na execução e indica a data em que o produto foi aceito e aprovado pelo demandante-usuário.

*A LP está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Lista-de-Produtos-LP-v1.0.doc.*

#### **4.4.6 Procedimento 6 - Desenvolver o Descritivo de Produto**

O descritivo do produto deve ser feito para o produto principal do projeto, no mínimo. Pode também ser feito para outros produtos relevantes da lista de produtos. O objetivo é que o produto seja especificado e acordado entre as partes (demandante e executante).

Além da identificação do projeto (nome e código do projeto, demandante e gerente do projeto) deve ser feito o descritivo do(s) produto(s) propriamente dito(s), de forma livre. Deve incluir o que será gerado, em que região ou setor, especificações técnicas, principais entradas e saídas e tecnologias envolvidas, além de outras informações relevantes.

Pode-se anexar documentos mais detalhados como plantas, diagramas, gráficos, dentre outros. O documento ainda prevê uma lista de requisitos por produto, incluindo código do requisito, se possível, nome do requisito, tipo e prioridade.

O descritivo mais detalhado de requisitos é importante, em especial, para o desenvolvimento de sistemas. Essa parte do formulário pode ser utilizada no planejamento informando os requisitos que foram já identificados bem como poderá ser



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

utilizada para acompanhar a execução do projeto quando do levantamento de requisitos. Quando o CSJT tiver uma metodologia de desenvolvimento de software, esse formulário deve ser revisto para ser aderente a metodologia. Por exemplo, pode conter o caso de uso que suporta o requisito e outras informações relevantes.

*A PRO está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Descritivo-Produto-PRO-v1.0.doc*

#### **4.4.7 Procedimento 7 - Desenvolver a Matriz de Comunicação**

A próxima etapa do nosso roteiro é estabelecer a Matriz de Comunicação para o projeto. Os profissionais devem, neste momento, identificar todas as pessoas e organismos que influenciam ou que são influenciados pelo projeto. Essas pessoas são conhecidas pelo nome *stakeholders*.

Os *stakeholders* podem ser identificados em grupos básicos de pessoas ou empresas:

- Patrocinadores ou Referência: conjunto de *stakeholders* formado pelos diretores, supervisores da alta administração da empresa, clientes externos e internos e, pelo próprio patrocinador do projeto;
- Participantes: é constituído pelo conjunto de pessoas que estarão participando ativamente do projeto. São exemplos destes *stakeholders*: o gerente do projeto, a equipe do projeto, especialistas, outras áreas da JT, consultores alocados à equipe, etc.
- Terceiros: é o grupo de *stakeholders* constituído pelas pessoas e empresas que foram contratados para participar do projeto ativamente. São também participantes do projeto, mas aqui foram identificados separadamente uma vez que alguns documentos, ações e decisões não devem ser veiculados para esse grupo de *stakeholders*. São exemplos destes *stakeholders*: fornecedores, empreiteiros, desenvolvedores, etc.
- Externos: é o grupo de *stakeholders* constituído pelas pessoas e organismos que se mobilizam pelo desenvolvimento ou pelos resultados do projeto, embora não tenham um relacionamento direto com o seu planejamento e a sua execução. Fazem parte deste grupo:



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Entidades financeiras, mídia, grupos comunitários, outras áreas da Justiça do Trabalho, etc.

De acordo com o stakeholder, devem ser estudadas as informações, a mídia e a profundidade desejada para atendimento às suas necessidades de acompanhamento do Projeto. Esse estudo resulta na matriz de comunicação, com os seguintes dados:

- **Documento/Evento** - O documento é algum produto que contém informação relevante ao projeto e pode ser documento técnico ou gerado no projeto ou documento gerencial. Eventos são eventos específicos de comunicação, tais como reunião de controle, reunião técnica, apresentações, workshops, etc.
- **Quem gera/organiza** - É a pessoa responsável por gerar o documento ou organizar o evento.
- **Quem recebe/participa** - São as pessoas que recebem o documento gerado ou que participam do evento.
- **Periodicidade** - Indica a periodicidade em que o documento ou o evento será gerado. Quando for gerado uma única vez, deve ser indicado na planilha.

*A COM está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Matriz-Comunicacao-COM-v1.0.doc*

#### 4.4.8 Procedimento 8 - Desenvolver a Lista de Riscos

No Planejamento do Projeto, os profissionais devem desenvolver a lista de riscos e analisá-los.

Nesta análise, é sugerido que se utilize a Lista de Riscos-RSK, onde os riscos devem ser listados, a sua severidade e impacto informados (Muito Alto, Alto, Médio e Baixo), a ação de resposta ao risco documentada e o status do risco, que será atualizado ao longo do projeto, pode ter um dos seguintes valores:

- C - Cancelado (não vai ocorrer mais devido a alguma mudança no cenário)
- A - Aberto (risco identificado mas não tratado, pode ocorrer e ainda não tem identificada ação anterior ou durante a sua ocorrência)
- F - Risco tratado e fechado (não mais ocorrerá)
- M - Risco tratado e mitigado (pode ocorrer e teve



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

impacto ou probabilidade reduzida)

O tratamento da(s) resposta(s) a(os) risco(s) poderá ser delegado a alguém da equipe pelo gerente de projetos.

*A RSK está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Lista de Riscos-RSK-v1.0.doc.*

#### **4.4.9 Procedimento 9 - Desenvolver o Plano Integrado de Projeto - PIP**

O Plano Integrado de Projeto é um documento que consolida o planejamento realizado e contém as informações básicas e orientações que foram produzidas durante as fases de Concepção e Planejamento do Projeto.

O Plano do Projeto será a reunião de todos os formulários, instrumentos produzidos e informações na fase de Planejamento da Metodologia, além de informações complementares.

O Plano Integrado do projeto deverá ser aprovado pelo Escritório de Projetos, pelos demandantes e pelo Assessor-chefe da ASTIC.

O Plano Integrado do Projeto - PIP é composto pelos campos:

##### **Controle do documento**

Composto pelo histórico das revisões, distribuição de documentos, referência a outros documentos e controle de acesso ao documento.

##### **Histórico de Revisões**

O Plano Integrado deve conter o histórico de revisões, onde será possível identificar todas as mudanças sofridas pelo mesmo, seja por ajustes impostos pelos revisores (Escritório de Projetos, demandante e CSJT), sejam por replanejamentos ocorridos durante a execução do projeto.

Para cada mudança a versão do documento sofrerá alteração, conforme definido na Seção V, Procedimentos de Documentação, Guarda e Versionamento.

O emissor do documento deverá ser identificado, no caso, o gerente de projetos. A razão para a emissão deve ser



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

explicitada, por exemplo: "Revisão feita com sugestões de João Manoel e do Escritório de Projetos".

### **Distribuição de Documentos**

Na distribuição dos documentos devem ser indicadas as pessoas que devem receber o Plano Integrado do Projeto a cada emissão.

### **Referência a outros documentos**

Outros documentos relevantes para o projeto devem estar aqui indicados. Exemplo: Portaria, Edital, etc.

### **Controle de acesso a documentos**

Indicar o grau de sigilo e de restrições de acesso que o documento deve ter.

### **Propósito**

O modelo traz um descritivo de propósito padrão, que pode ser alterado pela equipe do projeto, caso desejado. O propósito padrão é descrito como "o Plano Integrado do Projeto descreve em termos gerais o planejamento do projeto e aponta para documentos de gestão que o compõem. Será atualizado a cada necessidade e deve ser utilizado pela equipe como instrumento de trabalho na execução e controle do projeto."

### **Glossário de Termos**

O glossário de termos é muito importante para assegurar o entendimento das partes sobre a terminologia adotada no plano de projeto, e deve incluir abreviaturas, acrônimos, termos técnicos, etc.

### **Escopo do Projeto**

Composto da definição de justificativa, objetivo geral, objetivos específicos, restrições, premissas e abrangência do projeto.

### **Objetivo geral e objetivos específicos**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Indicar o objetivo geral do projeto, como foi descrito na Proposta do Projeto. Eventualmente, nesse estágio, o objetivo geral está mais claro e com escopo mais bem delimitado.

Os objetivos específicos do projeto, que são desdobramentos do objetivo geral, também devem ser descritos.

Observar os procedimentos da Proposta de Projeto para mais informações sobre como descrever objetivos.

### **Restrições e Premissas**

Devem ser descritas as restrições (fatos que restringem o projeto) e as premissas (hipóteses consideradas como verdadeiras), pois elas são importantes informações que também delimitam a atuação do projeto e podem impactar no sucesso do mesmo.

### **Abrangência**

Trata-se do escopo e não escopo do projeto. Deve ser informado o que faz parte do projeto e o que não faz parte do projeto. Deve-se descrever no não escopo o que subjetivamente pode ser interpretado como implícito ao escopo.

Exemplo de um projeto de implantação de uma rede WAN.

Faz parte do projeto:

- Aquisição e instalação de equipamentos.
- Treinamento dos técnicos e dos usuários.

Não faz parte do projeto:

- Oferecimento de recursos de Teleconferência.

Os documentos abaixo devem ser incorporados pelo PIP:

- o EAP - Estrutura Analítica do Projeto;
- o Cronograma do Projeto;
- o Matriz de Responsabilidades - MR;
- o Lista de Produtos - LP;
- o Descritivo do Produto - DP;
- o Lista de Riscos -RSK;

No caso da Matriz de Responsabilidades, caso o gerente sinta a necessidade, poderá lançar mão de um detalhamento da matriz denominado Papéis e Responsabilidades, descrevendo o



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

nome do profissional, o papel que ele assume no projeto e as responsabilidades que ele deve ter.

### **Plano de Comunicação**

Nessa seção são utilizados campos e detalhamentos diferenciados para projetos pequenos, com duração menor do que 6 meses, e para projetos médios ou grandes.

Essa seção deve incorporar o documento:

- o Matriz de Comunicação - MC;

Deverão ser descritos:

- Qual o software de gerenciamento de projetos será usado e quem terá acesso ao mesmo;
- Regras de uso de e-mail;
- Os outros recursos de comunicação serão disponibilizados;
- Reuniões de Projeto: tipo e periodicidade;
- Fluxo de informações entre as partes;
- Guarda e acesso aos documentos.

Para os projetos de porte médio ou grande (acima de 6 meses) devem ainda ser descritos os seguintes campos:

- Descritivos das estruturas organizacionais do projeto (do CSJT, de terceiros e do demandante, se for justificável);
- Definição dos canais de reporte entre as estruturas e de como deve ser o fluxo de informações entre elas;
- Formalidade imposta às comunicações (exemplo: toda ata deve ser assinada, etc.).

*A PIP está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Plano-Integrado-do-Projeto-PIP-v1.0.doc*



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## Seção V

# Visão Geral da Monitoramento Controle e Execução



## 5- MONITORAMENTO, CONTROLE e EXECUÇÃO

Para fins de melhor aplicabilidade, os grupos de processos de Execução e de Controle e Monitoramento foram juntados em um só na MGP/JT.

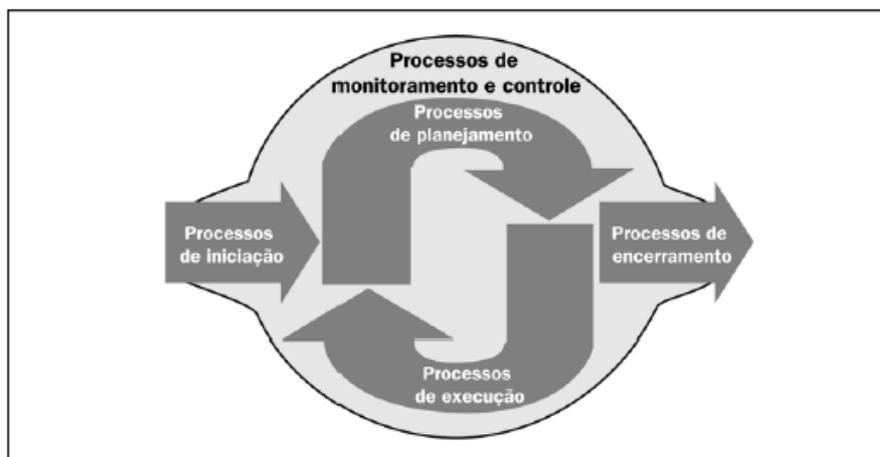


Fig. 10 - Mapeamento entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos e o ciclo PDCA. Fonte: PMBoK 3ª Edição

### 5.1 O fluxo de Controle e Execução

Quanto mais bem planejado o projeto, mais a execução e o controle serão facilitados.

Na execução, o gestor atua em duas grandes áreas: na coordenação da equipe para o desenvolvimento dos produtos e no gerenciamento do projeto.

A execução do projeto envolve o gerente para:

- A alocação dos recursos para o trabalho;
- Liderar e reunir os membros da equipe;
- O acompanhamento das atividades previstas no plano e reporte de status;
- Reuniões e contatos com demandantes (usuários/clientes), fornecedores, patrocinador, equipe e outras partes envolvidas;
- Reuniões de lições aprendidas com equipe e com Escritório de Projetos;



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- f. Acompanhamento e atualização da lista dos riscos;
- g. Atualização da lista de produtos, log de ocorrências e cronograma;
- h. Comunicar-se com os envolvidos conforme o planejado na comunicação;
- i. Análise de impactos e controle de mudanças;
- j. Intermediar e resolver os conflitos para solucionar os problemas que sempre surgem no decorrer do projeto;
- k. Realizar aconselhamento (*coaching*). Na medida em que os desvios se apresentem, realizar trabalhos individuais no sentido de corrigi-los.
- l. em outras tarefas não planejadas inicialmente, mas que se façam necessárias para garantir o sucesso do projeto.

Veja também o fluxograma da Execução e Controle na Seção Fluxogramas.

Esse grupo de processos no CSJT tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:

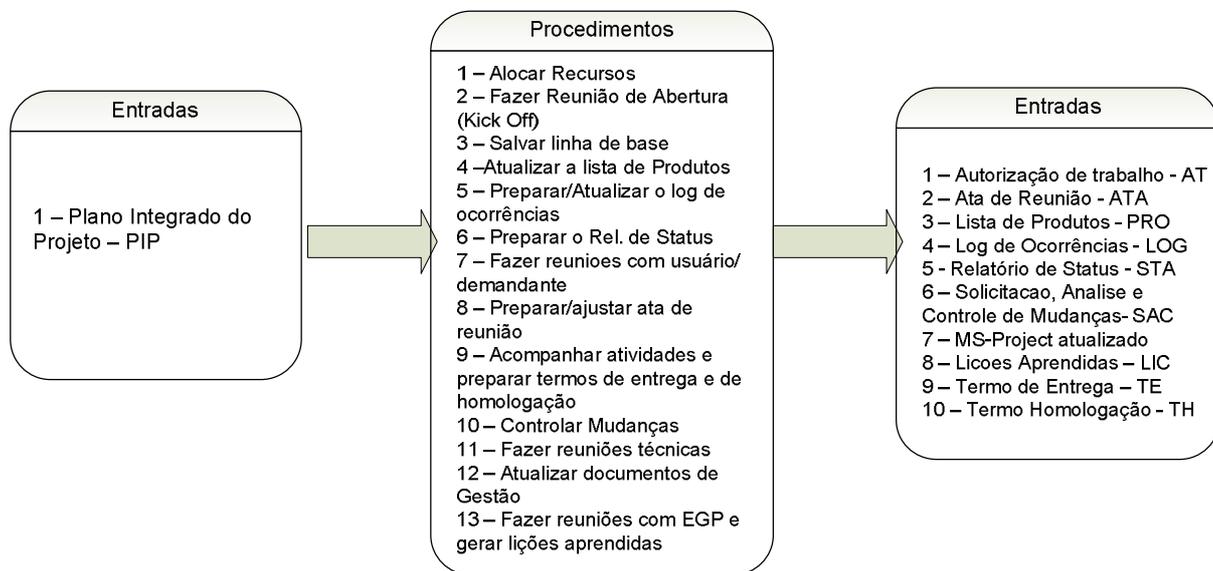


Fig. 11 - Entradas, Procedimentos e saídas utilizados pelo CSJT na execução e controle dos seus projetos

## 5.2 Entradas

A entrada da execução e controle é o Plano Integrado do Projeto - PIP.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

*O PIP está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Plano-Integrado-de-Projeto-PIP-v1.1.*

### **5.3 Saídas**

As saídas da execução e controle são:

- Autorização do Trabalho - AT. Já usada no planejamento, a AT serve para alocar recursos de forma oficial junto aos seus gerentes funcionais.

*A AT está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Autorização-de-Trabalho-AT-v1.1.*

- Ata de Reunião - ATA. As decisões e assuntos tratados em toda reunião, seja a de abertura do projeto, as reuniões técnicas com a equipe e as reuniões com usuários/demandantes, devem ser registrados em atas.

*A ATA está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Ata-de-Reunião-ATA-v1.1.*

- Lista de Produtos - PRO. A lista de produtos, gerada no Planejamento, deverá ser atualizada quando da entrega dos produtos. O instrumento permite ao usuário uma visão dos produtos entregues e os que ainda faltam serem desenvolvidos e entregues até o final do projeto.

*O PRO está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Lista-de-Produtos-PRO-v1.1.*

- Log de Ocorrências - LOG. O Log de ocorrências será criado e atualizado a cada reunião. As ocorrências são problemas e ações derivadas para resolução desses problemas.

*O LOG está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Log-ocorrências-LOG-v2.0.xls*

- Relatório de Status - STA. O relatório de Status deve ser gerado durante toda a execução, para fins de acompanhamento do projeto, identificação das áreas de



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

problemas e apontamento de soluções. O cronograma atualizado (na visão de controle) complementa o relatório de status e serve como importante instrumento de gestão.

*O STA está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Relatório-de-Status-STA-v1.1.*

- Solicitação, Análise e Controle de Mudanças - SAC. Durante o projeto são identificadas necessidades de mudanças, que deverão ser analisadas quanto ao impacto e à relevância para serem implementadas na sua totalidade ou parcialmente, ou não serem implementadas durante o projeto, ficando a sua implementação para posterior projeto ou fase, ou canceladas por definitivo.

*O SAC está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Solicitação-Análise-Controle de Mudanças-SAC-v1.1.*

- Cronograma atualizado do projeto no Project. Mais que um instrumento de planejamento, o cronograma deve ser utilizado como instrumento de acompanhamento e controle da execução. Para tanto, o gerente do projeto ou a quem ele delegar deverá manter o cronograma atualizado, no mínimo semanalmente, registrando os progressos, atrasos e outras situações do projeto. O andamento do trabalho será comparado com a linha de base do planejado.
- Lições Aprendidas - LIC. Qualquer membro da equipe pode registrar uma lição aprendida durante o projeto. Essas poderão ser também preenchidas durante uma reunião de projeto com a equipe. Necessariamente serão preenchidas durante as reuniões com o Escritório de Projetos.

*O LIC está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Lições-Aprendidas-LIC-v1.1.*

- Termo de Entrega - TE. Ao entregar um produto ao demandante/solicitante, para realização de testes de homologação ou simples análise para efetivar aceite, deve ser preenchido um termo de entrega que registra o tempo esperado para homologação.

*O TE está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Termo-de-Entrega-TE-v1.1.*



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Termo de Homologação - TH. O demandante/solicitante, ao realizar os testes ou análise de aceite do produto, deverá dar o aceite total ou parcial (com ressalvas) no produto e formalizar pelo documento TH.

*O TH está no Banco de Projetos, na pasta Modelos, com o nome Modelo-Termo-de-Homologação-TH-v1.1.*

#### **5.4 Procedimentos**

##### **5.4.1 Procedimento 1 - Alocar Recursos**

Para a alocação de recursos humanos ao projeto, será elaborada a Autorização do Trabalho, na qual o gerente funcional vai liberar recursos da sua área ou Serviço para trabalhar no projeto. Esse procedimento é o mesmo já utilizado no planejamento do projeto.

##### **5.4.2 Procedimento 2 - Fazer Reunião de Abertura (Kick Off Meeting)**

Com o início formal dos trabalhos, deverá ser realizada a Reunião de Abertura do projeto, ocasião onde dar-se-á o início formal dos trabalhos relativos ao projeto. A Reunião de Abertura é um evento obrigatório a todo projeto e tem os seguintes objetivos:

- Permitir que as pessoas da equipe interna e de terceiros se conheçam;
- Estabelecer relacionamentos de trabalho e linhas de comunicação;
- Estabelecer metas e objetivos do time;
- Estabelecer responsabilidades e apontamentos de indivíduos e de grupos(em elaboração);
- Estabelecer canais de comunicação e instrumentos de controles exigidos aos terceiros;
- Conhecer o plano geral do projeto;
- Obter compromissos individuais e em grupo.

Ao final da reunião deve ser feita uma ata da reunião (ver procedimento 8 - preparar/ajustar ata da reunião).



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

#### **5.4.3 Procedimento 3 - Salvar a linha de base (baseline)**

A linha de base do projeto é um conceito que não deve somente ser do conhecimento do gerente do projeto, mas deve também ser utilizada para efetiva gestão do projeto. A linha de base se refere ao que foi planejado em termos de custos ou prazos, que servirá de base para a comparação com o realizado durante a execução do projeto. A gravação da linha de base (ferramentas \_ controle \_ salvar linha de base) no MS Project congela o planejamento do projeto num dado momento. No decorrer do projeto o gerente vai registrar a execução e andamento das atividades. A partir desses registros de execução o gestor tem possibilidade de controlar e acompanhar o projeto, obtendo comparações entre o planejado e o executado em termos de duração (prazo), trabalho (recursos alocados) e custo, se tudo isso estiver cadastrado no MS Project.

Após a aprovação da proposta e do plano pode ser necessário proceder algum replanejamento, o que será sempre feito via controle de mudanças. Nesse caso, conforme o fluxo da metodologia do CSJT, será refeito o planejamento do projeto no que for necessário, até a criação de novo plano de projeto. Nesse caso pode-se salvar uma nova linha de base no MS Project.

#### **5.4.4 Procedimento 4 - Atualizar a lista de produtos**

A lista de produtos foi preparada no planejamento do projeto e indica todos os produtos que o projeto irá gerar. Durante a entrega e homologação dos produtos, a lista deve ser atualizada, constando a data em que foi entregue ao cliente e a data em que foi homologada/aceita.

#### **5.4.5 Procedimento 5 - Preparar/atualizar o Log de Ocorrências**

Durante a execução do projeto, muitos problemas ocorrem e não foram previstos no cronograma, tais como demora na entrega de equipamentos, problemas nas instalações de produtos, equipamentos presos na alfândega, dentre muitos outros. Esses



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

problemas não foram riscos mapeados e também não foram contemplados no cronograma, e são normais de acontecerem durante o projeto. O Log de ocorrências permite a consolidação dessas ocorrências em um único instrumento para melhor controle. Para cada problema identificado, uma ou mais ações de correção devem ser definidas e registradas no log. As reuniões técnicas e com os usuários são os momentos em que o log deve ser atualizado. Para manter assuntos internos à equipe restritos a esse grupo, pode-se optar em ter um LOG interno para uso da equipe, e outro, externo, para uso nas reuniões com o usuário/demandante.

O log possui duas planilhas, uma de problemas, outra de ações. Lembrar que para cada problema identificado, uma ou mais ações devem ser realizadas para tratar esse problema.

**Os problemas são assim descritos:**

Código do problema: P-*nnn*, onde *nnn* é um seqüencial.

Tipo do problema: Usar um dos descritos na planilha:

- MUD - causado por mudança solicitada
- COM - causado por problema comercial
- TEC - causado por problema técnico
- POL - causado por problema político

Observe que o problema relacionado a MUD não implica em ações para implementar a mudança, e sim ações para análise da mudança e do seu impacto.

Os problemas comerciais referem-se a problemas de pagamento, de cláusulas contratuais ou outros de cunho comercial, tal como necessidade de nova proposta ou aquisições.

Os problemas técnicos são os mais comuns e ocorrem por problemas técnicos inerentes ao projeto e sua área de especificidade

Os problemas políticos são de cunho político e devem ser tratados por pessoas com representatividade para solucioná-los.

Data de origem: data em que o problema foi identificado

Descritivo do problema. Descritivo que indica o problema propriamente dito. Exemplo: Durante o curso de GP foi



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

diagnosticado que o MS-Project não estava instalado conforme estava previsto.

Prioridade: prioridade que o problema tem para ser solucionado. A correta identificação da prioridade servirá para que a equipe concentre esforços nos mais urgentes em detrimento dos menos urgentes e importantes. A prioridade pode ser:

- A - Alta
- M - Média
- B - Baixa

Estado: O estado do problema pode ser:

- A ser iniciado
- Em andamento
- Suspenso
- Cancelado
- Concluído

Data de conclusão. Data em que o problema foi concluído, suspenso ou cancelado.

Ação Gerada. Listar o código da(s) ação(ões) gerada(s) para a resolução do problema.

**As ações são assim descritas:**

Código da ação: A-nnn, onde nnn é um seqüencial.

Data da definição: data em que a ação foi identificada como necessária e foi registrada no LOG.

Como originou? Esse campo deve informar como a ação foi originada: em reunião com usuário, em reunião técnica, em reunião com EGP ou outra origem.

Descrição da ação e descritivo da evolução ou estado: Nesse campo deve ser descrita a ação e a evolução da mesma. Por exemplo: Instalar MS-Project para o projeto X. Foi instalado e deu problemas no dia 12/01/07. Instalado novamente com sucesso em 02/02/07.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Por quê? Indica a necessidade da ação. Por exemplo, durante o curso foi diagnosticado que o MS-Project não estava instalado nas máquinas.

Quem vai agir? Identificar a pessoa responsável pela ação.

Data planejada. Identificar e registrar a data em que a ação deve estar concluída.

Data finalizada. Registrar a data em que a ação foi concluída com sucesso.

Estado: Utilizar um dos estados abaixo, já previstos na planilha:

- A iniciar
- Em andamento
- Concluída
- Suspensa
- Cancelada

Em tempo: será gerado automaticamente pela planilha se a ação foi concluída no tempo planejado ou não.

A planilha ainda traz estatísticas de desempenho das atividades.

*Observar que tais problemas ou ações são corriqueiros e não são tão significativos a ponto de exigir mudanças no projeto. Quando for solicitada uma mudança, além do registro do tipo MUD em problema e na ação de análise de mudanças, será disparado um SAC, que será submetido ao escalão competente para aprovação e poderá gerar um re-planejamento do projeto. Ver procedimento 10 - Controlar Mudanças.*

#### **5.4.6 Procedimento 6 - Preparar o relatório de Status**

O relatório de status sintetiza o estado do projeto e será utilizado nas reuniões com o usuário/demandante.

Além da identificação do projeto em si, o relatório prevê o preenchimento de respostas a uma série de questões que visam auxiliar o gerente do projeto a contextualizar o porquê da situação atual do projeto.

As questões são:



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Os objetivos globais mudaram?
- Os entregáveis foram alterados?
- Existem questões críticas?
- Existem impactos externos?
- Existem problemas de qualidade nas entregas?
- A equipe enfrenta problemas de realizar as tarefas propostas?
- O prazo de alguma atividade relevante ou do projeto foi ou será perdido?

Ao explicitar os problemas e situação do projeto, a equipe terá condições de propor ações para solucionar tais problemas e re-planejar o projeto com eles.

Alem do cenário atual, o relatório deve indicar os produtos entregues até o momento (ele pode extrair essa informação da lista de produtos) e os previstos para o período. Outra alternativa é, ao invés de usar esse campo, anexar a lista de produtos atualizada.

O cronograma atualizado impresso no formato de Gantt de controle também deve ser anexado ao relatório.

O gerente leva o relatório de status na reunião, discute com os participantes e atualiza o LOG conforme decisões de problemas e ações identificados.

#### **5.4.7 Procedimento 7 - Realizar reuniões com usuário/demandante**

As reuniões de acompanhamento com o usuário demandante permitem: a monitoração do progresso do desenvolvimento do projeto, a geração de alternativas de ação em direção ao planejado originalmente e a reprogramação de atividades. O gerente deve utilizar nas reuniões os seguintes instrumentos como apoio:

- Lista de Produtos - Onde o usuário/demandante saberá os produtos que já foram entregues e os a serem entregues.
- Log de ocorrências - Onde serão acompanhados os problemas e as ações do projeto, bem como os seus estados. Da mesma forma, novos problemas e ações definidos em reunião devem ser registrados.
- Relatório de Status do Projeto - Onde serão registrados as principais ocorrências e resultados do projeto ate o momento.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Como resultado das reuniões o gerente deve gerar os seguintes documentos:

- Log de ocorrências atualizado
- Ata de reunião.
- Relatório de status

#### **5.4.8 Procedimento 8 - Preparar/ajustar a ata de reunião**

A ata de reunião deve registrar o ocorrido na reunião e deve ser circulada entre os participantes para ajustes necessários ao entendimento comum. Uma boa prática é circular a ata entre os participantes, que tem até 24 horas para propor mudanças ou ajustes. Após essa data, a ata será considerada oficial. Havendo necessidade, as atas podem ser assinadas, para garantir maior formalidade entre as partes.

A ata contém o propósito da mesma, onde é identificado o projeto, o assunto da reunião, data e local da mesma.

Devem ser identificados os participantes da reunião e os copiados da ata, geralmente gerentes ou diretores das áreas envolvidas ou profissionais faltantes. Podem ser também terceiros ou outros elementos da equipe que devam ter conhecimento dos assuntos tratados (geralmente já mapeados no plano de comunicações do PIP).

Os tópicos discutidos devem ser listados, preferencialmente agrupados por categoria, o que facilita o entendimento. As decisões tomadas em reuniões devem ser destacadas em itens "decisões".

O LOG de ocorrências do projeto deve ser anexado, para acompanhamento do andamento de problemas e ações.

Por fim deve ser informada a próxima data de reunião.

#### **5.4.9 Procedimento 9 - Acompanhar as atividades e preparar termos de homologação**

A monitoração das atividades envolverá o dia-a-dia da execução do projeto. O Gerente deve atuar com base nos planos de uso previamente estabelecidos e acompanhar resultados. O



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

cronograma é um importante instrumento de gestão e deverá refletir os andamentos das atividades.

Com a execução das atividades, tem-se - como resultado - os produtos a serem entregues ao solicitante. Quando da entrega de Produtos para homologação, o responsável deverá assinar o Termo de Entrega de Produto. Após a execução dos testes previstos nos planos de testes, quando o produto for homologado, deverá ser assinado o Termo de Homologação e Aceite.

#### **5.4.10 Procedimento 10 - Controlar Mudanças**

Controlar mudanças consiste na análise das mudanças solicitadas, analisar seus impactos sobre o projeto e decidir se a mudança será ou não absorvida.

Quando mudanças no projeto se fazem necessárias, algumas perguntas - chaves precisam ser respondidas:

- Qual é a mudança?
- Qual é a razão para a mudança?
- Qual é o impacto da mudança sobre o projeto?
- Qual é o impacto ou risco, se não se efetuar a mudança?
- Qual é a prioridade da mudança (urgente, essencial, desejável)?

O Controle de Mudanças visa registrar todas as Solicitações de Mudanças e os seus desdobramentos.

O gerente de projeto e sua equipe fazem um parecer técnico das mudanças e sugerem que sejam aprovadas, aprovadas parcialmente ou rejeitadas.

As mudanças serão aprovadas totalmente, aprovadas parcialmente ou rejeitadas pelo Assessor-chefe da ASTIC, com base nas informações providas pelo EGP.

Havendo alguma alteração no projeto, o Plano de Projeto - PIP deverá ser alterado, de forma a contemplar as mudanças a serem efetuadas no projeto.

#### **5.4.11 Procedimento 11 - Reuniões Técnicas**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Também nas reuniões técnicas será possível, quando necessário, além de monitorar o progresso do desenvolvimento do projeto, gerar alternativas de ação em direção ao planejado originalmente e reprogramar atividades. O Gerente do Projeto acompanha os desvios e provoca ações que irão permitir a retomada do caminho planejado originalmente.

O cronograma deve ser mantido atualizado pelo menos semanalmente, para registrar atrasos, adiantamentos ou realizações de atividades.

Por meio do menu **ferramentas \_ controle \_ atualizar tarefas ou ferramentas \_ controle \_ atualizar projeto, da ferramenta Microsoft Project**, são registradas as datas reais de execução das atividades e os respectivos percentuais de realização de cada uma delas.

É possível fazer a inclusão de diferentes situações no arquivo de projeto, como por exemplo:

- atividades já encerradas e executadas exatamente como planejadas;
- atividades em andamento com dados diferentes do planejado;
- atividades parcialmente executadas;
- atividades que ficarão paralisadas, mas cuja execução retornará após algum período; e
- atividades que serão novamente agendadas para uma nova data.

#### **5.4.12 Procedimento 12 - Atualização dos documentos de gestão**

Além de manter o cronograma atualizado, o gerente deve atualizar os documentos:

- Lista de Riscos
- Lista de Produtos
- Relatório de Status
- Log de Ocorrências

#### **5.4.13 Procedimento 13 - Reuniões com EGP e Lições Aprendidas**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

O Escritório de Projetos irá propor regularmente reuniões de revisão e acompanhamento de projetos para servir como suporte aos projetos correntes na utilização da metodologia de projetos. Nessas reuniões são geradas as lições aprendidas.

As lições aprendidas são momentos reservados à avaliação das ações, problemas, sucessos e a reflexão do aprendizado obtido no projeto. Elas registrarão os pontos críticos do projeto e o que foi assimilado como conhecimento, para que seja realizado de forma diferente e melhor nos projetos vindouros. Durante a execução, podem ser registradas lições aprendidas utilizando-se o formulário próprio, onde são informados:

- Evento que provocou o aprendizado
- Itens aprendidos
- Sugestão técnica para abordagem futura
- Sugestão comportamental para abordagem futura
- Sugestão de gerenciamento para abordagem futura
- Outras sugestões



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## Seção VI

# Encerramento



## 6 ENCERRAMENTO

O Encerramento é o último dos cinco grandes grupos de processos da gestão de projetos, conforme Figura 12, deste Capítulo.

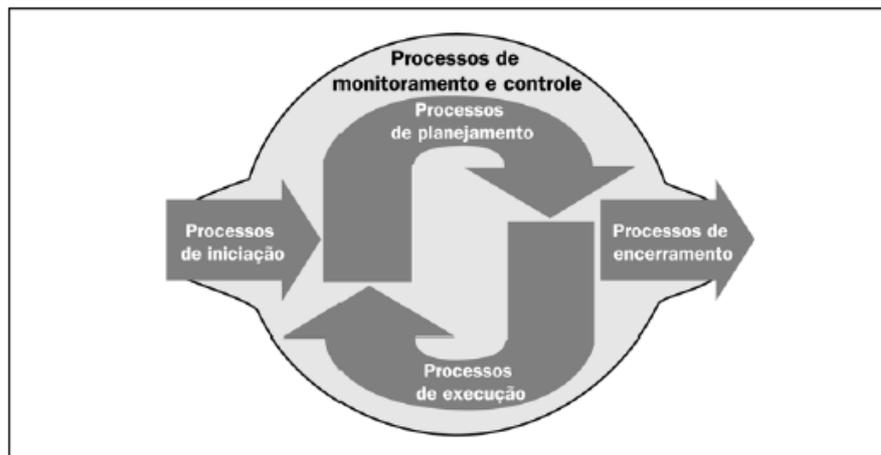


Fig. 12 - Mapeamento entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos e o ciclo PDCA. Fonte: PMBoK 3ª Edição

### 6.1 O fluxo do Encerramento

O encerramento do projeto também merece cuidado e deve gerar documentação necessária ao encerramento de forma conclusiva, que permita registro para os envolvidos do projeto e para formação de base de dados histórica para outros projetos do CSJT. Nessa fase são realizadas as atividades de:

- Avaliação e reflexão das lições finais aprendidas com a execução do projeto;
- Reconhecimento das realizações e resultados do projeto, que devem ser registrados no Relatório Final de Projeto;
- Encerramento das atividades do projeto, encerramento dos contratos, pagamentos finais e liberação da equipe.

Veja também o fluxograma do Encerramento na Seção Fluxogramas.

Esse grupo de processos no CSJT tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

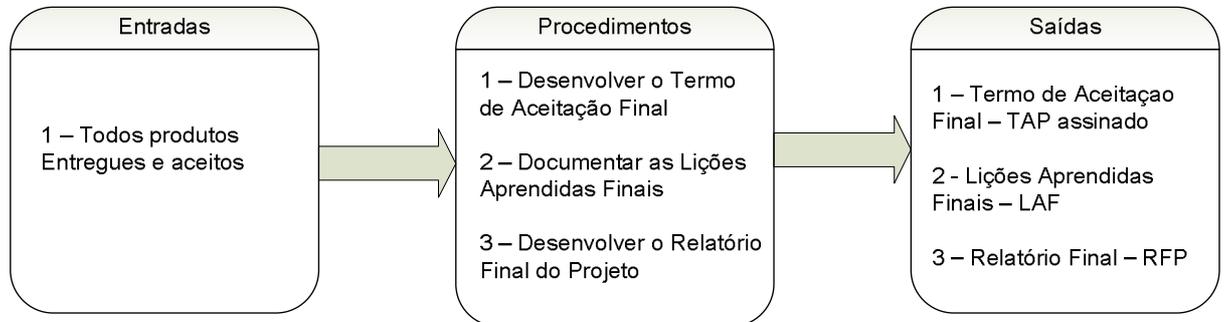


Fig. 13 – Entradas, Procedimentos e saídas utilizados pelo CSJT no encerramento dos seus projetos

## 6.2 Entradas

A entrada para esse processo é a entrega de todos os produtos previstos no projeto.

## 6.3 Saídas

São saídas do encerramento:

- O Termo de Aceitação Final – Onde o demandante/usuário dá por encerrado o projeto, além de expressar o seu parecer sobre os serviços realizados.
- As Lições Aprendidas Finais – Que registra, de forma abrangente, a aprendizagem que a equipe obteve durante todo o projeto.
- O Relatório Final do Projeto – Que registra, em termos gerais, os objetivos do projeto e resultados obtidos, além de ter anexado alguns documentos.

## 3.4 Procedimentos

### 6.4.1 Procedimento 1 – Desenvolver e obter a assinatura do Termo de Aceitação Final do Projeto

A aceitação final registra o reconhecimento do encerramento definitivo do projeto pelo usuário/demandante.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

#### **6.4.2 Procedimento 2 - Documentar as Lições Aprendidas Finais**

As lições aprendidas são momentos de avaliação do projeto. As lições aprendidas finais tem abrangência maior e devem refletir aprendizado e sugestões em várias facetas do projeto, tais como:

- Técnico - refere-se às questões técnicas como, por exemplo, o uso de uma tecnologia ou ferramenta.
- Cronograma - refere-se ao gerenciamento de tempo no projeto.
- Contratos - refere-se ao aprendizado relativo à contratação e gestão de terceiros no projeto.
- Gerenciamento de Riscos - refere-se ao aprendizado obtido no gerenciamento de riscos do projeto.
- Custos - refere-se ao aprendizado obtido no gerenciamento de riscos do projeto.
- Comunicação e Relacionamento Humano - Refere-se ao aprendizado nas questões humanas do projeto incluindo comunicação, gestão de conflitos, gestão de *stakeholders* e relacionamento entre as pessoas.
- Metodologia de GP - Refere-se ao aprendizado e sugestões recomendadas para melhorias na MGP/JT.
- Práticas do EGP - Refere-se ao aprendizado e sugestões recomendadas de melhorias em relação às praticas ou ferramental utilizado pelo EGP.

#### **6.4.3 Procedimento 3 - Desenvolver o Relatório Final do Projeto**

O Relatório Final do Projeto consolida informações finais do projeto tais como: objetivos do projeto, produtos entregues durante o projeto, tempo total gasto no projeto desde o seu inicio (emissão do TAP) até a emissão do Termo de Aceitação Final e os investimentos (gastos) realizados no projeto.

Alem disso devem ser anexados os documentos Termo de Aceitação Final do Projeto, Carta de Recomendação ou outro documento gerado pelo demandante, lições aprendidas finais do projeto, documentos técnicos gerados no projeto, cronograma atualizado e outros documentos relevantes.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## Seção VII

# Fluxos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do CSJT



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## **7 FLUXOS DA METODOLOGIA**

A seguir são apresentados os fluxos da metodologia, conforme os grupos de processos:

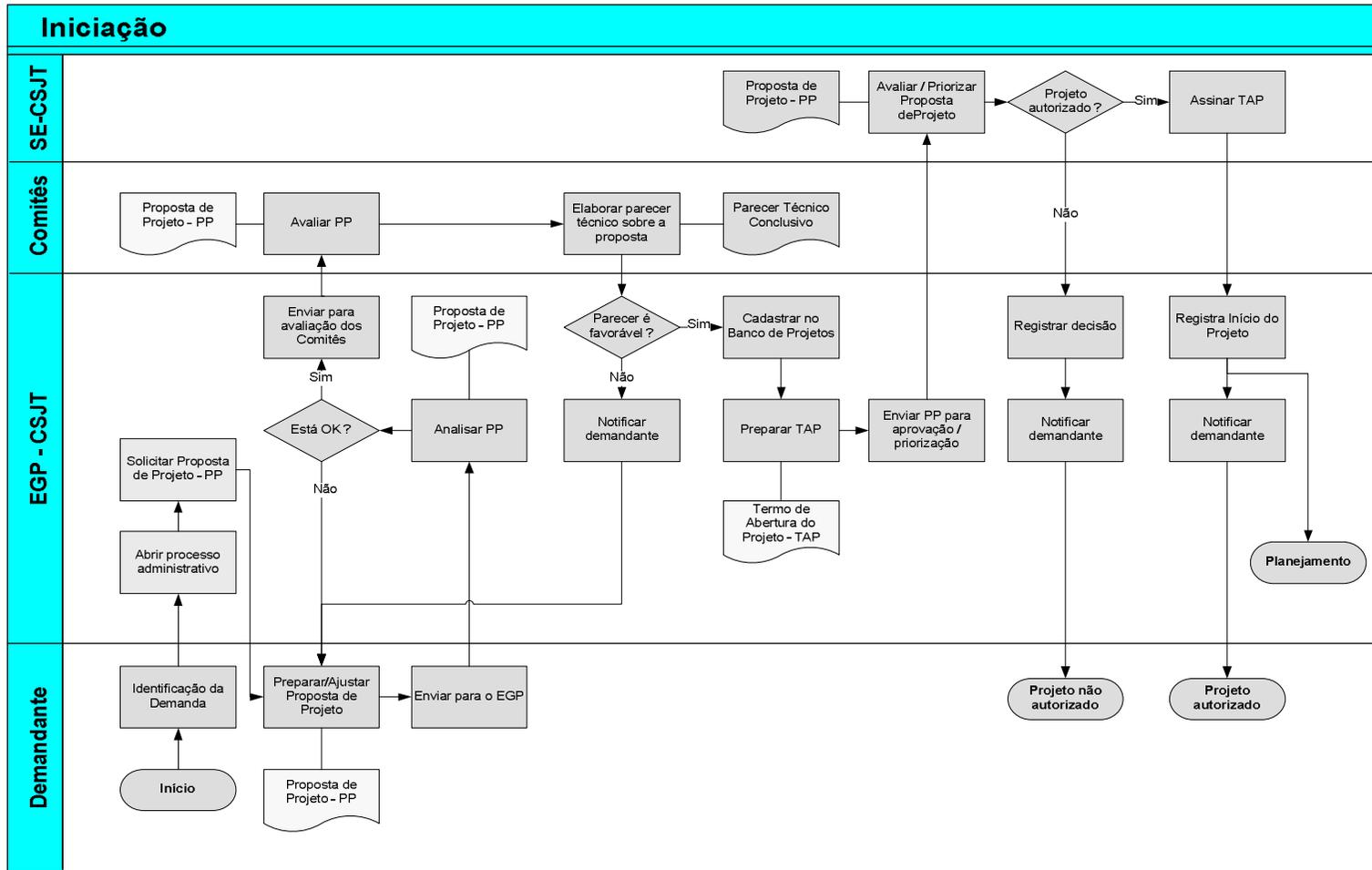
- a) Iniciação
- b) Planejamento
- c) Controle e Execução
- d) Encerramento

Os fluxos foram feitos de forma macro e não detalhados, exatamente para serem suficientemente abrangentes para serem aplicados na grande maioria dos casos. Exceções ou inconsistências devem ser reportadas ao Escritório de Projetos.



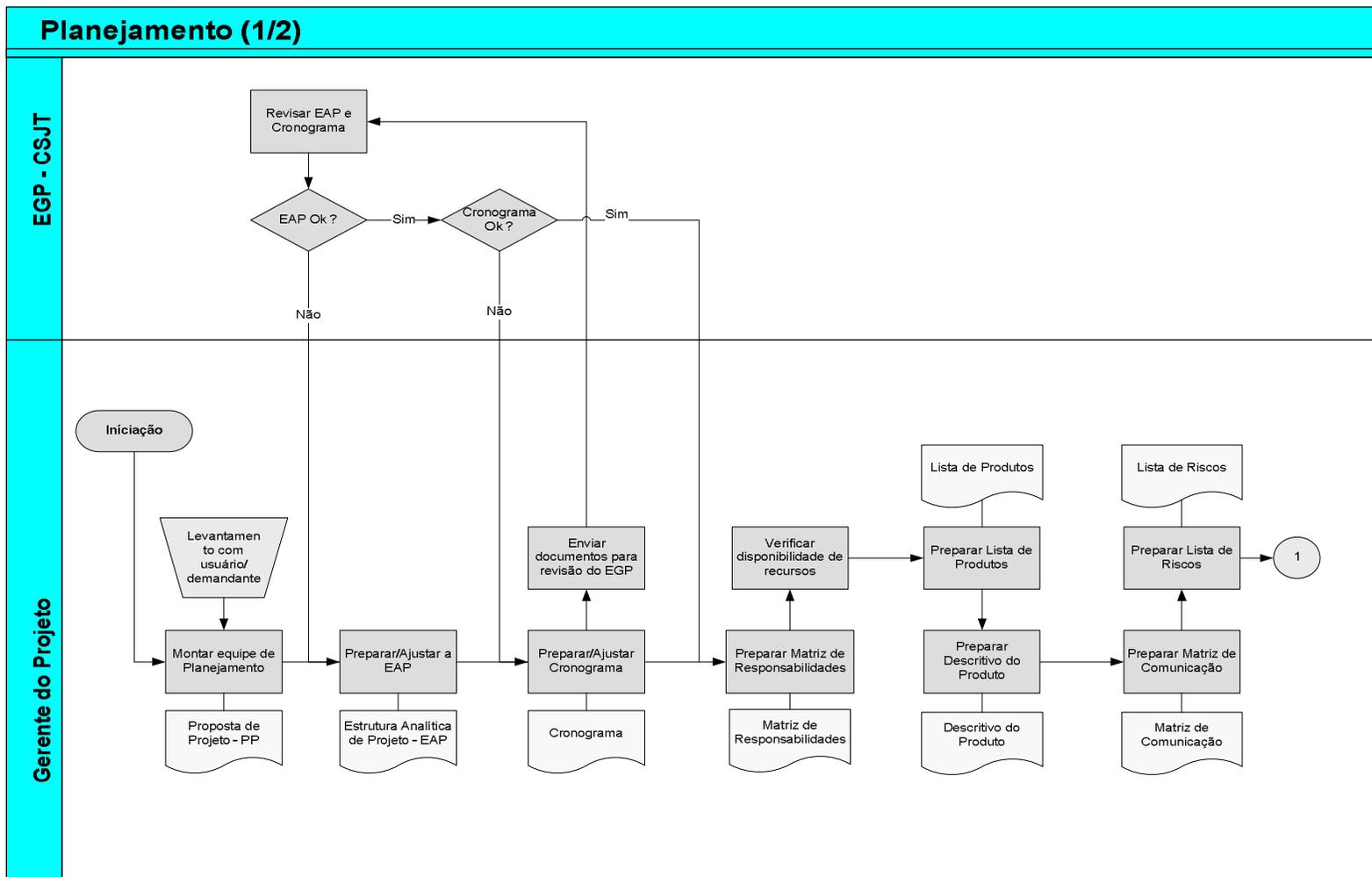
PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

### 7.1 Iniciação



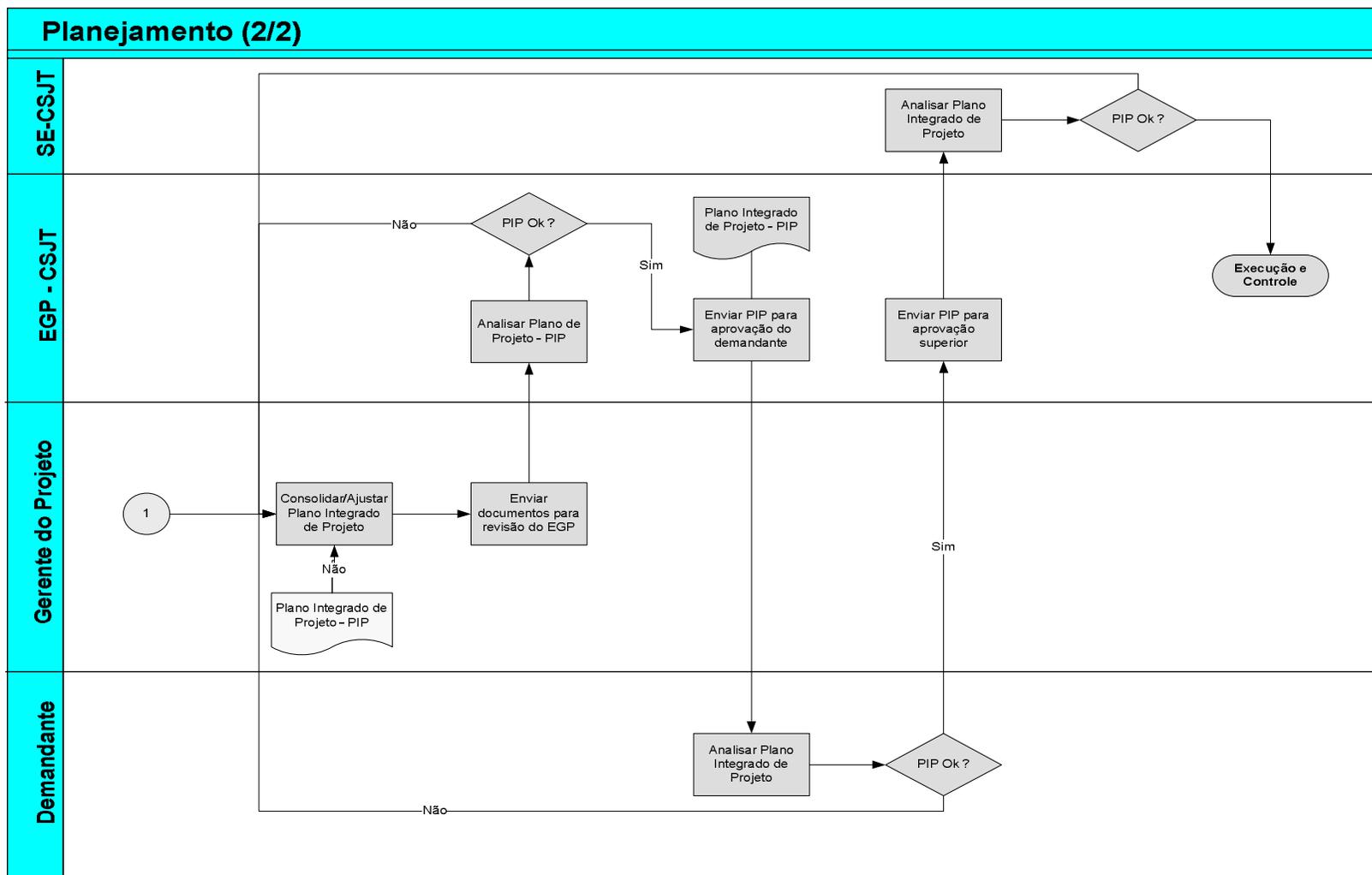


## 7.2 Planejamento



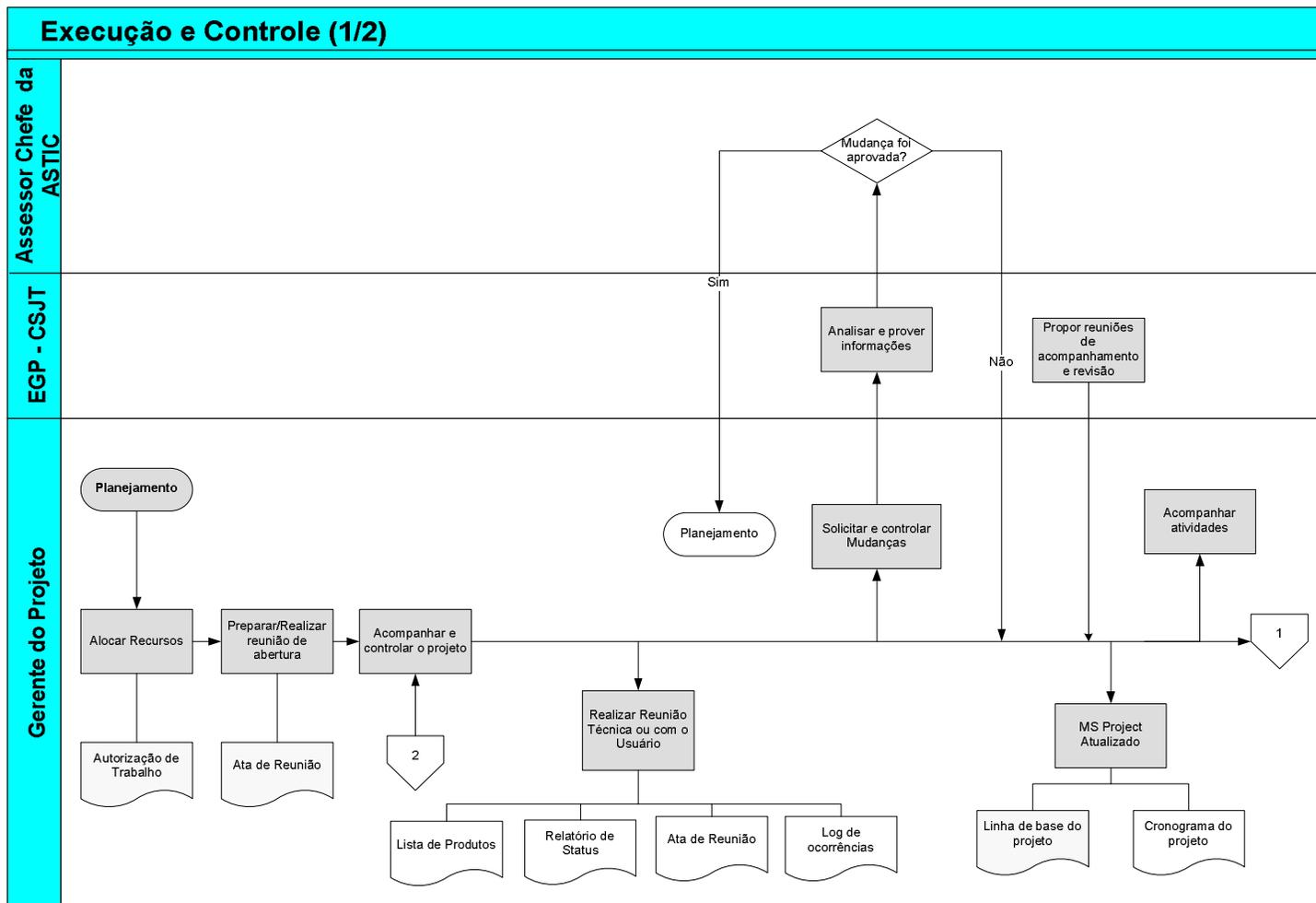


PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO



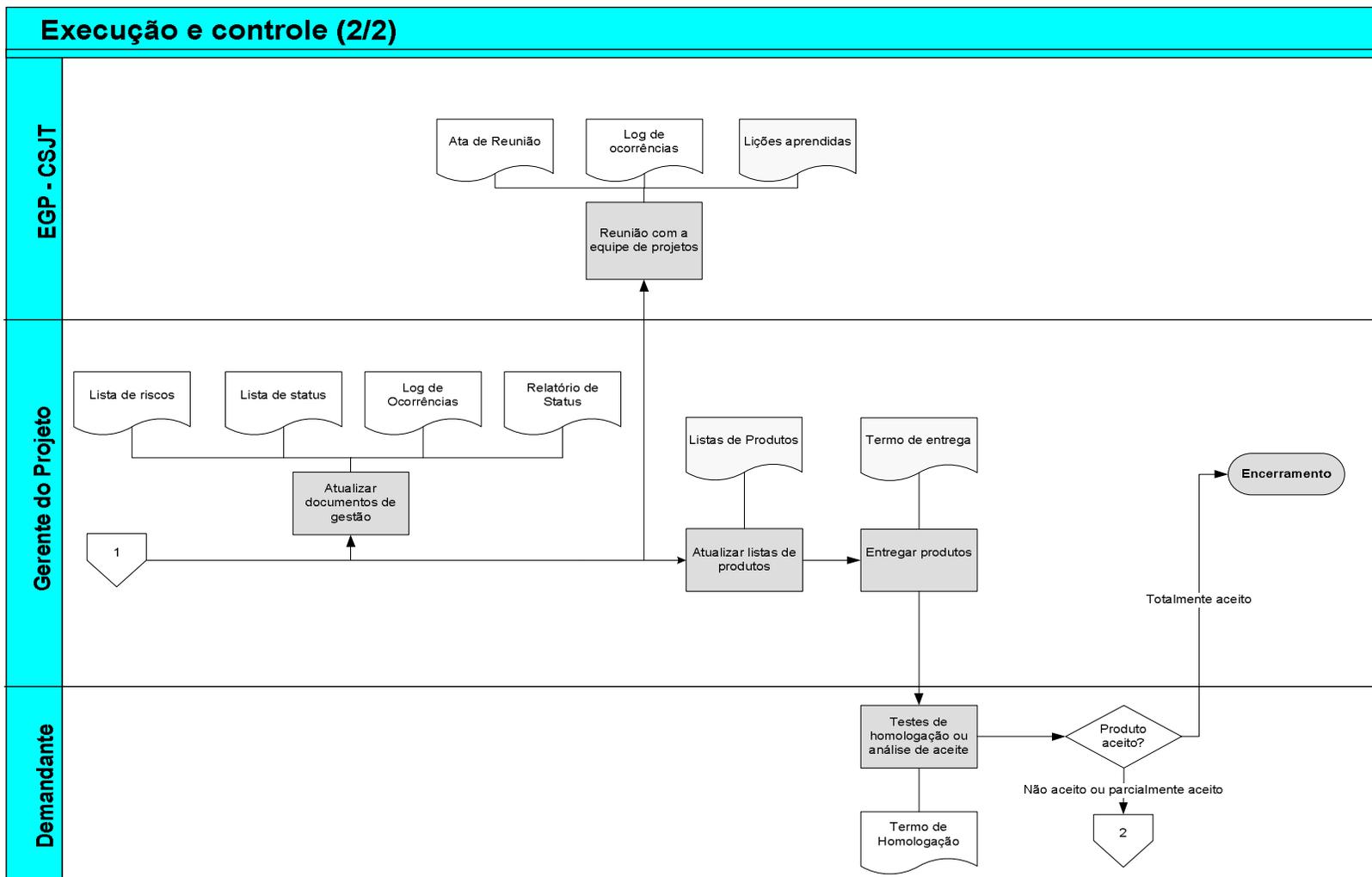


### 7.3 Execução e Controle



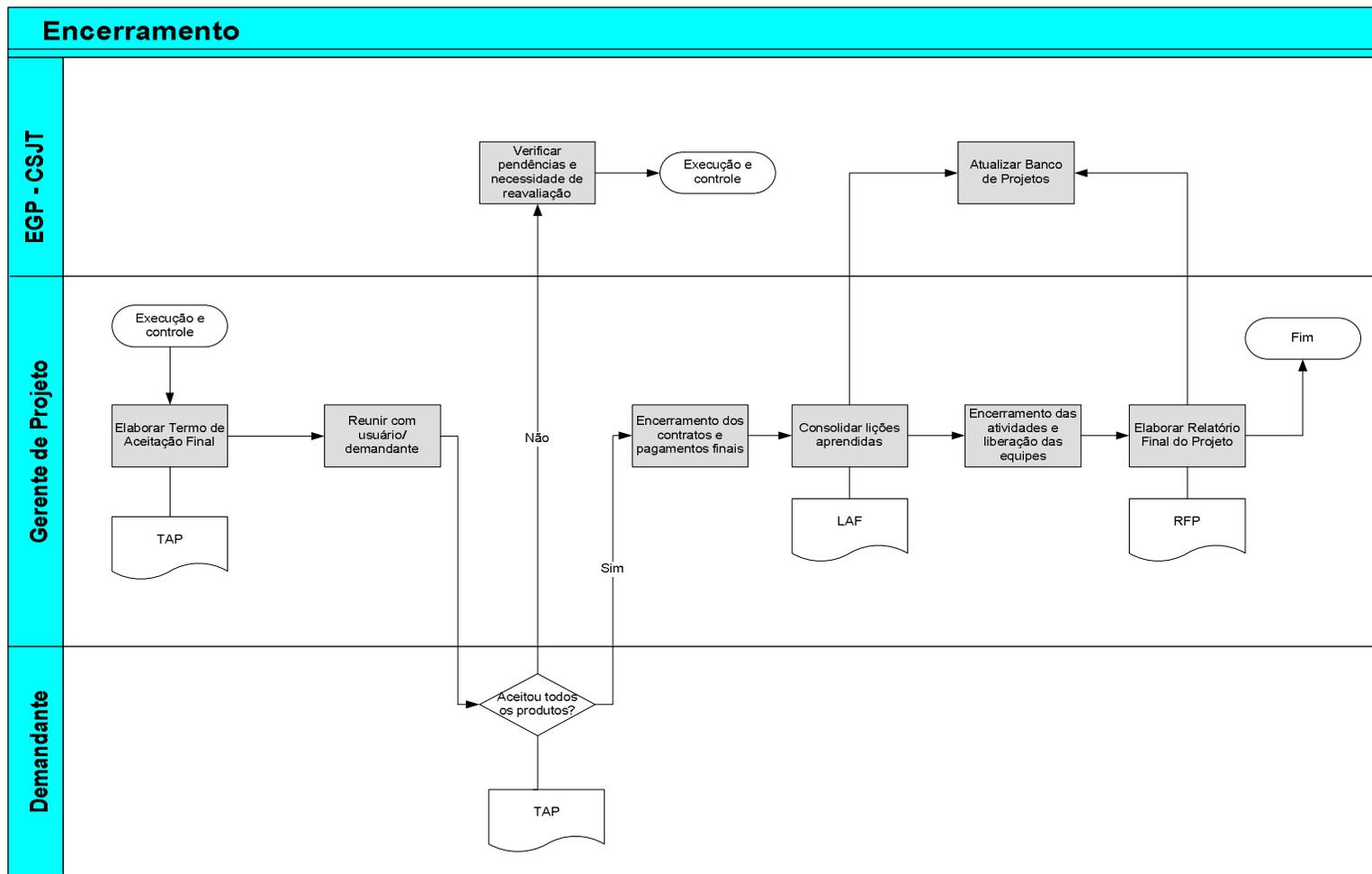


PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO





## 7.4 Encerramento





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## Seção VIII

# Papéis e Responsabilidades



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## 8 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Os papéis abaixo **não** são cargos ou funções no âmbito da Justiça do Trabalho. São descritivos de atuações que profissionais podem ter ao atuarem em projetos.

### 8.1 Patrocinador

O patrocinador é a pessoa (ou pessoas) que têm interesse genuíno no sucesso do projeto e deve apoiar o seu desenvolvimento, promovendo a sua consecução através de apoio político e financeiro. Participa ou apóia também na intermediação com a alta administração.

Cabe ao patrocinador:

- Atuar em estratégias de ação do projeto;
- Intermediar com a alta administração em favor do projeto;
- Acompanhar a execução do projeto e ter uma visão geral do projeto no nível macro;
- Apoiar no contato com os fornecedores para questões de administração de contratos, aceite de serviços e pagamentos;
- Sempre que solicitado, participar, conduzir ou apoiar as reuniões de renegociação de prazos, custos e escopos, reuniões sobre pagamentos a terceiros e aquisições de produtos relativos ao projeto;
- Atuar na gestão de conflitos com envolvidos no projeto, tanto internos quanto externos (terceiros, contratados e profissionais da Justiça do Trabalho)



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## **8.2 Gerente de Projeto**

O gerente de projeto é o profissional que foi alocado mediante a assinatura do TAP - Termo de Abertura do Projeto, para coordenar os trabalhos realizados no planejamento, execução e controle do projeto em que foi alocado.

O gerente de projeto pode ser qualquer profissional da Justiça do Trabalho, mas recomenda-se que tenha feito o curso de Gerenciamento de Projetos e que conheça o padrão de documentação e gestão indicada na presente Metodologia de Gerenciamento de Projetos.

Deve ainda ter capacidade de comunicação, facilidade de relacionamento pessoal, liderança, acesso aos setores chave da Justiça Trabalhista e habilidade na condução dos processos relacionados ao projeto, em especial os relativos à negociação com terceiros, gerentes ou diretores da JT.

Atribuições:

- Planejar, acompanhar e avaliar o resultado dos processos necessários à implantação do Projeto sob sua responsabilidade;
- Acompanhar o desempenho dos processos, definindo estratégias de implementação e decidindo sobre ajustes necessários ao desenvolvimento do Projeto;
- Interagir com fornecedores internos com o objetivo de viabilizar recursos necessários ao desenvolvimento do Projeto;
- Gerenciar o planejamento e orçamento do Projeto;
- Distribuir e negociar metas, incentivando a mobilização da equipe para o alcance dos resultados;
- Atuar sobre os riscos inerentes à implantação do Projeto;
- Acompanhar os indicadores de desempenho do projeto para atuar na correção dos desvios encontrados.
- Acompanhar as ações geradas interna e externamente, que produzam reflexo no desenvolvimento do Projeto;
- Analisar cenários na busca de inovações que possam alavancar resultados do Projeto;
- Gerenciar os processos de comunicação interna e externa relativos ao Projeto;



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Participar integral ou parcialmente das discussões relativas aos trabalhos do projeto;
- Garantir os resultados e a conformidade dos processos com a MGP-CSJT;
- Manter os registros e documentos preconizados pela MGP-CSJT atualizados e disponíveis no Banco de Projetos;
- Moderador dentro da estrutura matricial, negociando cessão e alocação de recursos humanos ao projeto.
- Gerir conflitos, estimular as negociações e busca de soluções, em busca do equilíbrio nos resultados do projeto, conforme planejado.
- Conhecer, praticar e sugerir melhorias MGP-CSJT;
- Responder pelas ações e resultados do Projeto como um todo;

### **8.3 Consultor do Escritório de Projetos**

Os profissionais de Escritório de Projetos podem ter várias funções de apoio aos gerentes de projetos e aos diretores da JT e alta administração do CSJT.

Atribuições:

- Auxiliar no uso de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos;
- Oferecer suporte intelectual nas análises complexas requeridas no desenvolvimento dos projetos;
- Assegurar a integração de todas as frentes de trabalho dos projetos de forma a garantir o alcance do resultado esperado;
- Auxiliar nas pesquisas, estudos e levantamento de dados necessários para o desenvolvimento do projeto;
- Apoiar, sempre, em pontos específicos definidos nos fluxos da metodologia, como, análise, revisão e apoio na:
  - Confecção da Proposta de Projeto;
  - Construção da EAP dos projetos;
  - Criação do cronograma;
  - Confecção do Plano Integrado do Projeto;
  - Controle de Mudanças;
  - Acompanhamento do desempenho dos projetos;
  - Realização de seções de lições aprendidas;
- Oferecer suporte técnico e infraestrutura de software para a gestão do projeto, nos softwares indicados como padrão (ver Seção 8);
- Prover instrumentos, sistemáticas e processos de trabalho que auxiliem no planejamento, acompanhamento e controle do



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

projeto;

- Propiciar melhorias contínuas da MGP-CSJT e da infraestrutura de software de gerenciamento de projetos;
- Proporcionar treinamentos, workshops, seminários e demais ações de capacitação para os gerentes de projetos;



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

#### **8.4 Membros das equipes**

Os membros da equipe são os executantes das atividades dos projetos, podendo ser formadas equipes multidisciplinares, com recursos provenientes de vários setores ou serviços e que tenham diversas especialidades. Cada profissional tem as suas atribuições e responsabilidades como profissional técnico de uma área específica. As atribuições aqui listadas se referem ao seu trabalho como facilitador e apoiador da realização do projeto. São elas:

- Auxiliar no planejamento das atividades, quando solicitado;
- Oferecer a sua expertise técnica ou conhecimento da área de negócio;
- Executar as tarefas que lhe foram designadas e por elas ser responsável;
- Desempenhar papel especializado da sua área de conhecimento;
- Realizar as suas tarefas no prazo e na qualidade esperados;
- Manter o líder, gerente ou superintendente ciente, através de reuniões de controle, do andamento dos seus trabalhos;
- Manter documentação das suas atividades atualizadas;
- Conhecer a MGP-CSJT e os softwares de gerenciamento de projetos padronizados pelo EGP.

#### **8.5 Equipes dos fornecedores**

A formação das equipes dos fornecedores, os papéis e responsabilidades dos seus elementos e a formação hierárquica das mesmas devem ser definidas pelo fornecedor. Entretanto, espera-se que os fornecedores e sua equipe tenham forte envolvimento no projeto sendo parte da equipe geral. Espera-se dos fornecedores:

- Atendimento aos prazos estipulados e acordados entre as partes;
- Atendimento aos requisitos definidos nos planos de qualidade e nos planos de testes acordados entre as partes;
- Participar integralmente das discussões relativas aos trabalhos relacionados;
- Conhecimento da MGP-CSJT previamente ao início das suas atividades, para alinhamento à mesma;
- Documentação das reuniões conduzidas por sua equipe e



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

documentação dos produtos e atividades relativas ao seu projeto;

- Disponibilização da documentação gerada pela sua equipe para a estrutura de documentação do projeto;
- Manutenção do seu cronograma, plano de trabalho e demais instrumentos de gestão do seu projeto e disponibilização para o gerente do projeto;

### ***8.6 Comitês multi-disciplinares***

No caso de projetos multi-temáticos ou projetos da Justiça do Trabalho, recomenda-se a formação de um grupo de representantes das áreas envolvidas, que participarão das reuniões e workshops de trabalho relativos à modelagem e homologação de sistemas, definição dos casos de uso e regras de negócio, decisões gerais e especificação do produto do projeto, dentre outros. Também poderão apoiar no Controle de Mudanças dos projetos.

### ***8.7 Mobilidade da equipe***

Apesar dos órgãos da Justiça do Trabalho serem estruturados de forma funcional, com equipes dedicadas a cada serviço, a atuação em projetos com uso da MGP-CSJT deverá implantar, de forma paulatina, uma cultura de atuação matricial nos projetos, de forma flexível e com maior mobilidade.

A mobilidade dos elementos da equipe deve ser uma prática para garantir otimização do uso de recursos, não só em relação aos gerentes, mas em relação a todo profissional alocado ao projeto. Essa prática permitirá a agilização dos trabalhos emergenciais e que sejam críticos nos momentos apropriados. Permitirá ainda melhor entendimento dos projetos como um todo por parte de cada elemento da equipe, que terá oportunidade de realizar tarefas diversas trazendo aumento de aprendizado.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## Seção IX

# Documentação, Guarda e Versionamento de Documentos



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## 9 DOCUMENTAÇÃO

A documentação gerada pelos projetos, no que tange aos documentos da metodologia, deve obedecer às seguintes regras:

### ***9.1 Regras de Nomenclatura dos Projetos***

Cada projeto terá um código, que obedece às seguintes regras:

(Número do Projeto. Nome resumido do projeto)

Onde:

- o Número do projeto: Composto pelo número sequencial do projeto naquele ano, ano de abertura do projeto e sigla das unidades, em ordem decrescente, no âmbito da Justiça Trabalhista. Ex: 1.2010.CSJT.SE.ASTIC
- o Nome resumido do projeto: composto de uma a três palavras que identifiquem o projeto. Ex: Rede JT, Controle de Pontos, Help Desk.

Ex: 1.2010.CSJT.SE.ASTIC.SIGA

### ***9.2 Regras de Nomenclatura de Documentos***

Cada documento da metodologia deverá ter o nome conforme a seguinte nomenclatura:

AAAAMDD-vn.m. Nome do Projeto-Código do Documento

Onde:

- o AAAA - Ano de emissão do documento
- o MM - Mês de emissão do documento
- o DD - Dia de emissão do documento
- o vn.m - Versão do documento, onde n é a versão principal ou inicial e m é a versão secundária.
- o Nome do Projeto obedece a regra acima mencionada
- o Nome do documento obedece ao código dos documentos conforme tabela abaixo.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Documento	Código
Termo de Abertura de Projeto	TAP
Proposta de Projeto	PP
Autorização do Trabalho	AT
Matriz de Responsabilidades	MR
Lista de Produtos	LP
Descritivo do Produto	PRO
Matriz de Comunicação	COM
Lista de Riscos	RSK
Plano Integrado do Projeto	PIP
Ata de Reunião	ATA
Log de Ocorrências	LOG
Relatório de Status	STA
Solicitação, Análise e Controle de Mudanças	SAC
Termo de Entrega	TE
Termo de Homologação	TH
Lições Aprendidas	LIC
Relatório Final de Projeto	RFP
Lições Aprendidas Finais	LIF
Termo de Aceitação Final	TAF

Tab. 1 - Lista de documentos da MGP-CSJT

Ex: 20100701.1.1.1. SIGA-TAP

### **9.3 Regras de Versionamento**

O versionamento de um documento é expresso pela codificação vn.m, conforme acima mencionado, onde n é o versionamento principal e m o versionamento secundário.

#### **1. Versionamento Principal:**

O versionamento principal abrange as mudanças estruturais e estáveis da metodologia. A cada nova versão da Metodologia de GP do CSJT será gerada uma nova versão principal.

O versionamento dos documentos dos projetos seguirá a mesma versão principal do documento modelo utilizada por ele.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da mesma forma, o versionamento dos documentos acompanhará a versão principal da Metodologia.

## **2. Versionamento Secundário:**

O versionamento secundário será utilizado em duas ocasiões:

- Quando da criação ou alterações de modelos de formulários, o versionamento secundário é provisório enquanto o documento está em processo de análise e revisão, até a completa aprovação. O versionamento secundário deverá seguir o ciclo de vida de alterações do documento.
- Quando mudanças na metodologia são propostas e submetidas para aprovação. Ao serem absorvidas de forma estável, as mudanças devem provocar mudanças no versionamento principal da metodologia.

OBS: Quando do uso de modelos para gerar documentos reais de projetos, o gerente vai utilizar o versionamento do documento origem e deve atualizar a data emissão do documento no rodapé do documento. No caso do PIP, o histórico dessas mudanças deve constar do campo Historio de Revisões.

### **9.4 Regras de guarda de documentos no Ambiente de Colaboração**

Para cada projeto, será criado um espaço de trabalho do *Microsoft Windows Sharepoint*, conforme especificado na seção X da presente metodologia, que provê, dentre outras funcionalidades, uma biblioteca de documentos denominada "Documentos do Projeto". Todos documentos do projeto deverão ser armazenados e publicados em tal biblioteca de documentos, com a denominação definida no item 1.1 desta seção.

Todos os documentos produzidos deverão ser armazenados na respectiva pasta, seguindo a nomenclatura definida em 1.2 e 1.3.

Enquanto durar o projeto, somente o gerente terá direitos plenos sobre o diretório do projeto, bem como o seu substituto



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

eventual. Todos os demais membros da equipe do projeto e os diretores envolvidos terão direitos de colaboração.

Após a conclusão efetiva, todos terão acesso apenas para leitura dos documentos do projeto, inclusive o gerente e seu substituto. Neste caso, qualquer alteração nos documentos deverá ser precedida de autorização expressa do EGP.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## Seção X

# Padronização de Ferramentas



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## **10 PADRONIZAÇÃO DE FERRAMENTAS**

O CSJT utilizará, para gerenciamento dos seus projetos, as seguintes ferramentas:

WBS-Chart-Pro - Definição e confecção da Estrutura Analítica do Projeto.

Microsoft MS-Project Professional - Criação de cronogramas individuais dos projetos, alocação de recursos e sequenciamento de atividades.

Microsoft Windows SharePoint Services - Publicação de conteúdo, fóruns, repositório de arquivos, lista de questões, riscos e tarefas, calendário de atividades e avisos de forma geral.

Microsoft Project Server - Publicação do cronograma, da alocação de recursos e do seqüenciamento de atividades, gerenciamento remoto das atividades do projeto.

### **10.1 WBS-Chart-Pro**

Conforme explicitado no tópico 4.4.2 da MGP/JT, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) busca decompor o projeto em partes manejáveis, orientadas às entregas que precisam ser feitas no projeto. A ferramenta WBS-Chart-Pro é uma ferramenta para criação de diagramas esquemáticos do tipo EAP.

A ferramenta possui uma interface de usuário simplificada que facilita a rápida criação e manutenção de estruturas em árvores com múltiplos níveis. O gerente de projeto elaborará a EAP através da ferramenta, devendo anexá-la ao PIP para posterior avaliação pelo Escritório de Projetos, e publicá-la no Espaço de Trabalho destinado ao projeto, de forma a ser refinada colaborativamente pelos integrantes da equipe de projeto e para que sirva de guia de escopo durante a execução e monitoramento.

### **10.2 Microsoft MS-Project Professional**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

A solução Microsoft Office Project Professional é uma ferramenta desktop, relacionada à gestão de projetos, elaborada primordialmente para a estruturação e montagem da EAP, embora não permita a criação de uma EAP gráfica. O software foi desenhado para apoiar o gerente de projeto no desenvolvimento do plano de trabalho, sequenciamento de atividades, gerenciamento de tempo e de recursos, interdependência entre as tarefas, gerenciamento do orçamento e atribuição de tarefas aos recursos.

Nos projetos de Tecnologia da Informação da Justiça Trabalhista, o gerente de projeto deve usar o Project Professional durante toda a fase de planejamento, execução e monitoramento do projeto. Basicamente, deverá ser elaborado o sequenciamento de todas as atividades do projeto, a alocação de recursos humanos e materiais para cada atividade, a estimativa de duração das atividades, a dependência entre cada tarefa e o conseqüente cronograma do projeto.

Posteriormente, o projeto elaborado no Project Professional deve ser publicado no Microsoft Project Server, a fim de que possa ser visualizado e gerenciado remotamente via web, além de ser compartilhado com os integrantes da equipe de projeto.

### ***10.3 Microsoft Windows SharePoint Services***

O Windows Sharepoint Services (WSS) é uma plataforma de colaboração voltada para aplicações intranet. O WSS cria um site ou série deles. Esses sites são estruturados hierarquicamente, podendo ter recursos colaborativos como fórum, documentos compartilhados, versionamento de documentos, entre outros.

O WSS possui uma lista de usuários que é associada aos usuários do Active Directory (AD). Esses usuários têm acesso ao SharePoint, podendo ter permissões específicas para acesso. Por exemplo, o administrador pode fazer várias alterações na configuração do WSS, enquanto o membro não. Todos os usuários têm alguma permissão que define seu nível de acesso dentro do Sharepoint.

No âmbito dos projetos de tecnologia da informação do CSJT, o SharePoint é utilizado na criação de sites (espaços de trabalho) que possam ser utilizados de forma colaborativa. Existe um espaço de trabalho do EGP, no qual estão contidas informações básicas do propósito de cada projeto e o seu



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

respectivo gerente. Possui ainda uma biblioteca de documentos, aonde podem ser armazenados documentos de interesse mais geral. O espaço de trabalho pode ser acessado por usuários anônimos, com permissão de leitura, ou por usuários cadastrados, com permissão de colaboração.

Além disso, para cada projeto publicado no Microsoft Project Server será criado um espaço de trabalho específico, que provê diversos serviços para a equipe de projeto, tais como um quadro de avisos, calendário de eventos, biblioteca de documentos e repositório de arquivos individual, listas de questões, riscos e tarefas e fóruns de discussão.

#### **10.4 Microsoft Project Server**

A ferramenta Microsoft Project Server (EPM) é uma plataforma flexível que dá suporte aos recursos de colaboração, geração de relatórios, agendamento e gerenciamento de recursos, permitindo que as organizações armazenem informações sobre projetos e recursos centralmente. Ele também se integra ao Microsoft Windows SharePoint Services para fornecer recursos de gerenciamento e colaboração, ajudando os membros das equipes a trabalhar em conjunto com mais eficiência. Além disso, com base em suas funções, os usuários podem acessar dados e funcionalidades na Internet com o Microsoft Office Project Web Access.

Basicamente, a solução estende e amplia as funcionalidades do Project Professional para o nível corporativo, garantindo a compatibilidade com a ferramenta desktop de gerência de projetos utilizada. A aplicação deve ser utilizada em conjunto com o Project Professional, servindo como instância de publicação e gerenciamento remoto do projeto. O EGP fará o cadastro dos recursos e dos gerentes de projeto, dando permissão para que os mesmos utilizem o sistema.

Quando da avaliação de uma proposta de projeto, o proponente deverá publicar na página de Propostas e Atividades do EPM um cronograma básico do projeto. Após a assinatura do TAP, será dada autorização para a publicação de um projeto completo do Project Professional na Central de Projetos do EPM, e os recursos serão cadastrados em seguida.

O gerente de projeto deverá atualizar periodicamente o andamento do projeto, atribuindo as tarefas aos recursos, notificando os atrasos, desvios de prazo ou escopo, definindo



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

o calendário das atividades e a alocação de tempo para cada recurso.

Juntamente com o projeto publicado, será criado um espaço de trabalho para cada projeto, conforme explicitado no item 10.3 da presente seção.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

# Anexo I

# Glossário de Termos



## 11 GLOSSÁRIO DE TERMOS

O presente glossário de termos é uma reprodução fidedigna do Glossário de Termos do PMBoK e pretende divulgar para os profissionais da JT um entendimento comum dos termos chave de gerenciamento de projetos. Do parágrafo seguinte até o final do Anexo, todo o texto foi extraído do "Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos" (Guia PMBOK®) Terceira edição - 350 pág.; 2004 *Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA*

Muitas palavras apresentadas neste documento possuem definições mais amplas e, em alguns casos, diferentes das encontradas em dicionários. As definições utilizam as seguintes convenções:

- Os termos usados como parte das definições e que estão definidos no glossário são indicados em *itálico*.
  - Quando o mesmo termo do glossário aparece mais de uma vez em uma determinada definição, somente a primeira ocorrência é indicada em *itálico*.
  - Em alguns casos, um único termo do glossário é composto de várias palavras (por exemplo, planejamento de respostas a riscos).
  - Em vários casos, existem diversos termos consecutivos do glossário dentro de uma determinada definição. Por exemplo, *estimativa de duração* indica duas entradas separadas do glossário, uma para "duração" e outra para "estimativa".
  - Existem ainda algumas definições com uma seqüência de palavras consecutivas em *itálico* (não separadas por vírgulas) que representam diversos termos consecutivos do glossário, com pelo menos um deles composto de várias palavras. Por exemplo, *data de término mais tarde do método do caminho crítico* indica duas entradas separadas do glossário, uma para "método do caminho crítico" e outra para "data de término mais tarde". Em situações como essa, aparecerá um asterisco (\*) após a última palavra em *itálico* na seqüência para indicar que existem vários termos adjacentes do glossário.
  - Nenhuma definição é fornecida quando estão incluídos sinônimos, e o leitor é encaminhado para o termo de preferência (ou seja, veja o termo preferencial).
  - Termos relacionados que não sejam sinônimos são indicados como referência cruzada no final da definição (ou seja, veja também o termo relacionado).
- **Ação preventiva / Preventive Action.** Orientação documentada para a realização de uma *atividade* que pode reduzir a probabilidade de conseqüências negativas associadas a *riscos do projeto*\*.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Aceitação / Acceptance.** Veja *aceitar*.
- **Aceitação dos riscos / Risk Acceptance** [Técnica]. Uma *técnica* de planejamento de respostas a riscos\* que indica que a *equipe do projeto* decidiu não alterar o *plano de gerenciamento do projeto* para lidar com um *risco* ou que não consegue identificar uma outra estratégia de resposta adequada.
- **Aceitar / Accept.** O ato de receber ou reconhecer formalmente alguma coisa e considerá-la verdadeira, em boas condições, adequada ou completa.
- **Ações corretivas / Corrective Action.** Orientação documentada para que o *trabalho do projeto* seja executado de modo que seu desempenho futuro esperado fique de acordo com o *plano de gerenciamento do projeto*.
- **Administração de contrato / Contract Administration** [Processo]. O processo de gerenciamento do *contrato* e da relação entre o *comprador* e o *fornecedor*, análise e documentação do desempenho atual ou passado de um fornecedor a fim de estabelecer *ações corretivas* necessárias e fornecer uma base para futuras relações com o fornecedor, gerenciamento de mudanças relacionadas ao contrato e, quando adequado, gerenciamento da relação contratual com o comprador externo do *projeto*.
- **Agrupamento / Co-location** [Técnica]. Uma estratégia de colocação organizacional em que os *membros da equipe do projeto* são fisicamente colocados próximos uns dos outros para melhorar a *comunicação*, as relações de trabalho e a produtividade.
- **Ameaça / Threat.** Uma condição ou situação desfavorável para o *projeto*, um conjunto negativo de circunstâncias, um conjunto negativo de eventos, um *risco* que terá impacto negativo em um objetivo do projeto, se ocorrer, ou uma possibilidade de mudanças negativas. Compare com *oportunidade*.
- **Análise da árvore de decisão / Decision Tree Analysis** [Técnica]. A árvore de decisão é um diagrama que descreve uma decisão que está sendo considerada e as implicações da escolha de uma ou outra das alternativas disponíveis. É usada quando alguns futuros cenários ou resultados de ações são incertos. Ela incorpora as probabilidades e os custos ou premiações de cada caminho lógico de eventos e decisões futuras e usa a *análise do valor monetário esperado* para ajudar a *organização* a identificar os valores relativos das ações alternativas. Veja também *análise do valor monetário esperado*.
- **Análise da causa-raiz / Root Cause Analysis** [Técnica]. Uma técnica analítica usada para determinar a razão subjacente básica que causa uma *variação*, um *defeito* ou um *risco*. Uma causa-raiz pode provocar mais de uma variação, defeito ou risco.
- **Análise da variação / Variance Analysis** [Técnica]. Um método para divisão da *variação* total no conjunto de variáveis de *escopo*, *custo* e *cronograma* em variações componentes específicas associadas a fatores definidos que afetam essas variáveis.
- **Análise das premissas / Assumptions Analysis** [Técnica]. Uma *técnica* que explora a exatidão das *premissas* e identifica os *riscos* do projeto causados pelo caráter inexato, inconsistente ou incompleto das premissas.
- **Análise das reservas / Reserve Analysis** [Técnica]. Uma *técnica* analítica para determinar as características e relações essenciais



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de componentes no *plano de gerenciamento do projeto* a fim de estabelecer a *reserva para a duração do cronograma, orçamento, custo* estimado ou *fundos* de um *projeto*.

- **Análise das tendências / Trend Analysis** [Técnica]. Uma técnica analítica que usa modelos matemáticos para prever resultados futuros com base em *resultados* históricos. É um método para determinação da *variação* de um parâmetro de *orçamento, custo, cronograma* ou *escopo* em relação a uma *linha de base* utilizando dados de períodos anteriores de relatórios de progresso e projetando qual seria a *variação* desse parâmetro em relação à *linha de base* em algum ponto futuro no projeto se não houvesse mudança na *execução do projeto*.
- **Análise de modos e efeitos de falha (FMEA) / Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)** [Técnica]. Um *procedimento* analítico no qual cada modo de falha potencial em cada *componente* de um *produto* é analisado para determinar seu efeito na confiabilidade desse componente e, por ele mesmo ou em combinação com outros possíveis modos de falha, na confiabilidade do produto ou sistema e na função necessária do componente, ou o exame de um *produto* (no *sistema* e/ou em níveis inferiores) para verificar todas as maneiras possíveis de ocorrência de falha. Para cada falha potencial, é feita uma estimativa do seu efeito no *sistema* total e do seu impacto. Além disso, é realizada uma análise da ação planejada para minimizar a probabilidade de falha e seus efeitos.
- **Análise de rede / Network Analysis**. Veja *análise de rede do cronograma*.
- **Análise de rede do cronograma / Schedule Network Analysis** [Técnica]. A *técnica* de identificação das *datas de início mais cedo e mais tarde\** e também das *datas de término mais cedo e mais tarde\** das partes incompletas das *atividades do cronograma* do projeto. Veja também *método do caminho crítico, método da cadeia crítica, análise do tipo "e se?" e nivelamento de recursos*.
- **Análise de sensibilidade / Sensitivity Analysis**. Uma *técnica* de *análise quantitativa de riscos* e modelagem usada para ajudar a determinar quais *riscos* apresentam maior impacto potencial no *projeto*. Ela examina a extensão com que a incerteza de cada elemento do projeto afeta o *objetivo* que está sendo examinado quando todos os outros elementos incertos são mantidos em seus valores de *linha de base*. A representação típica dos *resultados* é na forma de um diagrama de tornado.
- **Análise do cronograma / Schedule Analysis**. Veja *análise de rede do cronograma*.
- **Análise do valor monetário esperado (VME) / Expected Monetary Value (EMV) Analysis**. Uma *técnica* estatística que calcula o resultado médio quando o futuro inclui cenários que podem ou não acontecer. Uma utilização comum desta técnica está na *análise da árvore de decisão*. É recomendável usar modelagem e simulação para a análise de risco de *custo* e *cronograma*, pois são mais poderosas e menos sujeitas a aplicações inadequadas que a análise do valor monetário esperado.
- **Análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças / Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) Analysis**. Esta técnica de coleta de informações examina o projeto do ponto de vista de seus pontos fortes e fracos, *oportunidades* e *ameaças*



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

para aumentar a extensão dos *riscos* considerados pelo gerenciamento de *riscos*.

- **Análise qualitativa de riscos / Qualitative Risk Analysis** [Processo]. O *processo* de priorização de *riscos* para análise ou ação adicional subsequente através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.
- **Análise quantitativa de riscos / Quantitative Risk Analysis** [Processo]. O *processo* de analisar numericamente o efeito dos *riscos* identificados nos *objetivos* gerais do projeto.
- **Antecipação / Lead** [Técnica]. Uma modificação de um *relacionamento lógico* que permite uma aceleração da *atividade sucessora*. Por exemplo, em uma dependência do tipo *término para início* com antecipação de 10 dias, a *atividade sucessora* pode ser iniciada 10 dias antes que a *atividade predecessora* tenha terminado. Veja também *atraso*. Uma antecipação negativa equivale a um atraso positivo.
- **Aprovação / Approval**. Veja *aprovar*.
- **Aprovar / Approve**. O ato de formalmente confirmar, autorizar, ratificar ou concordar com alguma coisa.
- **Área de aplicação / Application Area**. Uma categoria de *projetos* que possuem *componentes* comuns significativos, mas que não são necessários ou não estão presentes em todos os projetos. As áreas de aplicação são geralmente definidas em termos de *produto* (ou seja, por tecnologias ou métodos de produção semelhantes), tipo de *cliente* (ou seja, interno versus externo, governamental versus comercial) ou setor (ou seja, utilitários, automotivo, aeroespacial, tecnologias da informação). As áreas de aplicação podem se sobrepor.
- **Área de conhecimento em gerenciamento de projetos / Project Management Knowledge Area**. Uma área identificada de *gerenciamento de projetos* definida por seus *requisitos de conhecimentos* e descrita em termos dos *processos* que a *compõem*, suas *práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas*.
- **Área de conhecimento, Gerenciamento de projetos / Knowledge Area, Project Management**. Veja *Área de conhecimento em gerenciamento de projetos*.
- **Até a presente data / As-of Date**. Veja *data dos dados*.
- **Atividade / Activity**. Um *componente* de *trabalho* realizado durante o andamento de um *projeto*. Veja também *atividade do cronograma*.
- **Atividade crítica / Critical Activity**. Qualquer *atividade do cronograma* em um *caminho crítico* de um *cronograma do projeto*. Mais comumente determinada através do *método do caminho crítico*. Embora algumas atividades sejam "críticas", no sentido literal, sem estar no caminho crítico, esse significado é raramente usado no contexto de projetos.
- **Atividade de resumo / Summary Activity**. Um grupo de *atividades do cronograma* agregadas relacionadas em algum nível de resumo e exibidas/relatadas como uma única atividade no nível de resumo. Veja também *subprojeto* e *sub-rede*.
- **Atividade do cronograma / Schedule Activity**. Um *componente* distinto agendado do *trabalho* realizado durante o andamento de um *projeto*. Uma atividade do cronograma tem normalmente uma estimativa de *duração*, de *custos* e de recursos necessários. As atividades do cronograma estão ligadas a outras atividades do



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- cronograma ou marcos do cronograma através de *relacionamentos lógicos* e são decompostas a partir de *pacotes de trabalho*.
- **Atividade fantasma / Dummy Activity.** Uma atividade do cronograma com duração nula usada para demonstrar um *relacionamento lógico* no método do diagrama de setas. As atividades fantasmas são utilizadas quando não é possível representar os relacionamentos lógicos de forma completa ou correta com as setas de atividades do cronograma. Em geral, as atividades fantasmas são graficamente ilustradas como uma linha pontilhada com uma seta na ponta.
  - **Atividade na seta (ANS) / Activity-on-Arrow (AOA).** Veja método do diagrama de setas.
  - **Atividade no nó (ANN) / Activity-on-Node (AON).** Veja método do diagrama de precedência.
  - **Atividade predecessora / Predecessor Activity.** A atividade do cronograma que determina quando a atividade sucessora lógica pode começar ou terminar.
  - **Atividade quase crítica / Near-Critical Activity.** Uma atividade do cronograma que possui *folga total* baixa. O conceito de quase crítica é igualmente aplicável a uma atividade do cronograma ou a um caminho de rede do cronograma. O limite abaixo do qual a *folga total* é considerada quase crítica depende de *opinião especializada* e varia de projeto para projeto.
  - **Atividade sucessora / Successor Activity.** A atividade do cronograma que vem após uma atividade predecessora, conforme determinado pelo *relacionamento lógico* entre elas.
  - **Atividade sumarizadora / Hammock Activity.** Veja atividade de resumo.
  - **Ativos de processos organizacionais / Organizational Process Assets** [Saídas/Entradas]. Qualquer um ou todos os ativos relacionados a processos, de quaisquer ou todas as organizações envolvidas no projeto que são ou podem ser usados para influenciar o sucesso do projeto. Esses ativos de processos incluem planos formais ou informais, políticas, procedimentos e diretrizes. Os ativos do processo também incluem as bases de conhecimento das organizações, como *lições aprendidas* e *informações históricas*.
  - **Atraso / Lag** [Técnica]. Uma modificação de um *relacionamento lógico* que gera um atraso na atividade sucessora. Por exemplo, em uma dependência do tipo *término para início* com atraso de 10 dias, a atividade sucessora só pode ser iniciada 10 dias após a atividade predecessora ter terminado. Veja também *antecipação*.
  - **Atributos da atividade / Activity Attributes** [Saídas/Entradas]. Vários atributos associados a cada atividade do cronograma que pode ser incluída na lista de atividades. Os atributos da atividade incluem *códigos de atividades*, *atividades predecessoras*, *atividades sucessoras*, *relacionamentos lógicos*, *antecipações* e *atrasos*, *recursos necessários*, *datas impostas*, *restrições* e *premissas*.
  - **Aumento do escopo / Scope Creep.** Adição de recursos e funcionalidade (*escopo do projeto*) sem consideração dos efeitos sobre tempo, custos e recursos, ou sem a aprovação do cliente.
  - **Autoridade / Authority.** O direito de aplicar recursos do projeto\*, usar fundos, tomar decisões ou fornecer aprovações.
  - **Autorização do trabalho / Work Authorization** [Técnica]. Uma permissão e uma orientação, normalmente escrita, para iniciar o



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

trabalho em uma *atividade do cronograma, pacote de trabalho* ou *conta de controle* específica. É um método de aprovação do *trabalho do projeto* para garantir que o trabalho será realizado pela *organização* identificada, no momento certo e na seqüência adequada.

- **Banco de dados de riscos / Risk Database.** Um repositório que permite coleta, manutenção e análise dos dados coletados e usados nos processos de gerenciamento de riscos.
- **Base de conhecimento de lições aprendidas / Lessons Learned Knowledge Base.** Um depósito de informações históricas e *lições aprendidas* sobre os resultados de decisões de seleção de *projetos* anteriores e do desempenho de projetos anteriores.
- **Bens / Goods.** Commodities, produtos, mercadorias.
- **Brainstorming** [Técnica]. Uma *técnica* geral de coleta de dados e criatividade que pode ser usada para identificar *riscos*, idéias ou soluções para *problemas* usando um grupo de *membros da equipe* ou especialistas no assunto. Normalmente, uma sessão de brainstorming é estruturada de forma que as idéias de cada participante são registradas para análise posterior.
- **Buffer.** Veja reserva.
- **Calendário de projeto / Project Calendar.** Um calendário de dias ou turnos de trabalho, que estabelecem as *datas* nas quais as *atividades do cronograma* são trabalhadas, e de dias não trabalhados, que determinam as datas nas quais as atividades do cronograma estão ociosas. Normalmente define feriados, finais de semana e turnos. Veja também *calendário de recurso*.
- **Calendário de recurso / Resource Calendar.** Um calendário de dias trabalhados e não trabalhados que determina as *datas* nas quais cada *recurso* específico está ocioso ou pode estar ativo. Normalmente define feriados específicos do recurso e períodos de disponibilidade do recurso. Veja também *calendário de projeto*.
- **Caminho crítico / Critical Path** [Saídas/Entradas]. Geralmente, mas não sempre, a seqüência de *atividades do cronograma* que determina a duração do *projeto*. Normalmente, é o caminho mais longo através do projeto. No entanto, um caminho crítico pode terminar, por exemplo, em um *marco do cronograma* que está no meio do cronograma do projeto e que possui uma *restrição* de cronograma de *data imposta* do tipo "prazo máximo para término". Veja também *método do caminho crítico*.
- **Caminho de ida / Forward Pass.** O cálculo das *datas de início mais cedo* e de *término mais cedo* para as partes incompletas de todas as atividades da rede. Veja também *análise de rede do cronograma* e *caminho de volta*.
- **Caminho de rede / Network Path.** Qualquer série contínua de *atividades do cronograma* conectadas a *relacionamentos lógicos* em um *diagrama de rede do cronograma do projeto*.
- **Caminho de volta / Backward Pass.** O cálculo das *datas de término mais tarde* e *datas de início mais tarde* para as partes incompletas de todas as *atividades do cronograma*. É determinado trabalho em retrospectiva pela *lógica de rede* do cronograma a partir da data de conclusão do projeto. A data de conclusão pode ser calculada em um *caminho de ida* ou ser estabelecida pelo *cliente* ou *patrocinador*. Veja também *análise de rede do cronograma*.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Categoria de risco / Risk Category.** Um grupo de possíveis causas de *riscos*. As causas de *riscos* podem ser agrupadas em categorias como *técnica*, *externa*, *organizacional*, *ambiental* ou de *gerenciamento de projetos*. Uma categoria pode incluir subcategorias, como *maturidade técnica*, *clima* ou *estimativa agressiva*. Veja também *estrutura analítica dos riscos*.
- **Causa comum / Common Cause.** Uma fonte de variação inerente ao *sistema* e previsível. Em um *gráfico de controle*, aparece como parte de uma variação aleatória do processo (ou seja, uma variação de um *processo* que seria considerada normal ou não incomum) e é indicada por um padrão aleatório de pontos dentro dos *limites de controle*. Também chamada de causa aleatória. Compare com *causa especial*.
- **Causa especial / Special Cause.** Uma fonte de variação que não é inerente ao *sistema*, não é previsível e é intermitente. Ela pode ser atribuída a um defeito no *sistema*. Em um *gráfico de controle*, é indicada pelos pontos além dos *limites de controle* ou pelos padrões não-aleatórios dentro dos limites de controle. Também chamada de causa atribuível. Compare com *causa comum*.
- **Ciclo de vida / Life Cycle.** Veja *ciclo de vida do projeto*.
- **Ciclo de vida do produto / Product Life Cycle.** Um conjunto de *fases do produto\** que não se sobrepõem, geralmente em ordem seqüencial, cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de fabricação e controle da *organização*. A última fase do ciclo de vida de um produto geralmente é a deterioração e a morte do produto. Geralmente, o *ciclo de vida do projeto* faz parte de um ou mais ciclos de vida do produto.
- **Ciclo de vida do projeto / Project Life Cycle.** Um conjunto de *fases do projeto*, geralmente em ordem seqüencial, cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de *controle* da *organização* ou organizações envolvidas no projeto. Um ciclo de vida pode ser documentado com uma *metodologia*.
- **Cliente / Customer.** A pessoa ou *organização* que utilizará o *produto*, *serviço* ou *resultado* do projeto. (Veja também *usuário*).
- **Código da atividade / Activity Code.** Um ou mais valores numéricos ou de texto que identificam as características do *trabalho* ou de alguma forma categorizam a *atividade do cronograma* que permitem a filtragem e a ordenação de atividades dentro dos relatórios.
- **Código de contas / Code of Accounts** [Ferramenta]. Qualquer *sistema* de numeração utilizado para identificar de modo exclusivo cada *componente* da *estrutura analítica do projeto*. Compare com *plano de contas*.
- **Comitê de controle de mudanças (CCM) / Change Control Board (CCB).** Um grupo formalmente constituído de partes *interessadas* responsáveis pela revisão, avaliação, aprovação, atraso ou rejeição de mudanças feitas no *projeto*, com registro de todas as decisões e recomendações.
- **Compensação / Compensation.** Alguma coisa fornecida ou recebida, um pagamento ou recompensa, geralmente algo com valor monetário ou em espécie para *produtos*, *serviços* ou *resultados* fornecidos ou recebidos.
- **Componente / Component.** Uma parte constituinte, um elemento ou parte de um todo complexo.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Componente da estrutura analítica do projeto / Work Breakdown Structure Component.** Uma entrada na *estrutura analítica do projeto* que pode estar em qualquer nível.
- **Comprador / Buyer.** Aquele que adquire *produtos, serviços* ou *resultados* de uma organização.
- **Compressão / Crashing** [Técnica]. Um tipo específico de *técnica de compressão do cronograma* do projeto realizada através de ações tomadas para diminuir a *duração total do cronograma do projeto\** após a análise das diversas alternativas a fim de determinar como obter a máxima compressão da duração do cronograma pelo menor custo adicional. Abordagens típicas de compressão de um cronograma incluem a redução das *durações das atividades do cronograma* e o aumento da atribuição de *recursos* nas atividades do cronograma. Veja *compressão de cronograma* e também *paralelismo*.
- **Compressão do cronograma / Schedule Compression** [Técnica]. Redução da *duração do cronograma do projeto* sem reduzir o seu *escopo*. Veja também *compressão* e *paralelismo*.
- **Comunicação / Communication.** Um *processo* através do qual as informações são trocadas entre as pessoas com o uso de um sistema comum de símbolos, sinais ou comportamentos.
- **Confiabilidade / Reliability.** A probabilidade de um *produto* realizar sua função pretendida sob condições específicas por um determinado período de tempo.
- **Conhecimento / Knowledge.** Saber alguma coisa com a familiaridade obtida através de experiência, formação, observação ou investigação; significa entender um *processo*, uma *prática* ou uma *técnica*, ou como usar uma *ferramenta*.
- **Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos / Project Management Body of Knowledge (PMBOK®).** Uma expressão abrangente que descreve a soma dos *conhecimentos* contidos na profissão de *gerenciamento de projetos*. Assim como em outras profissões como advocacia, medicina e contabilidade, o conjunto de conhecimentos pertence aos profissionais e acadêmicos que o aplicam e o desenvolvem. O conjunto completo de conhecimentos em gerenciamento de projetos inclui *práticas* tradicionais comprovadas amplamente aplicadas e *práticas* inovadoras que estão surgindo na profissão. O conjunto de conhecimentos inclui materiais publicados e não publicados. O PMBOK está em constante evolução.
- **Conta de controle (CC) / Control Account (CA)** [Ferramenta]. Ponto de controle gerencial onde se realiza a integração do *escopo*, do *orçamento*, do *custo real* e do *cronograma* e onde ocorrerá a medição de desempenho. As contas de controle são colocadas em pontos de gerenciamento selecionados (*componentes* específicos em níveis selecionados) da *estrutura analítica do projeto*. Cada conta de controle pode incluir um ou mais *pacotes de trabalho*, mas cada pacote de trabalho pode ser associado a apenas uma conta de controle. Cada conta de controle está associada a um *componente* organizacional específico e único no *organograma* (ORG). Anteriormente denominada Conta de custos. Veja também *pacote de trabalho*.
- **Contingência / Contingency.** Veja *reserva*.
- **Contratar ou mobilizar a equipe do projeto / Acquire Project Team** [Processo]. O processo de obtenção dos recursos humanos necessários para terminar o *projeto*.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Contrato / Contract** [Saídas/Entradas]. Um contrato é um acordo que gera obrigações para as partes, e que obriga o *fornecedor* a oferecer o *produto*, *serviço* ou *resultado* especificado e o *comprador* a pagar por ele.
- **Contrato de custo mais remuneração de incentivo (CMRI) / Cost-Plus-Incentive-Fee (CPIF) Contract**. Um tipo de *contrato de custos reembolsáveis* em que o *comprador* reembolsa o *fornecedor* pelos custos permitidos (definidos pelo contrato) ao fornecedor; o fornecedor terá direito ao seu lucro se atender aos critérios de desempenho definidos.
- **Contrato de custo mais remuneração fixa (CMRF) / Cost-Plus-Fixed-Fee (CPFF) Contract**. Um tipo de *contrato de custos reembolsáveis* em que o *comprador* reembolsa o *fornecedor* pelos custos permitidos (definidos pelo contrato) ao fornecedor, acrescidos de um valor fixo de lucro (remuneração).
- **Contrato de custos reembolsáveis / Cost-Reimbursable Contract**. Um tipo de *contrato* que envolve o pagamento (reembolso) pelo *comprador* para o *fornecedor* pelos custos reais do fornecedor acrescidos de uma remuneração que normalmente representa o lucro do fornecedor. Os custos geralmente são classificados como custos diretos ou indiretos. Custos diretos são custos incorridos para o benefício exclusivo do projeto, como os salários da equipe que trabalha em tempo integral para o projeto. Custos indiretos, também chamados de "overhead", custos gerais ou custos administrativos, são os custos alocados para o projeto pela organização executora como um custo de realização do negócio, como os salários dos gerentes indiretamente envolvidos no projeto e o custo dos serviços públicos de eletricidade do escritório. Geralmente, os custos indiretos são calculados como um percentual dos custos diretos. Os contratos de custos reembolsáveis freqüentemente incluem cláusulas de incentivo em que, se o fornecedor atingir ou superar os objetivos selecionados para o projeto, como metas do cronograma ou custo total, receberá do comprador um incentivo ou pagamento de bônus.
- **Contrato de preço fixo com remuneração de incentivo (PFRI) / Fixed-Price-Incentive-Fee (FPIF) Contract**. Um tipo de *contrato* em que o *comprador* paga ao *fornecedor* um valor determinado (conforme definido pelo contrato) e pelo qual o fornecedor poderá ganhar um valor adicional se atender aos *critérios* de desempenho definidos.
- **Contrato de preço fixo garantido (PFG) / Firm-Fixed-Price (FFP) Contract**. Um tipo de *contrato de preço fixo* em que o *comprador* paga ao *fornecedor* um valor determinado (conforme definido pelo contrato), independentemente dos custos do fornecedor.
- **Contrato de preço fixo ou preço global / Fixed-Price or Lump-Sum Contract**. Um tipo de *contrato* que envolve um preço total fixo para um *produto* bem definido. Os contratos de preço fixo podem também incluir incentivos para que determinados *objetivos do projeto*, como metas de cronograma, sejam atingidos ou superados. A forma mais simples de um contrato de preço fixo é um pedido de compra.
- **Contrato por tempo e material / Time and Material (T&M) Contract**. Um tipo de *contrato* híbrido, contendo aspectos dos contratos de *custos reembolsáveis* e de *preço fixo*. Os contratos por tempo e material se assemelham aos acordos do tipo com custos reembolsáveis por serem modificáveis, já que o valor total do



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

acordo não é definido no momento em que ele é firmado. Dessa forma, os contratos por tempo e material podem ter o seu valor aumentado como se fossem acordos de custos reembolsáveis. Por outro lado, os acordos por tempo e material podem também ser semelhantes a acordos de preço fixo. Por exemplo, os valores unitários são preestabelecidos pelo *comprador* e pelo *fornecedor*, quando ambas as partes concordam com os valores de serviços profissionais para a categoria de "engenheiros seniores".

- **Controlar / Controlling.** Veja *controle*.
- **Controle / Control** [Técnica]. Comparação entre o desempenho real e o planejado, análise das *variações*, avaliação das tendências para efetuar melhorias no *processo*, avaliação das alternativas possíveis e recomendação das *ações corretivas* adequadas, conforme necessário.
- **Controle de custos / Cost Control** [Processo]. O *processo* de influenciar os fatores que criam as *variações* e controlar as mudanças no orçamento do projeto.
- **Controle de mudanças / Change Control.** Identificação, documentação, aprovação ou rejeição e controle de mudanças feitas nas *linhas de base* do projeto\*.
- **Controle do cronograma / Schedule Control** [Processo]. O *processo* de controle das mudanças feitas no *cronograma* do projeto.
- **Controle do escopo / Scope Control** [Processo]. O *processo* de controle das mudanças feitas no *escopo* do projeto.
- **Controle integrado de mudanças / Integrated Change Control** [Processo]. O *processo* de revisão de todas as *solicitações de mudança*, aprovação de mudanças e controle de mudanças em *entregas* e *ativos de processos organizacionais*.
- **Convergência de caminhos / Path Convergence.** A união ou fusão de *caminhos* paralelos da *rede* do cronograma no mesmo *nó* em um *diagrama de rede* do cronograma do projeto. A convergência de caminhos se caracteriza por uma *atividade* do cronograma com mais de uma *atividade predecessora*.
- **Convite para licitação (CONV) / Invitation for Bid (IFB).** Geralmente, este termo equivale à *solicitação de proposta*. No entanto, em algumas *áreas de aplicação*, ele pode ter um significado mais restrito ou mais específico.
- **Criar EAP (Estrutura analítica do projeto) / Create WBS (Work Breakdown Structure)** [Processo]. O *processo* de subdivisão das principais *entregas* do projeto e do *trabalho* do projeto em *componentes* menores e mais facilmente gerenciáveis.
- **Critérios / Criteria.** Normas, regras ou testes em que uma opinião ou decisão pode se basear ou pelas quais um *produto*, *serviço*, *resultado* ou *processo* pode ser avaliado.
- **Critérios de aceitação / Acceptance Criteria.** Os *critérios*, inclusive *requisitos* de desempenho e condições essenciais, que devem ser atendidos antes que as *entregas* do projeto sejam aceitas.
- **Cronograma / Schedule.** Veja *cronograma do projeto* e também *modelo de cronograma*.
- **Cronograma alvo / Target Schedule.** Um *cronograma* adotado para fins de comparação durante a *análise de rede* do cronograma, que pode ser diferente do cronograma de base. Veja também *linha de base*.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Cronograma de marcos / Milestone Schedule** [Ferramenta]. Um *cronograma* sumarizado que identifica os principais *marcos do cronograma*. Veja também *cronograma mestre*.
- **Cronograma do projeto / Project Schedule** [Saídas/Entradas]. As *datas* planejadas para realizar as *atividades do cronograma* e para atingir os *marcos do cronograma*.
- **Cronograma limitado por recursos / Resource-Limited Schedule**. Um *cronograma de projeto* no qual a *atividade do cronograma* e as *datas de início e de término* agendadas refletem a disponibilidade de recursos prevista. Um cronograma limitado por recursos não possui *datas de início ou de término* mais cedo ou mais tarde. A *folga total* do cronograma limitado por recursos é determinada pelo cálculo da diferença entre a *data de término mais tarde do método do caminho crítico\** e a *data de término* agendada limitada por recursos. Às vezes chamado de cronograma restrito por recursos. Veja também *nivelamento de recursos*.
- **Cronograma mestre / Master Schedule** [Ferramenta]. Um *cronograma* sumarizado *do projeto* que identifica as principais *entregas e componentes da estrutura analítica do projeto* e os principais *marcos do cronograma*. Veja também *cronograma de marcos*.
- **Cronograma restrito por recursos / Resource-Constrained Schedule**. Veja *cronograma limitado por recursos*.
- **Curva S / S-Curve**. Representação gráfica dos *custos cumulativos, horas de mão-de-obra, percentual de trabalho* ou outras quantidades, indicando sua evolução no tempo. O nome se origina do formato parecido com um S da curva (mais plana no início e no final e mais inclinada no centro) gerada para representar um *projeto* que começa lentamente, se agiliza e em seguida diminui o ritmo. É também uma expressão usada para a provável distribuição cumulativa que é *resultado* de uma *simulação*, uma *ferramenta da análise quantitativa de riscos*.
- **Custo / Cost**. O valor monetário ou preço de uma *atividade\** ou *componente do projeto* que inclui o valor monetário dos *recursos* necessários para realizar e terminar a atividade ou o componente ou para produzir o componente. Um custo específico pode ser composto de uma combinação de componentes de custo, inclusive horas de mão-de-obra direta, outros custos diretos, horas de mão-de-obra indireta, outros custos indiretos e preço de aquisição. (No entanto, na metodologia de *gerenciamento de valor agregado*, em alguns casos, o termo custo pode representar apenas as horas de mão-de-obra sem conversão para valor monetário.) Veja também *custo real e estimativa*.
- **Custo da qualidade (CDQ) / Cost of Quality (COQ)** [Técnica]. Determinação dos custos incorridos para garantir a *qualidade*. Os custos de prevenção e de avaliação (custo da conformidade) incluem custos de planejamento da qualidade, controle da qualidade (CQ) e garantia da qualidade para assegurar a conformidade com os requisitos (ou seja, treinamento, *sistemas* de CQ, etc.). Os custos de falhas (custo da não-conformidade) incluem custos para retrabalhar *produtos, componentes ou processos* que não estão em conformidade, custos de trabalho referente a garantia, de desperdício e de perda de reputação.
- **Custo mais percentual do custo (CMPC) / Cost-Plus-Percentage of Cost (CPPC)**. Veja *custo mais remuneração*.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Custo mais remuneração (CMR) / Cost-Plus-Fee (CPF).** Um tipo de contrato de custos reembolsáveis em que o comprador reembolsa o fornecedor pelos custos permitidos ao fornecedor para a realização do trabalho contratado; o fornecedor também recebe uma remuneração calculada conforme combinado como percentual dos custos. A remuneração varia de acordo com o custo real.
- **Custo orçado do trabalho agendado (COTA) / Budgeted Cost of Work Scheduled (BCWS).** Veja valor planejado (VP).
- **Custo orçado do trabalho realizado (COTR) / Budgeted Cost of Work Performed (BCWP).** Veja valor agregado (VA).
- **Custo real (CR) / Actual Cost (AC).** Os custos totais realmente incorridos e registrados na realização do trabalho executado durante um determinado período de tempo para uma atividade do cronograma ou um componente da estrutura analítica do projeto. O custo real às vezes pode representar somente as horas de mão-de-obra direta, somente os custos diretos ou todos os custos, inclusive custos indiretos. Também chamado de custo real do trabalho realizado (CRTR). Veja também gerenciamento de valor agregado e técnica do valor agregado.
- **Custo real do trabalho realizado (CRTR) / Actual Cost of Work Performed (ACWP).** Veja custo real (CR).
- **Data / Date.** Um termo que representa o dia, o mês e o ano de um calendário e, em alguns casos, a hora do dia.
- **Data alvo para início (AI) / Target Start Date (TS).** A data planejada (alvo) para o início do trabalho em uma atividade do cronograma.
- **Data alvo para término (AT) / Target Completion Date (TC).** Uma data imposta que restringe ou de outra forma modifica a análise de rede do cronograma.
- **Data alvo para término (AT) / Target Finish Date (TF).** A data planejada (alvo) para o término do trabalho em uma atividade do cronograma.
- **Data atual / Time-Now Date.** Veja data dos dados.
- **Data de base de início / Baseline Start Date.** A data de início de uma atividade do cronograma na linha de base do cronograma aprovada. Veja também data de início agendada.
- **Data de base de término / Baseline Finish Date.** A data de término de uma atividade do cronograma na linha de base do cronograma aprovada. Veja também data de término agendada.
- **Data de início / Start Date.** Um momento associado ao início de uma atividade do cronograma. Geralmente usada com uma das seguintes qualificações: real, planejada, estimada, agendada, mais cedo, mais tarde, alvo, linha de base ou atual.
- **Data de início agendada (IA) / Scheduled Start Date (SS).** O momento no qual um trabalho de determinada atividade do cronograma estava agendado para começar. A data de início agendada encontra-se normalmente dentro da faixa de datas delimitada pela data de início mais cedo e pela data de início mais tarde. Ela pode refletir o nivelamento de recursos escassos. Às vezes chamada de data de início planejada.
- **Data de início atual / Current Start Date.** A estimativa atual do momento em que uma atividade do cronograma será iniciada, onde a estimativa reflete um progresso de trabalho relatado. Veja também data de início agendada e data de base de início.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Data de início mais cedo (IMC) / Early Start Date (ES).** No método do caminho crítico, o momento mais cedo possível no qual as partes incompletas de uma atividade do cronograma (ou projeto) podem ser iniciadas, com base na lógica de rede do cronograma, na data dos dados e nas restrições do cronograma. As datas de início mais cedo podem mudar conforme o projeto se desenvolve e o plano de gerenciamento do projeto é alterado.
- **Data de início mais tarde (IMT) / Late Start Date (LS).** No método do caminho crítico, o momento mais tarde possível no qual uma atividade do cronograma pode ser iniciada com base na lógica de rede do cronograma, na data de término do projeto e em quaisquer restrições atribuídas às atividades do cronograma sem violação de uma restrição do cronograma ou atraso na data de término do projeto. As datas de início mais tarde são determinadas durante o cálculo do caminho de volta da rede do cronograma do projeto.
- **Data de início planejada (IP) / Planned Start Date (PS).** Veja data de início agendada.
- **Data de início real (IR) / Actual Start Date (AS).** O momento em que o trabalho realmente foi iniciado em uma atividade do cronograma.
- **Data de término / Finish Date.** Um momento associado ao término de uma atividade do cronograma. Geralmente usada com uma das seguintes qualificações: real, planejada, estimada, agendada, mais cedo, mais tarde, alvo, linha de base ou atual.
- **Data de término agendada (TA) / Scheduled Finish Date (SF).** O momento no qual um trabalho de determinada atividade do cronograma estava agendado para terminar. A data de término agendada encontra-se normalmente dentro da faixa de datas delimitada pela data de término mais cedo e pela data de término mais tarde. Ela pode refletir o nivelamento de recursos escassos. Às vezes chamada de data de término planejada.
- **Data de término atual / Current Finish Date.** A estimativa atual do momento em que uma atividade do cronograma será terminada, onde a estimativa reflete um progresso de trabalho relatado. Veja também data de término agendada e data de base de término.
- **Data de término mais cedo (TMC) / Early Finish Date (EF).** No método do caminho crítico, o momento mais cedo possível no qual as partes incompletas de uma atividade do cronograma (ou projeto) podem ser terminadas, com base na lógica de rede do cronograma, na data dos dados e nas restrições do cronograma. As datas de término mais cedo podem mudar conforme o projeto se desenvolve e o plano de gerenciamento do projeto é alterado.
- **Data de término mais tarde (TMT) / Late Finish Date (LF).** No método do caminho crítico, o momento mais tarde possível no qual uma atividade do cronograma pode ser terminada com base na lógica de rede do cronograma, na data de término do projeto e em quaisquer restrições atribuídas às atividades do cronograma sem violação de uma restrição do cronograma ou atraso na data de término do projeto. As datas de término mais tarde são determinadas durante o cálculo do caminho de volta da rede do cronograma do projeto.
- **Data de término planejada (TP) / Planned Finish Date (PF).** Veja data de término agendada.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Data de término real (TR) / Actual Finish Date (AF).** O momento em que o *trabalho* realmente foi terminado em uma *atividade do cronograma*. (Observação: Em algumas áreas de aplicação, a atividade do cronograma é considerada "terminada" quando o trabalho está "substancialmente terminado".).
- **Data dos dados (DD) / Data Date (DD).** A *data* até a qual ou através da qual o *sistema* de distribuição de informações do projeto forneceu o andamento e as realizações reais. Em alguns *sistemas* de distribuição de informações, as informações de andamento para a data dos dados são incluídas no passado e, em alguns sistemas, no futuro. Também chamada de "*até a presente data*" ou "*data atual*".
- **Data imposta / Imposed Date.** Uma data fixa imposta em uma *atividade do cronograma* ou *marco do cronograma*, geralmente na forma de uma data do tipo "não começar antes de" e "não terminar após".
- **Declaração do escopo do projeto / Project Scope Statement [Saídas/Entradas].** A descrição do *escopo do projeto*, que inclui as principais *entregas*, os *objetivos*, *suposições* e *restrições* do projeto e uma *declaração do trabalho*, que fornece uma base documentada para futuras decisões do projeto e para confirmar ou desenvolver um entendimento comum do *escopo do projeto* entre as *partes interessadas*. A definição do *escopo do projeto* - o que precisa ser realizado.
- **Declaração do trabalho (DT) / Statement of Work (SOW).** Uma descrição dos *produtos*, *serviços* ou *resultados* a serem fornecidos.
- **Declaração do trabalho (DT) do contrato / Contract Statement of Work (SOW) [Saídas/Entradas].** Uma descrição dos *produtos*, *serviços* ou *resultados* a serem fornecidos de acordo com o contrato.
- **Decompor / Decompose.** Veja *decomposição*.
- **Decomposição / Decomposition [Técnica].** Uma técnica de planejamento que subdivide o *escopo do projeto* e as *entregas* do projeto em *componentes* menores e mais facilmente gerenciáveis, até que o *trabalho* do projeto associado à realização do *escopo do projeto* e ao fornecimento das *entregas* seja definido em detalhes suficientes para dar suporte à *execução*, ao *monitoramento* e ao *controle* do *trabalho*.
- **Defeito / Defect.** Uma imperfeição ou deficiência em um *componente* do projeto na qual esse componente não atende aos seus *requisitos* ou *especificações* e precisa ser reparado ou substituído.
- **Definição da atividade / Activity Definition [Processo].** O processo de identificação das *atividades do cronograma* específicas que precisam ser realizadas para produzir as *várias entregas* do projeto.
- **Definição do escopo / Scope Definition [Processo].** O processo de desenvolvimento de uma *declaração do escopo* detalhada do *projeto* como base para futuras decisões do projeto.
- **Dependência / Dependency.** Veja *relacionamento lógico*.
- **Descrição da atividade / Activity Description (DA).** Uma frase ou uma denominação curta para cada *atividade do cronograma* usada junto com um *identificador da atividade* para diferenciar essa atividade do cronograma do projeto de outras atividades do cronograma. Normalmente, a descrição da atividade explica o *escopo* do trabalho da atividade do cronograma.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Descrição de cargo / Position Description** [Ferramenta]. Uma explicação das *funções* e responsabilidades de um membro da *equipe do projeto*.
- **Descrição do escopo do produto / Product Scope Description**. A descrição documentada do *escopo do produto*.
- **Desenvolver a declaração do escopo do projeto (Preliminar) / Develop Project Scope Statement (Preliminary)** [Processo]. O *processo* de desenvolvimento da *declaração do escopo preliminar do projeto* que fornece uma descrição de alto nível do *escopo*.
- **Desenvolver a equipe do projeto / Develop Project Team** [Processo]. O *processo* de melhoria de competências e interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do *projeto*.
- **Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto / Develop Project Management Plan** [Processo]. O *processo* de documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares em um *plano de gerenciamento do projeto*.
- **Desenvolver o termo de abertura do projeto / Develop Project Charter** [Processo]. O *processo* de desenvolvimento do *termo de abertura do projeto* que formalmente autoriza um *projeto*.
- **Desenvolvimento do cronograma / Schedule Development** [Processo]. O *processo* de análise de seqüências de *atividades do cronograma*, *durações* de atividades do cronograma, *recursos necessários* e *restrições* do cronograma para criar o cronograma do *projeto*.
- **Diagrama de influência / Influence Diagram** [Ferramenta]. Representação gráfica de situações que mostram influências causais, ordenação dos eventos por tempo e outras relações entre variáveis e resultados.
- **Diagrama de Pareto / Pareto Chart** [Ferramenta]. Um histograma, organizado por frequência de ocorrência, que mostra quantos resultados foram gerados para cada causa identificada.
- **Diagrama de rede do cronograma com escala de tempo / Time-Scaled Schedule Network Diagram** [Ferramenta]. Qualquer *diagrama de rede do cronograma do projeto* desenhado de forma que o posicionamento e o comprimento da *atividade do cronograma* representem a sua duração. Trata-se basicamente de um *gráfico de barras* que inclui a *lógica de rede* do cronograma.
- **Diagrama de rede do cronograma do projeto / Project Schedule Network Diagram**  
[Saídas/Entradas]. Qualquer demonstração esquemática dos *relacionamentos lógicos* entre as *atividades do cronograma do projeto*. Sempre desenhado da esquerda para a direita, para refletir a cronologia do *trabalho do projeto*.
- **Diagrama lógico / Logic Diagram**. Veja *diagrama de rede do cronograma do projeto*.
- **Dicionário da estrutura analítica do projeto / Work Breakdown Structure Dictionary**[Saídas/Entradas]. Um *documento* que descreve cada *componente* da *estrutura analítica do projeto* (EAP). Para cada *componente* da EAP, o dicionário da EAP inclui uma breve definição do *escopo* ou *declaração do trabalho*, *entrega(s)* definida(s), uma lista de *atividades* associadas e uma lista de *marcos*. Outras informações podem incluir: *organização* responsável, datas de início e de conclusão, *recursos* necessários, uma *estimativa* de *custos*, número de cobrança, informações do *contrato*, *requisitos* de



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

*qualidade e referências técnicas para facilitar o desempenho do trabalho.*

- **Disciplina / Discipline.** Um campo de trabalho que exige conhecimento específico e que possui um conjunto de regras que controlam a conduta do trabalho (por exemplo, engenharia mecânica, programação de computadores, estimativa de custos, etc.).
- **Distribuição das informações / Information Distribution** [Processo]. O *processo* de colocar as informações necessárias à disposição das *partes interessadas no projeto* no momento oportuno.
- **Divergência de caminhos / Path Divergence.** A extensão ou geração de *caminhos* paralelos da rede do cronograma a partir do mesmo nó em um *diagrama de rede do cronograma do projeto*. A divergência de caminhos se caracteriza por uma *atividade do cronograma* com mais de uma *atividade sucessora*.
- **Documento / Document.** Um meio físico e as informações registradas nele que geralmente possui durabilidade e pode ser lido por uma pessoa ou uma máquina. Exemplos: *planos de gerenciamento de projetos, especificações, procedimentos, estudos e manuais*.
- **Documentos de aquisição / Procurement Documents** [Saídas/Entradas]. Os *documentos* utilizados nas atividades de licitação e proposta, que incluem Convite para licitação, Convite para negociações, Solicitação de informações, Solicitação de cotação, Solicitação de proposta do comprador e as respostas do *fornecedor*.
- **Duração (DU ou DUR) / Duration (DU or DUR).** Número total de períodos de *trabalho* (sem incluir feriados ou outros períodos de descanso) necessários para terminar uma *atividade do cronograma* ou um *componente da estrutura analítica do projeto*. Normalmente expressa em dias ou semanas de trabalho. Às vezes, é incorretamente equiparada ao tempo decorrido. Compare com *esforço*. Veja também *duração original, duração restante e duração real*.
- **Duração da atividade / Activity Duration.** O tempo em unidades de *calendário* entre o início e o término de uma *atividade do cronograma*. Veja também *duração real, duração original e duração restante*.
- **Duração original (DO) / Original Duration (OD).** A *duração da atividade* originalmente atribuída a uma atividade do cronograma e não atualizada conforme é relatado progresso sobre a atividade. Normalmente usada para comparação com a *duração real* e a *duração restante* quando é relatado progresso do cronograma.
- **Duração real / Actual Duration.** O tempo em unidades de *calendário* entre a *data de início real* da atividade do cronograma e a *data dos dados do cronograma do projeto*, se a atividade do cronograma estiver em andamento, ou a *data de término real*, se a atividade do cronograma estiver terminada.  
**Duração restante (DR) / Remaining Duration (RD).** O tempo em unidades de *calendário* entre a *data dos dados do cronograma do projeto* e a *data de término* de uma atividade do cronograma que possui uma *data de início real*. Isso representa o tempo necessário para terminar uma *atividade do cronograma* em que o *trabalho* está em andamento.
- **Elaboração de fluxogramas / Flowcharting** [Técnica]. A representação em formato de diagrama das *entradas, ações do processo e saídas* de um ou mais processos em um *sistema*.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Elaboração progressiva / Progressive Elaboration** [Técnica]. Melhoria e detalhamento contínuos de um plano conforme informações mais detalhadas e específicas e estimativas mais exatas tornam-se disponíveis conforme o projeto se desenvolve e, portanto, há a produção de planos mais exatos e completos que resultam de sucessivas iterações do processo de planejamento.
- **Empresa / Enterprise**. Uma companhia, unidade de negócios, firma, parceria, corporação ou agência governamental.
- **Encerramento do contrato / Contract Closure** [Processo]. O processo de término e liquidação do contrato, inclusive a resolução de quaisquer itens em aberto e o encerramento de cada contrato.
- **Encerrar o projeto / Close Project** [Processo]. O processo de finalização de todas as atividades entre todos os grupos de processos do projeto para encerrar formalmente o projeto ou a fase.
- **Engenharia de valor (EV) / Value Engineering (VE)**. Uma abordagem criativa usada para aperfeiçoar os custos do ciclo de vida do projeto, economizar tempo, aumentar os lucros, melhorar a qualidade, ampliar a participação no mercado, solucionar problemas e/ou utilizar recursos de forma mais eficiente.
- **Entradas / Input** [Entradas do processo]. Qualquer item, interno ou externo ao projeto, que é exigido por um processo antes que esse processo continue. Pode ser uma saída de um processo predecessor.
- **Entrega / Deliverable** [Saídas/Entradas]. Qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço exclusivo e verificável que devem ser produzidos para terminar um processo, uma fase ou um projeto. Muitas vezes utilizado mais especificamente com referência a uma entrega externa, que é uma entrega sujeita à aprovação do patrocinador ou do cliente do projeto. Veja também produto, serviço e resultado.
- **Equipe de gerenciamento de projetos / Project Management Team**. Os membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento de projetos. Em alguns projetos menores, a equipe de gerenciamento de projetos pode incluir praticamente todos os membros da equipe do projeto.
- **Equipe do projeto / Project Team**. Todos os membros da equipe do projeto, inclusive a equipe de gerenciamento de projetos, o gerente de projetos e, para alguns projetos, o patrocinador do projeto.
- **Equipe virtual / Virtual Team**. Um grupo de pessoas com um objetivo compartilhado que executam suas funções sem se encontrarem pessoalmente na maior parte do tempo. Diversas formas de tecnologia são frequentemente usadas para facilitar a comunicação entre os membros da equipe. As equipes virtuais podem ser formadas por pessoas separadas por grandes distâncias.
- **Escopo / Scope**. A soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto. Veja também escopo do projeto e escopo do produto.
- **Escopo do produto / Product Scope**. As características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado.
- **Escopo do projeto / Project Scope**. O trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Escritório de programas / Program Management Office (PMO).** O gerenciamento centralizado de um *programa* ou programas específicos de modo que o benefício da empresa seja realizado através de compartilhamento de *recursos, metodologias, ferramentas e técnicas*, e o foco de gerenciamento de projetos de alto nível relacionado. Veja também *escritório de projetos*.
- **Escritório de projetos / Project Management Office (PMO).** Um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos *projetos* sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde o fornecimento de funções de suporte ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um projeto. Veja também *escritório de programas*.
- **Esforço / Effort.** A quantidade de unidades de mão-de-obra necessárias para terminar uma *atividade do cronograma* ou um *componente da estrutura analítica do projeto*. Normalmente expresso como *equipe-horas, equipe-dias ou equipe-semanas*. Compare com *duração*.
- **Esforço distinto / Discrete Effort.** *Esforço de trabalho* diretamente identificável para o término de componentes específicos da *estrutura analítica do projeto e entregas* e que pode ser diretamente planejado e medido. Compare com *esforço distribuído*.
- **Esforço distribuído (ED) / Apportioned Effort (AE).** *Esforço* aplicado ao *trabalho* do projeto que não pode ser facilmente dividido em esforços distintos para esse trabalho, mas que está diretamente relacionado a esforços de trabalho distintos mensuráveis. Compare com *esforço distinto*.
- **Especificação / Specification.** Um *documento* que especifica, de maneira completa, precisa e verificável, *requisitos, projeto, comportamento* ou outras características de um *sistema, componente, produto, resultado* ou *serviço* e, com freqüência, os *procedimentos* para determinar se essas cláusulas foram satisfeitas. Exemplos: *especificação de requisitos, especificação de projeto, especificação de produto e especificação de testes*.
- **Estimativa "bottom-up" / Bottom-up Estimating [Técnica].** Um método para estimar um *componente do trabalho*. O trabalho é *decomposto* em partes mais detalhadas. É preparada uma *estimativa* do que é necessário para atender aos *requisitos* de cada uma das partes inferiores e mais detalhadas do trabalho e, em seguida, essas estimativas são agregadas em uma quantidade total para o componente do trabalho. A exatidão da estimativa "bottom-up" é determinada pelo tamanho e a complexidade do trabalho identificado nos níveis inferiores. Em geral, escopos de trabalho menores aumentam a exatidão das estimativas.
- **Estimativa / Estimate [Saídas/Entradas].** Uma avaliação quantitativa da **quantidade** ou resultado provável. Geralmente aplicada a *custos, recursos, esforço e durações* do projeto e é normalmente precedida de um modificador (ou seja, preliminar, conceitual, de viabilidade, de ordem de grandeza, definitiva). Deve sempre incluir uma indicação de exatidão (por exemplo,  $\pm x\%$ ).
- **Estimativa análoga / Analogous Estimating [Técnica].** Uma *técnica* de estimativa que usa os valores de parâmetros, como *escopo*,



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

*custo, orçamento e duração* ou medidas de escala, como tamanho, peso e complexidade de uma *atividade* anterior semelhante como base para estimar o mesmo parâmetro ou medida para uma atividade futura. Ela é freqüentemente usada para estimar um parâmetro quando existe uma quantidade limitada de informações detalhadas sobre o projeto (por exemplo, nas *fases iniciais*). A estimativa análoga é uma forma de *opinião especializada*. A estimativa análoga é mais confiável quando as atividades anteriores são verdadeiramente, e não apenas aparentemente, semelhantes e os membros da *equipe do projeto* que preparam as *estimativas* possuem a especialização necessária.

- **Estimativa de custos / Cost Estimating** [Processo]. O processo de desenvolvimento de uma aproximação do custo dos recursos necessários para terminar as *atividades do projeto*\*.
- **Estimativa de custos exeqüíveis / Should-Cost Estimate**. Uma *estimativa* do custo de um *produto* ou *serviço* utilizada para avaliar se o custo proposto por um possível *fornecedor* é razoável.
- **Estimativa de duração da atividade / Activity Duration Estimating** [Processo]. O processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar *atividades do cronograma* específicas.
- **Estimativa de recursos da atividade / Activity Resource Estimating** [Processo]. O processo de estimativa de tipos e quantidades de recursos necessários para realizar cada *atividade do cronograma*.
- **Estimativa de três pontos / Three-Point Estimate** [Técnica]. Uma *técnica* que usa três *estimativas* de *custos* ou *duração* para representar os cenários - otimista, mais provável e pessimista. Esta técnica é aplicada para melhorar a exatidão das *estimativas* de custos ou duração quando não há certeza em relação à *atividade* subjacente ou ao *componente* de custo.
- **Estimativa no término (ENT) / Estimate at Completion (EAC)** [Saídas/Entradas]. O custo total previsto de uma *atividade do cronograma*, de um *componente da estrutura analítica do projeto* ou do *projeto*, quando o *escopo* definido do trabalho for terminado. ENT é igual ao *custo real* (CR) mais a *estimativa para terminar* (EPT) de todo o trabalho restante.  $ENT = CR \text{ mais } EPT$ . A ENT pode ser calculada com base no desempenho até a data em questão ou estimada pela *equipe do projeto* com base em outros fatores, caso em que é freqüentemente chamada de última estimativa revisada. Veja também *técnica do valor agregado e estimativa para terminar*.
- **Estimativa para terminar (EPT) / Estimate to Complete (ETC)** [Saídas/Entradas]. O custo previsto necessário para terminar todo o trabalho restante de uma *atividade do cronograma*, um *componente da estrutura analítica do projeto* ou o *projeto*. Veja também *técnica do valor agregado e estimativa no término*.
- **Estimativa paramétrica / Parametric Estimating** [Técnica]. Uma *técnica* de estimativa que utiliza uma relação estatística entre dados históricos e outras variáveis (por exemplo, metros quadrados em construção, linhas de código em desenvolvimento de software) para calcular uma *estimativa* para parâmetros da atividade, como *escopo, custo, orçamento e duração*. Esta técnica pode produzir níveis mais altos de exatidão dependendo da sofisticação e dos dados subjacentes incorporados ao modelo. Um exemplo do parâmetro de custo é multiplicar a quantidade planejada de trabalho a ser



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

realizado pelo custo histórico por unidade para obter o custo estimado.

- **Estrutura analítica do projeto (EAP) / Work Breakdown Structure (WBS)** [Saídas/Entradas]. Uma *decomposição* hierárquica orientada à *entrega do trabalho a ser executado* pela *equipe do projeto* para atingir os *objetivos* do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o *escopo total do projeto*. Cada nível descendente representa uma definição cada vez mais detalhada do *trabalho do projeto*. A EAP é decomposta em *pacotes de trabalho*. A orientação da hierarquia para a entrega inclui entregas internas e externas. Veja também *pacote de trabalho, conta de controle, estrutura analítica do projeto contratado e estrutura analítica do resumo do projeto*.
- **Estrutura analítica do projeto contratado (EAPC) / Contract Work Breakdown Structure (CWBS)** [Saídas/Entradas]. Uma parte da *estrutura analítica do projeto* para o *projeto* desenvolvida e mantida por um *fornecedor* que assina contrato para fornecer um *subprojeto* ou um *componente* do projeto.
- **Estrutura analítica do resumo do projeto (EARP) / Project Summary Work Breakdown Structure (PSWBS)** [Ferramenta]. Uma *estrutura analítica do projeto* para o projeto que é desenvolvida somente até o nível de detalhe do *subprojeto* dentro de algumas ramificações da EAP, e onde os detalhes desses subprojetos são fornecidos para que sejam usados pelas *estruturas analíticas do projeto contratado*.
- **Estrutura analítica dos recursos (EAR) / Resource Breakdown Structure (RBS)**. Uma estrutura hierárquica de *recursos* por categoria de recursos e tipo de recursos usada em cronogramas de *nivelamento de recursos* e para desenvolver cronogramas limitados por recursos, e que pode ser usada para identificar e analisar designações de recursos humanos do projeto.
- **Estrutura analítica dos riscos (EAR) / Risk Breakdown Structure (RBS)** [Ferramenta]. Uma representação organizada hierarquicamente dos *riscos* identificados do *projeto\** ordenados por *categoria* e subcategoria de *risco* que identifica as diversas áreas e causas de riscos potenciais. A estrutura analítica dos riscos geralmente é adaptada para tipos específicos de projetos.
- **Evento / Event**. Algo que acontece, uma ocorrência, um resultado.
- **Execução / Executing**. Veja *executar*.
- **Execução / Execution**. Veja *executar*.
- **Executar / Execute**. Orientar, gerenciar, realizar e executar o *trabalho do projeto*, fornecer as *entregas* e fornecer *informações sobre o desempenho do trabalho*.
- **Fase / Phase**. Veja *fase do projeto*.
- **Fase do projeto / Project Phase**. Um conjunto de *atividades do projeto\** relacionadas de forma lógica que geralmente culminam com o término de uma *entrega* importante. Na maioria dos casos, as fases do projeto (também chamadas de fases) são terminadas seqüencialmente, mas podem se sobrepor em algumas situações do projeto. As fases podem ser subdivididas em *subfases* e depois em *componentes*; se o projeto ou parte do projeto estiverem divididos em fases, essa hierarquia fará parte da *estrutura analítica do projeto*. Uma fase do projeto é um componente do *ciclo de vida do projeto*. Uma fase do projeto não é um *grupo de processos de gerenciamento de projetos\**.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Fatores ambientais da empresa / Enterprise Environmental Factors** [Saídas/Entradas]. Qualquer um ou todos os fatores ambientais externos e fatores ambientais organizacionais internos que cercam ou influenciam o sucesso do projeto. Esses fatores são de qualquer uma ou de todas as empresas envolvidas no projeto e incluem cultura e estrutura organizacional, infraestrutura, recursos existentes, bancos de dados comerciais, condições de mercado e *software de gerenciamento de projetos*.
- **Ferramenta / Tool**. Alguma coisa tangível, como um modelo ou um programa de software, usada na realização de uma *atividade* para produzir um *produto* ou *resultado*.
- **Folga / Float**. Também chamada de tempo de folga. Veja *folga total* e também *folga livre*.
- **Folga / Slack**. Veja *folga total* e *folga livre*.
- **Folga livre (FL) / Free Float (FF)**. O tempo permitido para atraso de uma *atividade do cronograma* sem atrasar o início mais cedo de qualquer uma das atividades do cronograma imediatamente subsequentes. Veja também *folga total*.
- **Folga total (FT) / Total Float (TF)**. O atraso total permitido para a *data de início mais cedo* de uma *atividade do cronograma* sem atrasar a *data de término* do projeto ou violar uma *restrição* do cronograma. É calculada através do *método do caminho crítico* e da determinação da diferença entre as *datas de término mais cedo* e as *datas de término mais tarde*. Veja também *folga livre*.
- **Fornecedor / Seller**. Um provedor ou fornecedor de *produtos, serviços* ou *resultados* para uma organização.
- **Função / Role**. Uma função definida a ser realizada por um *membro da equipe do projeto*, como teste, arquivamento, inspeção, codificação.
- **Fundos / Funds**. Uma provisão de dinheiro ou recursos pecuniários imediatamente disponíveis.
- **Gatilhos / Triggers**. Indicações de que um risco ocorreu ou está para ocorrer. Os gatilhos podem ser descobertos no processo de *identificação de riscos* e observados no processo de *monitoramento e controle de riscos*. Os gatilhos às vezes são chamados de sintomas de *risco* ou sinais de alerta.
- **Gerenciamento da qualidade do projeto / Project Quality Management** [Área de conhecimento]. Veja o Apêndice F.
- **Gerenciamento da qualidade total (GQT) / Total Quality Management (TQM)** [Técnica]. Uma abordagem comum para a implementação de um programa de melhoria da *qualidade* em uma *organização*.
- **Gerenciamento das comunicações do projeto / Project Communications Management** [Área de conhecimento]. Veja o Apêndice F.
- **Gerenciamento de aquisições do projeto / Project Procurement Management** [Área de conhecimento]. Veja o Apêndice F.
- **Gerenciamento de custos do projeto / Project Cost Management** [Área de conhecimento]. Veja o Apêndice F.
- **Gerenciamento de integração do projeto / Project Integration Management** [Área de conhecimento]. Veja o Apêndice F.
- **Gerenciamento de portfólios / Portfolio Management** [Técnica]. O gerenciamento centralizado de um ou mais *portfólios*, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de *projetos, programas* e outros trabalhos relacionados, para atingir *objetivos* de negócios estratégicos.

- **Gerenciamento de programas / Program Management.** O gerenciamento centralizado coordenado de um *programa* para a realização de seus *objetivos* e benefícios estratégicos.
- **Gerenciamento de projetos (GP) / Project Management (PM).** A aplicação de *conhecimentos, habilidades, ferramentas* e *técnicas* às *atividades do projeto\** a fim de atender aos seus *requisitos*.
- **Gerenciamento de recursos humanos do projeto / Project Human Resource Management** [Área de conhecimento]. Veja o Apêndice F.
- **Gerenciamento de riscos do projeto / Project Risk Management** [Área de conhecimento]. Veja o Apêndice F.
- **Gerenciamento de tempo do projeto / Project Time Management** [Área de conhecimento]. Veja o Apêndice F.
- **Gerenciamento de valor agregado (GVA) / Earned Value Management (EVM).** Uma metodologia de gerenciamento usada para integrar o *escopo, o cronograma* e os *recursos* e para medir objetivamente o desempenho e o progresso do projeto. Para medir o desempenho, o custo orçado do trabalho realizado (ou seja, o *valor agregado*) é determinado e comparado ao custo real do trabalho realizado (ou seja, o *custo real*). O progresso é medido pela comparação entre o *valor agregado* e o *valor planejado*.
- **Gerenciamento do escopo do projeto / Project Scope Management** [Área de conhecimento]. Veja o Apêndice F.
- **Gerenciar a equipe do projeto / Manage Project Team** [Processo]. O *processo* de acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer *feedback*, resolver problemas e coordenar mudanças para melhorar o desempenho do projeto.
- **Gerenciar as partes interessadas / Manage Stakeholders** [Processo]. O *processo* de gerenciamento das *comunicações* para satisfazer os *requisitos* das *partes interessadas* no projeto e resolver *problemas* com elas.
- **Gerente de projetos (GP) / Project Manager (PM).** A pessoa designada pela *organização executora* para atingir os *objetivos do projeto\**.
- **Gerente funcional / Functional Manager.** Alguém com *autoridade* de gerenciamento sobre uma unidade organizacional dentro de uma *organização funcional*. O gerente de qualquer grupo que realmente fabrique um *produto* ou realize um *serviço*. Às vezes chamado de gerente de linha.
- **Gráfico de barras / Bar Chart** [Ferramenta]. Uma representação gráfica de informações relacionadas ao cronograma. Em um gráfico de barras típico, as *atividades do cronograma* ou os *componentes da estrutura analítica do projeto* são listados verticalmente no lado esquerdo do gráfico, as *datas* são mostradas horizontalmente na parte superior e as *durações das atividades* são exibidas como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas. Também chamado de Gráfico de Gantt.
- **Gráfico de controle / Control Chart** [Ferramenta]. Uma representação gráfica dos dados do processo ao longo do tempo e em relação aos *limites de controle* estabelecidos e que possui uma linha central que ajuda a detectar uma tendência dos valores traçados na direção de um dos *limites de controle*.
- **Gráfico de Gantt / Gantt Chart.** Veja *gráfico de barras*.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Grau / Grade.** Categoria ou classificação utilizada para diferenciar itens que possuem a mesma utilidade funcional (por exemplo, "martelo"), mas que não têm os mesmos requisitos de qualidade (por exemplo, podem ser necessários tipos diferentes de martelos para resistir a diferentes graus de força).
- **Grupo de processos / Process Group.** Veja *Grupos de processos de gerenciamento de projetos*.
- **Grupo de processos de gerenciamento de projetos / Project Management Process Group.** Um agrupamento lógico dos *processos de gerenciamento de projetos* descritos no Guia do PMBOK®. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos incluem *processos de iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de monitoramento e controle e processos de encerramento*. Em conjunto, esses cinco grupos são necessários para qualquer projeto, possuem claras *dependências* internas e devem ser realizados na mesma seqüência em cada projeto, independentemente da *área de aplicação* ou das especificações do *ciclo de vida do projeto* aplicado.
- Os grupos de processos de gerenciamento de projetos não são *fases do projeto*.
- **Grupos de processos do projeto / Project Process Groups.** Os cinco *grupos de processos* necessários para qualquer projeto que possuem dependências claras e que devem ser realizados na mesma seqüência em cada projeto, independentemente da *área de aplicação* ou das especificações do *ciclo de vida do projeto* aplicado. Os grupos de processos são: *iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento*.
- **Habilidade / Skill.** Capacidade de usar o *conhecimento*, uma aptidão desenvolvida e/ou uma capacidade de executar ou realizar uma *atividade* de modo eficaz e rápido.
- **Histograma de recursos / Resource Histogram.** Um *gráfico de barras* que representa o tempo em que um *recurso* é agendado para funcionar por uma série de períodos de tempo. A disponibilidade do recurso pode ser representada como uma linha para fins de comparação. Barras contrastantes podem demonstrar quantidades reais de recursos usados conforme o projeto se desenvolve.
- **Identificação de riscos / Risk Identification [Processo].** O processo de determinação dos *riscos* que podem afetar o *projeto* e de documentação de suas características.
- **Identificador da atividade / Activity Identifier.** Uma identificação - numérica ou de texto - curta e exclusiva atribuída a cada *atividade do cronograma* para diferenciar essa *atividade do projeto\** de outras atividades. Normalmente exclusivo dentro de um *diagrama de rede do cronograma do projeto*.
- **Índice de desempenho de custos (IDC) / Cost Performance Index (CPI).** Uma medida da eficiência de custos em um projeto. É a relação entre o *valor agregado (VA)* e os *custos reais (CR)*.  $IDC = VA \text{ dividido por } CR$ . Um valor maior ou igual a um indica uma condição favorável e um valor menor que um indica uma condição desfavorável.
- **Índice de desempenho de prazos (IDP) / Schedule Performance Index (SPI).** Uma medida da eficiência do cronograma em um projeto. É a relação entre o *valor agregado (VA)* e o *valor planejado (VP)*. O IDP é calculado dividindo-se o VA pelo VP. Um IDP maior ou igual a



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

um indica uma condição favorável e um valor menor que um indica uma condição desfavorável. Veja também *gerenciamento do valor agregado*.

- **Influenciador / Influencer.** Pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados à aquisição ou ao uso do *produto* do projeto, mas que, devido à sua posição na *organização do cliente\**, podem influenciar, positiva ou negativamente, no andamento do *projeto*.
- **Informações históricas / Historical Information.** Documentos e dados sobre projetos anteriores que incluem arquivos de projetos, registros, correspondências, contratos encerrados e projetos encerrados.
- **Informações sobre o desempenho do trabalho / Work Performance Information** [Saídas/Entradas]. Informações e dados sobre o andamento das *atividades do cronograma do projeto* que estão sendo realizadas para executar o *trabalho do projeto* coletados como parte dos *processos de orientar e gerenciar a execução do projeto\**. As informações incluem: situação das *entregas*, andamento da implementação de *solicitações de mudança*, *ações corretivas*, *ações preventivas* e *reparos de defeitos*, previsão de *estimativas para terminar*, percentual relatado de *trabalho* fisicamente terminado, valor atingido de *medições do desempenho técnico*, datas de início e de término de *atividades do cronograma*.
- **Iniciação do projeto / Project Initiation.** Lançamento de um *processo* que pode resultar na autorização e na definição do *escopo* de um novo *projeto*.
- **Iniciador / Initiator.** Uma pessoa ou *organização* que possui a capacidade e a *autoridade* para iniciar um *projeto*.
- **Início para início (II) / Start-to-Start (SS).** O *relacionamento lógico* em que a iniciação do trabalho da *atividade sucessora do cronograma* depende da iniciação do trabalho da *atividade predecessora do cronograma*. Veja também *relacionamento lógico*.
- **Início para término (IT) / Start-to-Finish (SF).** O *relacionamento lógico* em que o término da *atividade sucessora do cronograma* depende da iniciação da *atividade predecessora do cronograma*. Veja também *relacionamento lógico*.
- **Inspeção / Inspection** [Técnica]. Exame ou medida para verificar se uma *atividade*, *componente*, *produto*, *resultado* ou *serviço* está de acordo com os *requisitos* especificados.
- **Integrado / Integrated.** Componentes inter-relacionados, interconectados, intertravados ou coordenados que são combinados e unificados para formar um todo funcional ou unificado.
- **Integral.** Essencial para a totalidade; requisito; constituinte com; formado como uma unidade com outro componente.
- **Item de trabalho / Work Item.** Este termo não é mais usado. Veja *atividade* e *atividade do cronograma*.
- **Lições aprendidas / Lessons Learned** [Saídas/Entradas]. A aprendizagem obtida no processo de realização do projeto. As lições aprendidas podem ser identificadas a qualquer momento. Também consideradas um registro do projeto, que será incluído na *base de conhecimento de lições aprendidas*.
- **Limite / Threshold.** Um valor de *custo*, de *tempo*, de *qualidade*, técnico ou de *recurso* usado como parâmetro e que pode ser incluído



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

nas especificações do produto. Ultrapassar o limite deve provocar alguma ação, como a geração de um relatório de exceções.

- **Limites de controle / Control Limits.** A área composta de três desvios-padrão em ambos os lados da linha central, ou média, de uma distribuição normal de dados traçados em um *gráfico de controle* que reflete a variação esperada nos dados. Veja também *limites de especificação*.
- **Limites de especificação / Specification Limits.** A área em ambos os lados da linha central, ou média, de dados traçados em um *gráfico de controle* que atende aos requisitos do *cliente* para um *produto* ou *serviço*. Essa área pode ser maior ou menor que a área definida pelos limites de controle. Veja também *limites de controle*.
- **Linha de base / Baseline.** O plano dividido em fases aprovado (para um *projeto*, um *componente da estrutura analítica do projeto*, um *pacote de trabalho* ou uma *atividade do cronograma*), mais ou menos o *escopo do projeto*, o *custo*, o *cronograma* e as mudanças técnicas aprovados. Em geral, refere-se à linha de base atual, mas pode se referir à original ou a alguma outra linha de base. Normalmente usada com um modificador (por exemplo, linha de base dos custos, do cronograma, da medição de desempenho, técnica). Veja também *linha de base da medição de desempenho*. **GLOSSÁRIO**
- **Linha de base da medição de desempenho / Performance Measurement Baseline.** Um plano aprovado para o *trabalho do projeto* em relação ao qual é comparada a execução do projeto e são medidos os desvios para o *controle* do gerenciamento. A linha de base da medição de desempenho normalmente integra parâmetros de *escopo*, *cronograma* e *custo* de um projeto, mas também pode incluir parâmetros técnicos e de *qualidade*.
- **Linha de base do escopo / Scope Baseline.** Veja *linha de base*.
- **Linha de base dos custos / Cost Baseline.** Veja *linha de base*.
- **Lista da equipe do projeto / Project Team Directory.** Uma lista documentada dos membros da *equipe do projeto*, suas *funções* no projeto e informações de *comunicação*.
- **Lista de atividades / Activity List [Saídas/Entradas].** Uma tabela documentada de *atividades do cronograma* que mostra a *descrição da atividade*, o *identificador da atividade* e uma descrição suficientemente detalhada do escopo do trabalho para que os *membros da equipe do projeto* compreendam que *trabalho* deverá ser realizado.
- **Lista de preço de materiais (LPM) / Bill of Materials (BOM).** Uma tabela hierárquica formal documentada das montagens, submontagens e *componentes* físicos necessários para fabricar um *produto*.
- **Lista de verificação / Checklist [Saídas/Entradas].** Itens listados juntos para facilitar a comparação ou para garantir que ações associadas a eles sejam gerenciadas adequadamente e não sejam esquecidas. Um exemplo é uma lista de itens a serem examinados criada durante o planejamento da *qualidade* e aplicada durante o *controle* da qualidade.
- **Lógica / Logic.** Veja *lógica de rede*.
- **Lógica de rede / Network Logic.** O conjunto de dependências de *atividades do cronograma* que compõe um *diagrama de rede do cronograma do projeto*.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Loop de rede / Network Loop.** Um *caminho de rede* do cronograma que passa duas vezes pelo mesmo nó. Os loops (ciclos) de rede não podem ser analisados com técnicas tradicionais de *análise de rede do cronograma* como o *método do caminho crítico*.
- **Marco / Milestone.** Um ponto ou evento significativo no *projeto*. Veja também *marco do cronograma*.
- **Marco do cronograma / Schedule Milestone.** Um evento significativo no *cronograma do projeto*, como um evento que limita o trabalho futuro ou que termina uma *entrega* importante. Um marco do cronograma possui *duração* nula. Às vezes chamado de *atividade-marco*. Veja também *marco*.
- **Material / Materiel.** O conjunto de objetos usados por uma *organização* em qualquer empreendimento, como equipamentos, dispositivos, ferramentas, máquinas, aparelhos, materiais e suprimentos.
- **Matriz de probabilidade e impacto / Probability and Impact Matrix** [Ferramenta]. Uma forma comum de determinar se um *risco* é considerado baixo, moderado ou alto através da combinação das duas dimensões de um risco: sua probabilidade de ocorrência e seu impacto nos objetivos, caso ocorra.
- **Matriz de responsabilidades (MR) / Responsibility Assignment Matrix (RAM)** [Ferramenta]. Uma estrutura que relaciona o *organograma* do projeto com a *estrutura analítica do projeto* para ajudar a garantir que cada componente do *escopo de trabalho* do projeto seja atribuído a uma pessoa responsável.
- **Medição de desempenho técnico / Technical Performance Measurement** [Técnica]. Uma *técnica* de medição de desempenho que compara as realizações técnicas durante a execução do *projeto* com o *cronograma* de realizações técnicas planejadas do *plano de gerenciamento do projeto*. Ela pode usar parâmetros técnicos importantes do *produto* produzido pelo projeto como uma métrica de *qualidade*. Os valores medidos obtidos fazem parte das *informações sobre o desempenho do trabalho*.
- **Membros da equipe / Team Members.** Veja *membros da equipe do projeto*.
- **Membros da equipe do projeto / Project Team Members.** As pessoas que se reportam direta ou indiretamente ao *gerente de projetos* e que são responsáveis pela realização do *trabalho do projeto* como parte normal das tarefas que lhes foram atribuídas.
- **Método da cadeia crítica / Critical Chain Method** [Técnica]. Uma *técnica* de *análise de rede do cronograma\** que modifica o cronograma do projeto para que leve em conta recursos limitados. O método da cadeia crítica mistura abordagens determinísticas e probabilísticas da *análise de rede do cronograma*.
- **Método do caminho crítico (CPM) / Critical Path Method (CPM)** [Técnica]. Uma *técnica* de *análise de rede do cronograma\** usada para determinar a flexibilidade na elaboração de cronogramas (a quantidade de *folga*) nos diversos *caminhos lógicos de rede* na rede do *cronograma do projeto* e para determinar a *duração* mínima total do projeto. As *datas de início e de término mais cedo\** são calculadas através de um *caminho de ida*, usando uma *data de início* especificada. As *datas de início e de término mais tarde\** são calculadas através de um *caminho de volta*, começando de uma *data de término* especificada, que ocasionalmente é a *data de término*



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

*mais cedo* do projeto determinada durante o cálculo do caminho de ida.

- **Método do diagrama de precedência (MDP) / Precedence Diagramming Method (PDM)** [Técnica]. Uma *técnica* de diagramação de rede do cronograma onde as *atividades do cronograma* são representadas por caixas (ou *nós*). As atividades do cronograma são graficamente ligadas por um ou mais *relacionamentos lógicos* para demonstrar a seqüência em que as atividades devem ser realizadas.
- **Método do diagrama de setas (MDS) / Arrow Diagramming Method (ADM)** [Técnica]. Uma *técnica* de diagramação de rede do cronograma onde as *atividades do cronograma* são representadas por *setas*. A extremidade final da seta representa o início, e a cabeça representa o término da atividade do cronograma. (O comprimento da seta **não** representa a duração prevista da atividade do cronograma.) As atividades do cronograma são conectadas em pontos chamados de *nós* (normalmente representados por pequenos círculos) para ilustrar a seqüência prevista para a realização das atividades do cronograma. Veja também *método do diagrama de precedência*.
- **Metodologia / Methodology**. Um *sistema* de *práticas, técnicas, procedimentos* e regras usado pelas pessoas que trabalham em uma *disciplina*.
- **Mitigação de riscos / Risk Mitigation** [Técnica]. Uma *técnica* de *planejamento de respostas a riscos\** associada às *ameaças* que busca reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto de um *risco* a um nível abaixo do limite aceitável.
- **Modelo / Template**. Um *documento* parcialmente completo em um formato predefinido que fornece uma estrutura definida para coletar, organizar e apresentar informações e dados. Os modelos geralmente se baseiam em documentos criados durante *projetos* anteriores. Os modelos podem reduzir o *esforço* necessário para realizar um *trabalho* e aumentar a consistência dos *resultados*.
- **Modelo de cronograma / Schedule Model** [Ferramenta]. Um modelo usado junto com métodos manuais ou *software de gerenciamento de projetos* para realizar uma *análise de rede do cronograma* a fim de gerar o *cronograma do projeto*, que será usado no gerenciamento da execução de um *projeto*. Veja também *cronograma do projeto*.
- **Monitoramento / Monitoring**. Veja *monitorar*.
- **Monitoramento e controle de riscos / Risk Monitoring and Control** [Processo]. O *processo* de acompanhamento dos *riscos* identificados, monitoramento dos *riscos residuais*, identificação de novos *riscos*, execução de planos de respostas a *riscos* e avaliação de sua eficiência durante todo o *ciclo de vida do projeto*.
- **Monitorar / Monitor**. Coletar dados de desempenho do *projeto* referentes a um plano, produzir medições do desempenho e relatar e divulgar informações sobre o desempenho.
- **Monitorar e controlar o trabalho do projeto / Monitor and Control Project Work** [Processo]. O *processo* de *monitoramento* e *controle* dos processos necessários para iniciar, planejar, executar e encerrar um *projeto* para atender aos *objetivos* de desempenho definidos no *plano de gerenciamento do projeto* e na *declaração do escopo do projeto*.
- **Mudança solicitada / Requested Change** [Saídas/Entradas]. Uma *solicitação de mudança* formalmente documentada submetida à



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- aprovação para o processo de *controle integrado de mudanças*. Compare com *solicitação de mudança aprovada*.
- **Mudanças do escopo / Scope Change.** Qualquer mudança no *escopo do projeto*. Uma mudança do *escopo* quase sempre exige um ajuste nos *custos* ou no *cronograma* do projeto. **GLOSSÁRIO**
  - **Networking** [Técnica]. Desenvolvimento de relações com pessoas que podem ser capazes de ajudar na realização dos *objetivos* e responsabilidades.
  - **Nível de esforço (NDE) / Level of Effort (LOE).** *Atividade* auxiliar (por exemplo, contato com *fornecedor* ou *cliente*, contabilidade de custos do projeto, gerenciamento de projetos, etc.) que não se presta prontamente à medição de realizações distintas. É geralmente caracterizado por um ritmo uniforme de desempenho do *trabalho* durante um período de tempo determinado pelas atividades suportadas.
  - **Nivelamento / Leveling.** Veja *nivelamento de recursos*.
  - **Nivelamento de recursos / Resource Leveling** [Técnica]. Qualquer forma de *análise de rede do cronograma* na qual as decisões de elaboração de cronograma (datas de início e término) se baseiam em restrições de recursos (por exemplo, disponibilidade limitada de recursos ou mudanças de difícil administração nos níveis de disponibilidade de recursos).
  - **Nó / Node.** Um dos pontos que definem uma rede de cronograma; um ponto de junção unido a algumas ou a todas as outras linhas de *dependência*. Veja também *método do diagrama de setas* e *método do diagrama de precedência*.
  - **Norma / Standard.** Um *documento* estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido que fornece, para uso comum e repetido, regras, diretrizes ou características para *atividades* ou seus *resultados*, visando à obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto.
  - **Objetivo / Objective.** Algo em cuja direção o *trabalho* deve ser orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um objetivo a ser atingido, um *resultado* a ser obtido, um *produto* a ser produzido ou um *serviço* a ser realizado.
  - **Operações / Operations.** Uma função organizacional que realiza a execução contínua de *atividades* que produzem o mesmo *produto* ou fornecem um *serviço* repetitivo. Exemplos: operações de produção, operações de fabricação e operações de contabilidade.
  - **Opinião especializada / Expert Judgment** [Técnica]. Opinião fornecida com base em especialização em uma *área de aplicação*, *área de conhecimento*, *disciplina*, setor, conforme adequado para a atividade que está sendo realizada. Essa especialização pode ser oferecida por qualquer grupo ou pessoa com formação, *conhecimento*, *habilidade*, experiência ou treinamento especializado e está disponível a partir de diversas fontes, inclusive: outras unidades dentro da organização executora, consultores, *partes interessadas*, inclusive *clientes*, associações profissionais e técnicas, e setores.
  - **Oportunidade / Opportunity.** Uma condição ou situação favorável para o *projeto*, um conjunto positivo de circunstâncias, um conjunto positivo de eventos, um *risco* que terá impacto positivo nos *objetivos* do projeto ou uma possibilidade de mudanças positivas. Compare com *ameaça*.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Orçamentação / Cost Budgeting** [Processo]. O *processo* de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou *pacotes de trabalho* para estabelecer uma *linha de base* dos custos.
- **Orçamento / Budget**. A *estimativa* aprovada para o *projeto* ou qualquer componente da *estrutura analítica do projeto* ou *atividade do cronograma*. Veja também *estimativa*.
- **Orçamento no término (ONT) / Budget at Completion (BAC)**. A soma de todos os valores de *orçamento* estabelecidos para o *trabalho* a ser realizado em um *projeto*, *componente da estrutura analítica do projeto* ou *atividade do cronograma*. O *valor planejado* total do projeto.
- **Organização / Organization**. Um grupo de pessoas organizadas para algum objetivo ou para realizar algum tipo de *trabalho* dentro de uma *empresa*.
- **Organização executora / Performing Organization**. A *empresa* cujos funcionários estão mais diretamente envolvidos na execução do *trabalho do projeto*.
- **Organização funcional / Functional Organization**. Uma *organização* hierárquica em que cada funcionário tem um superior bem definido; os funcionários são agrupados por áreas de especialização e gerenciados por uma pessoa especializada nessa área.
- **Organização matricial / Matrix Organization**. Qualquer estrutura organizacional na qual o *gerente de projetos* divide as responsabilidades com os *gerentes funcionais* para atribuição de prioridades e orientação do *trabalho* das pessoas designadas para o *projeto*.
- **Organização por projeto / Projectized Organization**. Qualquer estrutura organizacional na qual o *gerente de projetos* possui autoridade total para atribuir prioridades, aplicar *recursos* e orientar o *trabalho* das pessoas designadas para o *projeto*.
- **Organograma (ORG) / Organizational Breakdown Structure (OBS)** [Ferramenta]. Uma descrição hierarquicamente organizada da *organização do projeto* disposta de forma a relacionar os *pacotes de trabalho* com as unidades organizacionais executoras. (Às vezes, o ORG é escrito como Estrutura analítica da organização, com a mesma definição.).
- **Organograma / Organization Chart** [Ferramenta]. Um método para representar inter-relacionamentos entre um grupo de pessoas que trabalham juntas para um *objetivo* comum.
- **Organograma do projeto / Project Organization Chart** [Saídas/Entradas]. Um *documento* que representa graficamente os membros da *equipe do projeto* e seus inter-relacionamentos para um *projeto* específico.
- **Orientar e gerenciar a execução do projeto / Direct and Manage Project Execution** [Processo]. O *processo* de execução do *trabalho* definido no *plano de gerenciamento do projeto* para atingir os requisitos do projeto definidos na *declaração do escopo do projeto*.
- **Pacote de planejamento / Planning Package**. Um *componente* da EAP abaixo da *conta de controle* com conteúdo de *trabalho* conhecido, mas sem *atividades do cronograma* detalhadas. Veja também *conta de controle*.
- **Pacote de trabalho / Work Package**. Uma *entrega* ou *componente do trabalho do projeto* no nível mais baixo de cada ramo da *estrutura*



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

*analítica do projeto*. O pacote de trabalho inclui as *atividades do cronograma* e os *marcos do cronograma* necessários para terminar a entrega do pacote de trabalho ou o componente do trabalho do projeto. Veja também *conta de controle*.

- **Paralelismo / Fast Tracking** [Técnica]. Uma *técnica de compressão do cronograma* de um projeto específico que altera a *lógica de rede* para sobrepor *fases* que normalmente seriam realizadas em seqüência, como a fase de projeto e a fase de construção, ou para realizar *atividades do cronograma* em paralelo. Veja *compressão do cronograma* e também *compressão*.
- **Partes interessadas / Stakeholder**. Pessoas e *organizações*, como *clientes*, *patrocinadores*, *organizações executoras* e o público, que estejam ativamente envolvidas no *projeto* ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto. Elas podem também exercer influência sobre o projeto e suas *entregas*.
- **Partes interessadas no projeto / Project Stakeholder**. Veja *partes interessadas*.
- **Patrocinador / Sponsor**. A pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie, para o *projeto*.
- **Patrocinador do projeto / Project Sponsor**. Veja *patrocinador*.
- **Percentual completo (PC ou PCT) / Percent Complete (PC or PCT)**. Uma *estimativa expressa* como percentual, da quantidade de *trabalho* terminado em uma *atividade* ou um *componente da estrutura analítica do projeto*.
- **Planejamento da qualidade / Quality Planning** [Processo]. O processo de identificação dos padrões de qualidade relevantes para o *projeto* e de determinação de como satisfazê-los.
- **Planejamento das comunicações / Communications Planning** [Processo]. O processo de determinação das necessidades de informação e de *comunicação* das *partes interessadas* no projeto: quem são, qual é seu nível de interesse e influência no *projeto*, quem precisa de qual informação, quando ela será necessária e como ela será fornecida.
- **Planejamento de recursos / Resource Planning**. Veja *estimativa de recursos da atividade*.
- **Planejamento de recursos humanos / Human Resource Planning** [Processo]. O processo de identificação e documentação de *funções*, responsabilidades e relações hierárquicas do *projeto*, além da criação do *plano de gerenciamento de pessoal*.
- **Planejamento de respostas a riscos / Risk Response Planning** [Processo]. O processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos *objetivos do projeto*.
- **Planejamento do escopo / Scope Planning** [Processo]. O processo de criação de um *plano de gerenciamento do escopo do projeto*.
- **Planejamento do gerenciamento de riscos / Risk Management Planning** [Processo]. O processo de decisão de como abordar, planejar e executar as *atividades* de gerenciamento de *riscos* de um *projeto*.
- **Planejamento em ondas sucessivas / Rolling Wave Planning** [Técnica]. Uma forma de planejamento de *elaboração progressiva* em que o *trabalho* que será realizado a curto prazo é planejado em detalhes em um nível baixo da *estrutura analítica do projeto*, enquanto o trabalho distante no futuro é planejado em um nível



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

relativamente alto da estrutura analítica do projeto. Porém, o planejamento detalhado do trabalho a ser realizado dentro de mais um ou dois períodos no futuro próximo é feito conforme o trabalho está sendo terminado durante o período atual.

- **Planejar compras e aquisições / Plan Purchases and Acquisitions** [Processo]. O *processo* de determinação do que comprar ou adquirir e de quando e como fazer isso.
- **Planejar contratações / Plan Contracting** [Processo]. O *processo* de documentação dos requisitos de *produtos, serviços e resultados* e identificação de possíveis *fornecedores*.
- **Plano de contas / Chart of Accounts** [Ferramenta]. Qualquer *sistema* de numeração utilizado para monitorar os *custos do projeto\** por categoria (por exemplo, *mão-de-obra, suprimentos, materiais e equipamentos*). O plano de contas do projeto normalmente se baseia no plano de contas empresarial da *organização executora* principal. Compare com *código de contas*.
- **Plano de contas de controle (PCC) / Control Account Plan (CAP)** [Ferramenta]. Um plano para todo o *trabalho e esforço* a serem realizados em uma conta de controle. Cada PCC possui uma *declaração do trabalho* definitiva, um *cronograma* e um *orçamento* dividido em fases. Anteriormente denominado Plano de contas de custos.
- **Plano de gerenciamento da qualidade / Quality Management Plan** [Saídas/Entradas]. O plano de gerenciamento da qualidade descreve como a *equipe de gerenciamento de projetos* implementará a política de qualidade da *organização executora*. O plano de gerenciamento da qualidade faz parte ou é um plano auxiliar do *plano de gerenciamento do projeto*. O plano de gerenciamento da qualidade pode ser formal ou informal, bem detalhado ou genérico, dependendo dos *requisitos* do projeto.
- **Plano de gerenciamento das comunicações / Communication Management Plan** [Saídas/Entradas]. O *documento* que descreve: as necessidades de *comunicação* e as expectativas para o *projeto*, como e em que formato as informações serão comunicadas, quando e onde será feita cada comunicação e quem é responsável pelo fornecimento de cada tipo de comunicação. Um plano de gerenciamento das comunicações pode ser formal ou informal, bem detalhado ou genérico, dependendo das necessidades das *partes interessadas* no projeto. O plano de gerenciamento das comunicações faz parte ou é um plano auxiliar do *plano de gerenciamento do projeto*.
- **Plano de gerenciamento de aquisições / Procurement Management Plan** [Saídas/Entradas]. O *documento* que descreve como serão gerenciados os *processos* de aquisição, desde o desenvolvimento da documentação da aquisição até o *encerramento do contrato*.
- **Plano de gerenciamento de contratos / Contract Management Plan** [Saídas/Entradas]. O *documento* que descreve como um *contrato* específico será administrado e pode incluir itens como entrega de documentação necessária e requisitos de desempenho. Um plano de gerenciamento de contratos pode ser formal ou informal, bem detalhado ou genérico, dependendo dos requisitos do contrato. Cada plano de gerenciamento de contratos é um plano auxiliar do *plano de gerenciamento do projeto*.
- **Plano de gerenciamento de custos / Cost Management Plan** [Saídas/Entradas]. O documento que define o formato e estabelece



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

as *atividades* e os *critérios* de planejamento, estruturação e controle dos *custos do projeto*. Um plano de gerenciamento de custos pode ser formal ou informal, bem detalhado ou genérico, dependendo das necessidades das partes interessadas no projeto. O plano de gerenciamento de custos faz parte ou é um plano auxiliar do *plano de gerenciamento do projeto*.

- **Plano de gerenciamento de pessoal / Staffing Management Plan** [Processos]. O *documento* que descreve quando e como os *recursos humanos necessários* serão atingidos. Ele faz parte ou é um plano auxiliar do *plano de gerenciamento do projeto*. O plano de gerenciamento de pessoal pode ser informal e genérico ou formal e bem detalhado, dependendo das necessidades do *projeto*. As informações no plano de gerenciamento de pessoal variam de acordo com a *área de aplicação* e o tamanho do projeto.
- **Plano de gerenciamento de riscos / Risk Management Plan** [Saídas/Entradas]. O *documento* que descreve como o *gerenciamento de riscos do projeto* será estruturado e realizado no *projeto*. Ele faz parte ou é um plano auxiliar do *plano de gerenciamento do projeto*. O plano de gerenciamento de riscos pode ser informal e genérico ou formal e bem detalhado, dependendo das necessidades do projeto. As informações no plano de gerenciamento de riscos variam de acordo com a *área de aplicação* e o tamanho do projeto. O plano de gerenciamento de riscos é diferente do *registro de riscos*, que contém a lista de *riscos* do projeto, os *resultados* da análise de risco e as respostas a riscos.
- **Plano de gerenciamento do cronograma / Schedule Management Plan** [Saídas/Entradas]. O *documento* que estabelece os *critérios* e as *atividades* para o desenvolvimento e o controle do *cronograma do projeto*. Ele faz parte ou é um plano auxiliar do *plano de gerenciamento do projeto*. O plano de gerenciamento do cronograma pode ser formal ou informal, bem detalhado ou genérico, dependendo das necessidades do *projeto*.
- **Plano de gerenciamento do escopo do projeto / Project Scope Management Plan** [Saídas/Entradas]. O *documento* que descreve como o *escopo do projeto* será definido, desenvolvido e verificado e como a *estrutura analítica do projeto* será criada e definida, e que fornece orientação sobre como o *escopo do projeto* será gerenciado e controlado pela *equipe de gerenciamento de projetos*. Ele faz parte ou é um plano auxiliar do *plano de gerenciamento do projeto*. O plano de gerenciamento do escopo do projeto pode ser informal e genérico ou formal e bem detalhado, dependendo das necessidades do *projeto*.
- **Plano de gerenciamento do projeto / Project Management Plan** [Saídas/Entradas]. Um *documento* formal e aprovado que define como o projeto é executado, monitorado e controlado. Ele pode ser resumido ou detalhado e pode ser formado por um ou mais planos de gerenciamento auxiliares e outros documentos de planejamento.
- **Portfólio / Portfolio**. Um conjunto de *projetos* ou *programas* e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse *trabalho* a fim de atender aos *objetivos* de negócios estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Prática / Practice.** Um tipo específico de *atividade* profissional ou de gerenciamento que contribui para a execução de um *processo* e que pode empregar uma ou mais *técnicas* e *ferramentas*.
- **Premissas / Assumptions** [Saídas/Entradas]. Premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento do *projeto* e fazem parte da *elaboração progressiva* do projeto. Frequentemente, as *equipes do projeto* identificam, documentam e validam as premissas durante o *processo* de planejamento. Geralmente, as premissas envolvem um grau de *risco*.
- **Prevenção de riscos / Risk Avoidance** [Técnica]. Uma *técnica* de *planejamento de respostas a riscos\** para uma *ameaça* que cria mudanças no *plano de gerenciamento do projeto* destinadas a eliminar o *risco* ou proteger os *objetivos do projeto* de seu impacto. Em geral, a prevenção de riscos envolve o relaxamento dos *objetivos* de tempo, custo, escopo ou qualidade.
- **Previsões / Forecasts.** *Estimativas* ou prognósticos de condições e eventos futuros do *projeto* com base nas informações e no conhecimento disponíveis no momento da previsão. As previsões são atualizadas e refeitas com base nas *informações sobre o desempenho do trabalho* fornecidas conforme o projeto é executado. As informações se baseiam no desempenho passado e no desempenho futuro esperado do projeto e incluem dados que poderiam afetar o projeto no futuro, como *estimativa no término* e *estimativa para terminar*.
- **Problema / Issue.** Um ponto ou assunto em discussão ou em disputa ou um ponto ou assunto que não está resolvido e está sob discussão ou sobre o qual existem pontos de vista opostos ou desacordos.
- **Procedimento / Procedure.** Uma série de passos seguidos em uma ordem definitiva regular para realizar alguma coisa.
- **Procedimento documentado / Documented Procedure.** Uma descrição por escrito formalizada de como deve ser executada uma *atividade*, um *processo*, uma *técnica* ou uma *metodologia*.
- **Processo / Process.** Um conjunto de ações e *atividades* inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto especificado de *produtos, resultados ou serviços*.
- **Processo de área de conhecimento / Knowledge Area Process.** Um *processo* de gerenciamento de projetos identificável dentro de uma *área de conhecimento*.
- **Processo de gerenciamento de projetos / Project Management Process.** Um dos 44 *processos* exclusivos do gerenciamento de projetos e descritos no Guia do PMBOK®.
- **Processos de encerramento / Closing Processes** [Grupo de processos]. Os *processos* realizados para finalizar formalmente todas as *atividades* de um *projeto* ou *fase* e transferir o *produto* terminado para outros ou encerrar um *projeto* cancelado.
- **Processos de execução / Executing Processes** [Grupo de processos]. Os *processos* realizados para terminar o *trabalho* definido no *plano de gerenciamento do projeto* para atingir os *objetivos* do projeto definidos na *declaração do escopo do projeto*.
- **Processos de iniciação / Initiating Processes** [Grupo de processos]. Os *processos* realizados para autorizar e definir o *escopo* de uma nova *fase* ou *projeto* ou que podem resultar na



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

continuação de um *trabalho* de projeto interrompido. Em geral, é realizado um grande número de processos de iniciação fora do escopo de controle do projeto pelos processos de *organização, programa* ou *portfólio*, e esses processos fornecem as entradas para o grupo de processos de iniciação do projeto.

- **Processos de monitoramento e controle / Monitoring and Controlling Processes** [Grupo de processos]. Os *processos* realizados para medir e *monitorar a execução do projeto\** de modo que seja possível tomar ações corretivas quando necessário para *controlar a execução da fase* ou do projeto.
- **Processos de planejamento / Planning Processes** [Grupo de processos]. Os *processos* realizados para definir e amadurecer o *escopo do projeto*, desenvolver o *plano de gerenciamento do projeto* e identificar e programar as *atividades do projeto\** que ocorrem dentro do *projeto*.
- **Produto / Product**. Um objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente. Produtos também são chamados de *materiais* ou *bens*. Compare com *resultado* e *serviço*. Veja também *entrega*.
- **Profissional de gerenciamento de projetos / Project Management Professional (PMP®)**. Uma pessoa que tenha recebido a certificação de PMP® do Project Management Institute (PMI®).
- **Programa / Program**. Um grupo de *projetos* relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Programas podem incluir elementos de *trabalho* relacionado fora do *escopo* dos projetos distintos no programa.
- **Projeto / Project**. Um esforço temporário empreendido para criar um *produto, serviço* ou *resultado* exclusivo.
- **Provisão para contingências / Contingency Allowance**. Veja *reserva*.
- **Qualidade / Quality**. O grau com que um conjunto de características inerentes atende aos *requisitos*.
- **Realizar a garantia da qualidade (GQ) / Perform Quality Assurance (QA)** [Processo]. O *processo* de aplicação das *atividades* de qualidade planejadas e sistemáticas (como auditorias ou avaliações por pares) para garantir que o *projeto* emprega todos os processos necessários para atender aos requisitos.
- **Realizar o controle da qualidade (CQ) / Perform Quality Control (QC)** [Processo]. O *processo* de *monitoramento* dos *resultados* específicos do *projeto\** a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e de identificação de maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.
- **Reclamação / Claim**. Uma solicitação, exigência ou declaração de direitos feita por um *fornecedor* em relação a um *comprador* ou vice versa, para consideração, compensação ou pagamento sob os termos de um *contrato* legal, como no caso de uma mudança contestada.
- **Recurso / Resource**. Recursos humanos especializados (disciplinas específicas individualmente ou em grupos ou equipes), equipamentos, *serviços*, suprimentos, *commodities*, materiais, orçamentos ou fundos.
- **Rede / Network**. Veja *diagrama de rede do cronograma do projeto*.
- **Registro / Log**. Um documento usado para registrar e descrever ou indicar itens selecionados identificados durante a execução de um



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

processo ou atividade. Geralmente usado com um modificador, como: problema, controle da qualidade, ação ou defeito.

- **Registro de riscos / Risk Register** [Saídas/Entradas]. O documento que contém os resultados da análise qualitativa de riscos, da análise quantitativa de riscos e do planejamento de respostas a riscos. O registro de riscos detalha todos os riscos identificados, incluindo descrição, categoria, causa, probabilidade de ocorrência, impacto(s) nos objetivos, respostas sugeridas, proprietários e andamento atual. O registro de riscos é um componente do plano de gerenciamento do projeto.
- **Regras básicas / Ground Rules** [Ferramenta]. Uma lista de comportamentos aceitáveis e inaceitáveis adotados por uma equipe do projeto para melhorar as relações, a eficácia e a comunicação no trabalho.
- **Regulamento / Regulation**. Requisitos impostos por um órgão governamental. Esses requisitos podem estabelecer características de um produto, processo ou serviço inclusive cláusulas administrativas aplicáveis—que devem estar de acordo com a legislação governamental.
- **Relação de precedência / Precedence Relationship**. O termo utilizado no método do diagrama de precedência para um relacionamento lógico. No entanto, no uso atual, os termos relação de precedência, relacionamento lógico e dependência são amplamente utilizados de forma intercambiável, independentemente do método de diagramação empregado.
- **Relacionamento lógico / Logical Relationship**. Uma dependência entre duas atividades do cronograma do projeto ou entre uma atividade do cronograma do projeto e um marco do cronograma. Veja também relação de precedência. Os quatro tipos possíveis de relacionamentos lógicos são: Término para início, Término para término, Início para início e Início para término.
- **Relatório de desempenho / Performance Reporting** [Processo]. O processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho. Isso inclui relatório de andamento, medição do progresso e previsão.
- **Relatório de exceções / Exception Report**. Documento que inclui apenas as principais variações do plano (não todas as variações).
- **Relatórios de desempenho / Performance Reports** [Saídas/Entradas]. Documentos e apresentações que fornecem informações organizadas e resumidas sobre o desempenho do trabalho, cálculos e parâmetros de gerenciamento de valor agregado e análises de andamento e progresso do trabalho do projeto. Formatos comuns de relatórios de desempenho incluem gráficos de barras, curvas S, histogramas, tabelas e diagrama de rede do cronograma do projeto mostrando a situação atual do cronograma.
- **Reparo de defeito / Defect Repair**. Identificação formalmente documentada de um defeito em um componente do projeto com a recomendação para reparar o defeito ou substituir completamente o componente.
- **Requisito / Requirement**. Uma condição ou capacidade que deve ser atendida ou possuída por um sistema, produto, serviço, resultado ou componente para satisfazer um contrato, uma norma, uma especificação ou outros documentos impostos formalmente. Os requisitos incluem necessidades, desejos e expectativas



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- quantificados e documentados do *patrocinador*, do *cliente* e de outras *partes interessadas*.
- **Reserva / Reserve.** Uma cláusula no *plano de gerenciamento do projeto* para mitigar os riscos de custos e/ou de cronograma. Muitas vezes usada com um modificador (por exemplo, reserva de gerenciamento, reserva para contingências) para fornecer mais detalhes sobre que tipos de risco devem ser mitigados. O significado específico do termo modificado varia de acordo com a *área de aplicação*.
  - **Reserva para contingências / Contingency Reserve** [Saídas/Entradas]. Os *fundos*, o *orçamento* ou o tempo necessário, além da *estimativa*, para reduzir o *risco* de ultrapassar os *objetivos* do projeto a um nível aceitável para a *organização*.
  - **Restrição / Constraint** [Entradas]. O estado, a qualidade ou o sentido de estar restrito a uma determinada ação ou inatividade. Uma restrição ou limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o desempenho do *projeto* ou de um *processo*. Por exemplo, uma restrição do cronograma é qualquer limitação ou condição colocada em relação ao *cronograma do projeto* que afeta o momento em que uma *atividade do cronograma* pode ser agendada e geralmente está na forma de *datas impostas* fixas. Uma restrição de custos é qualquer limitação ou condição colocada em relação ao *orçamento do projeto*, como *fundos* disponíveis ao longo do tempo. Uma restrição de *recursos* do projeto é qualquer limitação ou condição colocada em relação à utilização de recursos, como quais *habilidades* ou *disciplinas* do recurso estão disponíveis e a quantidade disponível de um determinado recurso durante um prazo especificado.
  - **Restrição tripla / Triple Constraint.** Uma estrutura para a avaliação de demandas conflitantes. A restrição tripla é freqüentemente representada como um triângulo em que um dos lados ou um dos cantos representa um dos parâmetros que está sendo gerenciado pela equipe do projeto.
  - **Resultado / Result.** Uma saída dos *processos* e *atividades* de gerenciamento de projetos. Os resultados podem incluir efeitos (por exemplo, *sistemas* integrados, *processo* revisado, *organização* reestruturada, testes, pessoal treinado, etc.) e *documentos* (por exemplo, *políticas*, *planos*, *estudos*, *procedimentos*, *especificações*, relatórios, etc.). Compare com *produto* e *serviço*. Veja também *entrega*.
  - **Retenção / Retainage.** Uma parte do pagamento do *contrato* que é mantida até seu término para garantir o pleno cumprimento dos termos contratuais.
  - **Retrabalho / Rework.** Ação tomada para fazer com que um componente imperfeito ou fora das especificações fique em conformidade com os requisitos ou especificações.
  - **Revisão de projeto / Design Review** [Técnica]. Uma *técnica* de gerenciamento usada para a avaliação de um projeto proposto para garantir que o projeto do *sistema* ou *produto* atende aos *requisitos do cliente* ou que será realizado com sucesso e poderá ser produzido e mantido.
  - **Risco / Risk.** Um *evento* ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos *objetivos* de um



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

*projeto. Veja também categoria de risco e estrutura analítica dos riscos.*

- **Risco residual / Residual Risk.** Um *risco* que continua após as respostas a riscos terem sido implementadas.
- **Risco secundário / Secondary Risk.** Um *risco* que surge como resultado direto da implementação de uma resposta a riscos.
- **Saídas / Output** [Saídas do processo]. Um *produto, resultado* ou *serviço* gerado por um processo. Pode ser um dado necessário para um processo sucessor.
- **Sala de comando / War Room.** Uma sala usada para conferências e planejamento do *projeto*, onde geralmente são exibidos gráficos de *custos*, andamento do *cronograma*, e outros dados importantes do projeto.
- **Selecionar fornecedores / Select Sellers** [Processo]. O *processo* de revisão de ofertas, escolha entre possíveis fornecedores e negociação de um *contrato* por escrito com um *fornecedor*.
- **Seqüenciamento de atividades / Activity Sequencing** [Processo]. O *processo* de identificação e documentação das *dependências* entre as *atividades do cronograma*.
- **Serviço / Service.** Trabalho útil realizado que não produz um *produto* ou *resultado* tangível, como a realização de uma das funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição. Compare com produto e resultado. Veja também *entrega*.
- **Seta / Arrow.** A representação gráfica de uma atividade do cronograma no método do diagrama de setas ou um relacionamento lógico entre as atividades do cronograma no *método do diagrama de precedência*.
- **Simulação / Simulation.** Uma simulação utiliza um modelo de *projeto* que representa as incertezas especificadas de maneira detalhada em relação a seu possível impacto nos *objetivos* expressos no nível do *projeto* como um todo. As simulações de projetos usam modelos computacionais e *estimativas de risco*, geralmente expressas como uma distribuição de probabilidade dos possíveis custos ou durações em um nível de trabalho detalhado, e são normalmente realizadas utilizando a *Simulação de Monte Carlo*.
- **Simulação de Monte Carlo / Monte Carlo Analysis.** Uma *técnica* que calcula por meio de iterações o *custo do projeto* ou o *cronograma do projeto* várias vezes usando valores de entrada selecionados aleatoriamente a partir de distribuições de probabilidade dos possíveis custos ou durações para calcular uma distribuição do custo total possível do projeto ou de datas de término.
- **Sistema / System.** Um conjunto *integrado* de *componentes* regularmente inter-relacionados e interdependentes criados para realizar um *objetivo* definido, com relações definidas e mantidas entre seus componentes e cuja produção e operação como um todo é melhor que a simples soma de seus componentes. Os sistemas podem ser fisicamente baseados em *processos* ou baseados em processos de gerenciamento ou, mais freqüentemente, uma combinação dos dois. Os sistemas de *gerenciamento de projetos* são formados por *processos de gerenciamento de projetos, técnicas, metodologias* e *ferramentas* operadas pela *equipe de gerenciamento de projetos*.
- **Sistema de autorização do trabalho / Work Authorization System** [Ferramenta]. Um subsistema do *sistema de gerenciamento de projetos* global. É um conjunto de *procedimentos* formais



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

documentados que define como o *trabalho do projeto* será autorizado (inserido) para garantir que o trabalho será realizado pela *organização* identificada, no momento certo e na seqüência adequada. Ele inclui os passos, os *documentos*, o *sistema* de acompanhamento e os níveis de aprovação definidos necessários para a emissão de autorizações de trabalho.

- **Sistema de controle de mudanças / Change Control System** [Ferramenta]. Um conjunto de *procedimentos* formais e documentados que define como as *entregas* e a documentação do projeto serão controladas, alteradas e aprovadas. Na maior parte das áreas de *aplicação*, o sistema de controle de mudanças é um subconjunto do *sistema de gerenciamento de configuração*.
- **Sistema de gerenciamento de configuração / Configuration Management System** [Ferramenta]. Um subsistema do *sistema de gerenciamento de projetos* global. É um conjunto de *procedimentos* formais documentados usados para aplicar orientação e supervisão técnicas e administrativas para: identificar e documentar as características funcionais e físicas de um produto, resultado, serviço ou componente, controlar quaisquer mudanças feitas nessas características, registrar e relatar cada mudança e o andamento de sua implementação e dar suporte à auditoria dos produtos, resultados ou componentes para verificar a conformidade com os requisitos. Ele inclui a documentação, os *sistemas* de acompanhamento e os níveis de aprovação definidos necessários para autorização e controle das mudanças. Na maior parte das áreas de *aplicação*, o sistema de gerenciamento de configuração inclui o *sistema de controle de mudanças*.
- **Sistema de gerenciamento de projetos / Project Management System** [Ferramenta]. A agregação dos *processos*, *ferramentas*, *técnicas*, *metodologias*, *recursos* e *procedimentos* para o gerenciamento de um projeto. O *sistema* é documentado no *plano de gerenciamento do projeto* e seu conteúdo irá variar dependendo da área de *aplicação*, influência organizacional, complexidade do projeto e disponibilidade dos *sistemas* existentes. Um sistema de gerenciamento de projetos, que pode ser formal ou informal, ajuda o *gerente de projetos* a conduzir um *projeto* ao seu término de modo eficaz. Um sistema de gerenciamento de projetos é um conjunto de *processos* e funções de monitoramento e controle relacionadas que são consolidados e combinados para formar um todo funcional e unificado.
- **Sistema de informações do gerenciamento de projetos (SIGP) / Project Management Information System (PMIS)** [Ferramenta]. Um *sistema* de informações que consiste de ferramentas e técnicas usadas para reunir, integrar e disseminar as saídas dos *processos* de gerenciamento de projetos. Ele é usado para dar suporte a todos os aspectos do projeto, da iniciação ao encerramento, e pode incluir *sistemas* manuais e automatizados.
- **Software de gerenciamento de projetos / Project Management Software** [Ferramenta]. Tipo de aplicativos de software especificamente projetados para auxiliar a *equipe de gerenciamento de projetos* no planejamento, monitoramento e controle do projeto, inclusive: *estimativa de custos*, elaboração de cronogramas, *comunicação*, colaboração, gerenciamento de configuração, controle de documentos, gerenciamento de registros e análise de *risco*.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Solicitação de cotação (SDC) / Request for Quotation (RFQ).** Um tipo de *documento de aquisição* usado para solicitar cotações de preços de *produtos* ou *serviços* comuns ou padrão de possíveis *fornecedores*. Às vezes é usado no lugar de *solicitação de proposta* e, em algumas áreas de aplicação, pode ter um significado mais restrito ou mais específico.
- **Solicitação de informações / Request for Information.** Um tipo de *documento de aquisição* pelo qual o *comprador* solicita a um possível *fornecedor* que forneça várias informações relacionadas a um *produto*, *serviço* ou capacidade do *fornecedor*.
- **Solicitação de mudança / Change Request.** Solicitações para aumentar ou reduzir o *escopo do projeto*, modificar políticas, *processos*, planos ou *procedimentos*, modificar *custos* ou *orçamentos* ou revisar *cronogramas*. As solicitações de mudança podem ser feitas de forma direta ou indireta, por iniciativa externa ou interna e impostas por lei ou contrato ou opcionais. Somente as mudanças solicitadas formalmente documentadas são processadas e somente as solicitações de mudança aprovadas são implementadas.
- **Solicitação de mudança aprovada / Approved Change Request [Saídas/Entradas].** Uma *solicitação de mudança* que foi processada através do processo de *controle integrado de mudanças* e aprovada. Compare com *mudança solicitada*. **GLOSSÁRIO**
- **Solicitação de proposta (SDP) / Request for Proposal (RFP).** Um tipo de *documento de aquisição* usado para solicitar propostas de *produtos* ou *serviços* de possíveis *fornecedores*. Em algumas áreas de aplicação, pode ter um significado mais restrito ou mais específico.
- **Solicitar respostas de fornecedores / Request Seller Responses [Processo].** O *processo* de obtenção de informações, cotações, licitações, ofertas ou propostas, conforme apropriado.
- **Solução alternativa / Workaround [Técnica].** Resposta a um *risco* negativo que ocorreu. Diferentemente do plano de *contingência*, uma solução alternativa não é planejada antecipando-se à ocorrência do evento de risco.
- **Subfase / Subphase.** Uma subdivisão de uma *fase*.
- **Subprojeto / Subproject.** Uma parte menor do *projeto* total, criada quando um projeto é subdividido em *componentes* ou partes mais facilmente gerenciáveis. Os subprojetos são geralmente representados na *estrutura analítica do projeto*. Um subprojeto pode ser chamado de projeto, gerenciado como um projeto e adquirido de um fornecedor. Pode ser chamado de *sub-rede* em um *diagrama de rede do cronograma do projeto*.
- **Sub-rede / Subnetwork.** Uma subdivisão (fragmento) de um *diagrama de rede do cronograma do projeto*, normalmente representando um *subprojeto* ou um *pacote de trabalho*. É usada com frequência para ilustrar ou estudar alguma condição possível ou proposta do cronograma, como mudanças na *lógica* do cronograma ou no *escopo do projeto* preferenciais.
- **Sucessor / Successor.** Veja *atividade sucessora*.
- **Tarefa / Task.** Um termo usado para *trabalho* cujo significado e colocação dentro de um plano estruturado de um trabalho do projeto variam de acordo com a *área de aplicação*, setor e marca do *software de gerenciamento de projetos*.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Técnica / Technique.** Um *procedimento* sistemático definido usado por um *recurso humano* para realizar uma *atividade* a fim de produzir um *produto* ou *resultado* ou oferecer um *serviço*, e que pode empregar uma ou mais *ferramentas*.
- **Técnica Delphi / Delphi Technique** [Técnica]. Uma técnica de coleta de informações utilizada como meio de alcançar um consenso de especialistas em um assunto. Nesta técnica, os especialistas no assunto participam anonimamente. Um facilitador usa um questionário para solicitar idéias sobre os pontos importantes do projeto relacionados ao assunto. As respostas são resumidas e então redistribuídas para os especialistas para comentários adicionais. O consenso pode ser alcançado após algumas rodadas desse *processo*. A técnica Delphi ajuda a reduzir a parcialidade nos dados e evita que alguém possa indevidamente influenciar o resultado.
- **Técnica do valor agregado (TVA) / Earned Value Technique (EVT)** [Técnica]. Uma técnica específica para a medição de desempenho do trabalho para um *componente da estrutura analítica do projeto*, uma *conta de controle* ou um *projeto*. Também chamada de método de creditação e regras de realização do trabalho.
- **Terminação aberta na rede / Network Open End.** Uma *atividade do cronograma* sem quaisquer *atividades prédecessoras* ou *atividades sucessoras* que cria uma interrupção involuntária em um *caminho de rede* do cronograma. Terminações abertas na rede são normalmente causadas pela falta de *relacionamentos lógicos*.
- **Término para início (TI) / Finish-to-Start (FS).** O *relacionamento lógico* em que a iniciação do trabalho da *atividade sucessora* depende do término do trabalho da *atividade predecessora*. Veja também *relacionamento lógico*.
- **Término para término (TT) / Finish-to-Finish (FF).** O *relacionamento lógico* em que o término do trabalho da *atividade sucessora* não pode terminar até o término do trabalho da *atividade predecessora*. Veja também *relacionamento lógico*.
- **Termo de abertura / Charter.** Veja *termo de abertura do projeto*.
- **Termo de abertura do projeto / Project Charter** [Saídas/Entradas]. Um *documento* publicado pelo *iniciador* ou *patrocinador* do projeto que autoriza formalmente a existência de um *projeto* e concede ao *gerente de projetos* a autoridade para aplicar os *recursos organizacionais* nas *atividades* do projeto.
- **Trabalho / Work.** Esforço, empenho ou exercício físico ou mental sustentado de *habilidade* para superar obstáculos e atingir um *objetivo*.
- **Trabalho do projeto / Project Work.** Veja *trabalho*.
- **Transferência de riscos / Risk Transference** [Técnica]. Uma *técnica de planejamento de respostas a riscos\** que transfere o impacto de uma *ameaça* para terceiros juntamente com a propriedade da resposta.
- **Última estimativa revisada / Latest Revised Estimate.** Veja *estimativa no término*.
- **Unidade de calendário / Calendar Unit.** A menor unidade de tempo utilizada na elaboração de cronogramas do *projeto*. Geralmente, as unidades de calendário são expressas em horas, dias ou semanas, mas podem ser expressas também em trimestres, meses, turnos ou até mesmo em minutos.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- **Usuário / User.** A pessoa ou *organização* que utilizará o *produto* ou *serviço* do projeto. Veja também *cliente*.
- **Validação / Validation** [Técnica]. A *técnica* de avaliação de um *componente* ou *produto* durante ou no final de uma *fase* ou *projeto* para garantir que está de acordo com os *requisitos* especificados. Compare com *verificação*.
- **Valor agregado (VA) / Earned Value (EV).** O valor do trabalho terminado expresso em termos do *orçamento* aprovado atribuído a esse trabalho para uma *atividade do cronograma* ou *componente da estrutura analítica do projeto*. Também chamado de custo orçado do trabalho realizado (COTR).
- **Valor planejado (VP) / Planned Value (PV).** O *orçamento* autorizado atribuído ao trabalho agendado que será realizado para a *atividade do cronograma* ou *componente da estrutura analítica do projeto*. Também chamado de custo orçado do trabalho agendado (COTA).
- **Variação / Variance.** Um desvio, um afastamento ou uma divergência quantificável em relação a uma *linha de base* conhecida ou a um valor esperado.
- **Variação de custos (VC) / Cost Variance (CV).** Uma medida do desempenho de custos em um *projeto*. É a diferença algébrica entre o *valor agregado* (VA) e o *custo real* (CR).  $VC = VA \text{ menos } CR$ . Um valor positivo indica uma condição favorável e um valor negativo indica uma condição desfavorável.
- **Variação de prazos (VP) / Schedule Variance (SV).** Uma medida do desempenho de prazos em um *projeto*. É a diferença algébrica entre o *valor agregado* (VA) e o *valor planejado* (VP).  $VP = VA \text{ menos } VP$ . Veja também *gerenciamento de valor agregado*.
- **Verificação / Verification** [Técnica]. A *técnica* de avaliação de um *componente* ou *produto* no final de uma *fase* ou *projeto* para garantir ou confirmar que satisfaz às condições impostas. Compare com *validação*.
- **Verificação do escopo / Scope Verification** [Processo]. O *processo* de formalização da *aceitação* das *entregas do projeto* terminadas.
- **Voz do cliente / Voice of the Customer.** Uma *técnica* de planejamento usada para fornecer *produtos, serviços e resultados* que refletem verdadeiramente os *requisitos do cliente*, transformando esses requisitos do cliente em requisitos técnicos adequados para cada *fase* do desenvolvimento do produto do projeto.
- **GLOSSÁRIO**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## Anexo II

# Referências Bibliográficas e Fontes Relevantes



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

## 12 BIBLIOGRÁFICA RECOMENDADA

CARNEIRO, M., CRAWFORD, K., PMO - Project Management Office, por que implantar?. Mundo PM, Curitiba, n 02, 2005.

CARNEIRO, M - WBS - Work Breakdown Structure - Detalhes que fazem a diferença - Mundo PM, Curitiba, n 03, Ano I, 2005.

HAUGAN, G. - Project Management Essential Library - Management Concepts - 2006 - Virginia, USA

PFEIFFER, P. - Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento - Conceitos, Aplicações e Aplicações - Brasport, 2005 - Rio de Janeiro, Brasil

PMI - Project Management Institute - The Standard for Portfolio Management - 2006  
- Newton Square, PA, USA

PMI - Project Management Institute - Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - 2004 - Newton Square, PA, USA

PMI - Project Management Institute - The Standard for Program Management - 2006  
- Newton Square, PA, USA

RAF, P. e LEVIN, G. - Project Portfolio Management - Tools and Techniques - IIL Publishing - 2006 - New York, USA

XAVIER, C. et al - Metodologia de Gerenciamento de Projetos - Metodoware - Brasport, 2005 - Rio de Janeiro, Brasil

## 13 SITES INTERESSANTES

[www.allpm.com](http://www.allpm.com)

[www.pma.com.br](http://www.pma.com.br)

[www.managementhelp.org/plan\\_dec/project/project.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/project/project.htm)

[www.pmi.org](http://www.pmi.org)



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

<http://www.pmforum.org>

## 14 CONTROLE DO DOCUMENTO

### Histórico de Revisões

Versão	Emissor	Razão para emissão	data
1.0	Maurício Figueiredo	Versão draft baseada no MGPS da SETIN-TST	20-02-2009
1.1	Antonio Pereira	Revisão para adequação no documento das entidades (proponentes, stakeholders, etc.) e seus papéis, bem como ajuste dos fluxos de processos	06-03-2009
1.2	Antonio Pereira	Revisão para adequação aos Atos de atribuições CAPI-JT, ASTIC e Diretrizes para desenvolvimento de sistemas nacionais	22-04-2009
1.4	Diogo Felipe	Revisão para adequação de fluxos e ferramentas; revisão de textos	08-07-2010

### Distribuição de Documentos

Cópias	Destinatário (e responsável pela disseminação na sua equipe)	Localização - setor, endereço
1	Claudio Fontes Feijó	Assessor-chefe da ASTIC
1	Coordenadores	Coordenadores de Comitês, Subcomitês e Grupos de Trabalho - via e-mail e ferramenta de colaboração.
1	Gerentes de Projeto	Gerentes dos projetos nacionais de TI da JT.

### Referências a outros Documentos

Ref.	Item Referenciado
------	-------------------



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Ref.	Item Referenciado
1	<i>Templates</i> dos formulários são utilizados na metodologia e devem ter a versão vigente compatível com a metodologia

### **Controle de Acesso ao Documento**

O documento é público e pode ser publicado inclusive na Internet.