

# **Termo de Abertura do Projeto**

## **Instrução de Trabalho**

<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
10/02/2015	1.0	Elaboração do documento	Priscila Tenuta Meira Welma Alves
11/02/2015	1.0	Revisão	Priscila Tenuta Meira
18/05/2015	1.1	Revisão	Priscila Tenuta Meira
25/10/2017	2.0	Revisão	Priscila Tenuta Meira
21/08/2018	3.0	Revisão	Priscila Tenuta Meira

## 1. Introdução

O Termo de Abertura do Projeto é a ferramenta que trata da concepção do projeto e de sua autorização formal. É o principal documento para a iniciação de projetos. Os projetos são iniciados em virtude de necessidades internas da organização ou influências externas, podendo ser a estruturação de uma unidade administrativa ou uma necessidade para a população goiana. Essas necessidades ou influências normalmente provocam análises, estudos de viabilidade ou descrição da situação que o projeto abordará. A abertura do projeto valida o alinhamento do projeto com a estratégia e o trabalho em progresso da organização.

Há uma unanimidade sobre a importância dos Termos de Abertura na iniciação dos projetos, como forma de sintetizar os objetivos do projeto, estabelecer as expectativas e designar o Responsável de Projetos e seu Patrocinador, que é o Dirigente do Órgão o qual o projeto está alocado.

O principal benefício deste processo é um início e limites de projetos bem definidos, a criação de um registro formal do projeto, é uma maneira direta da direção executiva aceitar e se comprometer formalmente com o resultado do projeto.

## 2. O Termo de Abertura do Projeto

Ferramenta utilizada pelo *Escritório de Projetos Central* durante a fase de iniciação dos projetos. Este documento permite definir mais claramente os objetivos do projeto e quais as suas fronteiras, define o âmbito do projeto bem como o produto final. Nele são documentadas premissas, entraves, estimativas de custos e etc.

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) ou *Project Charter (inglês)* é o documento que autoriza formalmente o projeto. Ele designa o responsável pelo projeto e concede a este a autoridade para utilizar os recursos da organização na execução das atividades do projeto.

O TAP é emitido pelo Responsável do Projeto juntamente com o Dirigente do Órgão que deve aprovar o mesmo. É recomendável que o Líder do Programa participe do desenvolvimento do termo de abertura do projeto para obter uma compreensão dos requisitos do mesmo e dos interesses do seu patrocinador. Esta compreensão permitirá a alocação mais eficiente dos recursos para as atividades do projeto. O Responsável do Projeto sempre deve ser designado antes do início do planejamento e, de preferência, no desenvolvimento do termo de abertura.

### 2.1.O termo de abertura do projeto vai abordar, ou referenciar, as seguintes questões:

- Requisitos que satisfazem as necessidades do cliente
- Objetivos do projeto
- Propósito ou justificativa do projeto
- Partes interessadas do projeto
- Identificação do Dirigente do órgão e Responsável do projeto com o nível de autoridade
- Cronograma dos marcos do projeto
- Premissas, ou pressupostos, organizacionais (fatores considerados verdadeiros, reais ou certos)
- Investimento (orçamento preliminar)
- Entraves, ou seja, riscos que o projeto pode ter

- Descrição das entregas
- Informações da equipe do projeto

## 2.2. Permite assim responder a questões como:

- O que deve ser feito para atingir o objetivo do projeto?
- Como deve ser feito?
- Quem o vai fazer?
- Quando deve ser feito?

## 3. Elaboração do Termo de Abertura de Projeto (TAP)

Quando envolvidos em um novo e desafiador projeto, a elaboração do Termo de Abertura é a primeira atividade a qual deve ser realizada. É comum que, antes de iniciar a elaboração do Termo de Abertura, o projeto já tenha sido discutido em outros momentos e haja registros que possam ser aproveitados.

O órgão estará apto a elaborar o termo de abertura do projeto prioritário a partir do modelo padrão estabelecido pelo *Escritório de Projetos Central* da SEGPLAN. Logo abaixo, descrevemos as orientações de preenchimento para o documento, o qual contemplará informações diversas sobre o projeto.

### 3.1. Vinculação Estratégica

1. VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA	
<b>1.1. Alinhamento Estratégico com o Plano de Governo</b>	
<b>Eixo Estruturante:</b>	<i>Informar o nome do eixo estruturante</i>
<b>Área:</b>	<i>Informar qual a área</i>
<b>Estratégia:</b>	<i>Informar qual a estratégia</i>
<b>1.2. Alinhamento com PPA</b>	
<b>Código - Programa:</b>	<i>Informar o código e nome do programa</i>
<b>Código - Ação:</b>	<i>Informar o código e nome da ação</i>

Para iniciar o preenchimento do TAP, deverá ser informado o vínculo estratégico do projeto proposto, informando por exemplo o alinhamento com o Plano de Governo e/ou com

Plano Plurianual (PPA). Outros tipos de vinculação com a estratégia podem ser utilizados, como Objetivo do Planejamento Estratégico, ação do Plano de Governo, entre outros.

Alinhamento Estratégico com o Plano Plurianual (PPA):

- **Código - Programa do PPA:** Informar o código e o nome do programa constante no PPA. O Programa contém iniciativas governamentais com capacidade de alavancar outras iniciativas privadas e/ou públicas com forte impacto econômico ou social.

- **Código - Ação do PPA:** Informar o código e o nome da ação constante no PPA. A Ação que impulsiona o alcance dos objetivos propostos no programa em questão.

### 3.2. Identificação do Gestor do Projeto

1. IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO RESPONSÁVEL E GERENTE DO PROJETO		
<b>Órgão</b>	<b>Unidade Administrativa</b>	
<i>Órgão responsável pelo projeto</i>	<i>Unidade administrativa do órgão</i>	
<b>Dirigente do Órgão</b>	<b>E-mail</b>	<b>Telefone</b>
<i>Nome do Responsável do Órgão (Secretário)</i>	<i>Informar o e-mail</i>	<i>Telefone de contato</i>
<b>Gerente do Projeto</b>	<b>E-mail</b>	<b>Telefone</b>
<i>Informar o nome</i>	<i>Informar o e-mail</i>	<i>Telefone de contato</i>

Na identificação do gestor do projeto deve se informar o órgão, a unidade administrativa, o Dirigente do Órgão responsável com seus contatos e o Gerente do Projeto com seus contatos.

- **Órgão:** Informar o órgão responsável pela entrega do objetivo do projeto.

- **Unidade Administrativa:** Informar a unidade administrativa dentro do órgão responsável por gerenciar a entrega do objetivo do projeto.

- **Dirigente do Órgão:** Informar o nome da pessoa responsável do órgão, que é o patrocinador do projeto, por exemplo, secretário, presidente, etc. Juntamente com o E-mail e Telefone para contato.

· **Gerente do Projeto:** Informar o nome da pessoa que será responsável pelo projeto, juntamente com o E-mail e Telefone para contato.

### 3.3. Escopo do Projeto

O escopo do projeto consiste no conjunto de entregas e atividades a serem realizadas no projeto. O escopo deve estar bem definido e delimitado, servindo como guia para determinar o que não está incluído (ou não é necessário) no projeto, ou seja, o que está dentro e o que está fora, de maneira clara e sem ambiguidades.

No contexto da governança do projeto, o Escritório de Projetos, Gerente de Projetos, Patrocinador e Dono do Produto devem definir como os escopos do projeto e do produto serão definidos, validados e controlados.

O “escopo do produto” corresponde às características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado.

O “escopo do projeto” consiste no trabalho a ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características especificadas.

Descrevemos abaixo o passo a passo para preenchimento do Escopo do Projeto:

<b>3. ESCOPO DO PROJETO</b>
<b>3.1. Projeto</b>
<i>Nome do projeto</i>

- **Projeto:** Informar um nome sucinto para o projeto de forma clara, permitindo em uma frase entender o que pretende se entregar.

<b>3.2. Justificativa do Projeto</b>
<i>Descrever o problema ou a oportunidade que justifica a execução deste projeto. Conter uma breve descrição da situação atual.</i>
<i>Ex.: Por que o projeto é necessário? Quais os motivos que geraram a sua necessidade? Quais os benefícios?</i>

- **Justificativa do Projeto:** Informar o que justifica a existência do projeto e porquê ele deve ser executado.

A **justificativa do projeto** deve ser sucinta, e em linhas gerais, a seqüência de fatos, conclusões e opiniões que resultaram no projeto ser escolhido como um dos focos da atenção (e dos investimentos) da organização. Comprovando a relevância do projeto, citando além de problemas que se pretende solucionar, também oportunidades não exploradas, necessidades e exigências não atendidas.

Para facilitar o entendimento, a Justificativa do Projeto trata **“o porquê”** do projeto (que pode conter um diagnóstico da situação inicial, também denominado de baseline ou “linha de base”). Portanto, ela deve apresentar respostas à questão “Porquê estou fazendo este projeto?”. Algumas outras perguntas também poderão ser utilizadas para auxiliar a definição:

- Qual a importância deste projeto para o segmento/setor/público-alvo?
- Existem projetos semelhantes sendo desenvolvidos nessa região ou nessa temática?
- Como está o cenário atual, indicadores, números que justifiquem o projeto?
- Quais os benefícios econômicos, sociais e ambientais a serem alcançados pela sociedade goiana e os resultados para o Estado de Goiás?
- Qual a possível relação e atividades semelhantes ou complementares entre elas e o projeto proposto?

É comum que, antes de chegar ao Termo de Abertura, o projeto já tenha sido discutido em outros momentos e haja registros que possam ser aproveitados na Justificativa. Assim, para evitar retrabalhos, procure verificar se:

- O projeto foi resultado do Planejamento Estratégico e há registros dos critérios pelos quais ele foi escolhido;
- Existe um Plano de Negócios, elaborado previamente, que contém argumentos em prol do projeto;
- Existem atas de reuniões anteriores, onde o projeto foi discutido e defendido pelo Patrocinador;
- Existem resoluções (normas internas ou externas) que obrigam ou incentivam a realização do projeto.

### 3.3. Objetivo do Projeto

*Descreve o que o projeto se propõe a entregar (resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado). Ex.: Construir 60 unidades de saúde*

- **Objetivo do Projeto:** Informar sinteticamente os produtos que o projeto irá gerar que são resultados dos esforços e recursos que serão mobilizados. Trata-se de uma descrição sucinta do escopo do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe.
- **Resultados esperados do Projeto:** Descrever o que é considerado como sucesso do projeto, seus benefícios e as expectativas das partes interessadas.

### 3.4. Exclusões do Projeto

*Descreve o que o projeto NÃO irá entregar (resultado esperado, além do que o projeto se propõe a entregar). Ex.: Realizar manutenção das unidades após construção*

- **Exclusões do Projeto:** Informar os limites do projeto, ou seja, o que não está incluído como entrega. Itens que não compõem o escopo do projeto, não serão executados e que eventualmente poderiam ser reclamados no futuro.

### 3.5. Público-alvo

<input type="checkbox"/> Minorias	<input type="checkbox"/> Juventude	<input type="checkbox"/> Servidor Público
<input type="checkbox"/> Movimento Comunitário	<input type="checkbox"/> Mulher	<input type="checkbox"/> Pessoas com Deficiência
<input type="checkbox"/> Criança e Adolescente	<input type="checkbox"/> Micro e Pequeno Empresário	<input type="checkbox"/> Idoso

- **Público-alvo:** Selecionar qual público que será impactado pelo resultado do projeto. Para quem é direcionado na sociedade goiana.

### 3.6. Entraves/ Riscos

*Possíveis entraves/ problemas que podem ocorrer e impactar no projeto. Eventos incertos que se ocorrerem provocarão efeito negativo no objetivo do projeto.*

- **Entraves/ Riscos:** Informar os possíveis problemas (entraves e gargalos) que podem impactar negativamente no cumprimento das metas estabelecidas no planejamento do projeto. Crie uma lista com os principais entraves/ riscos e forneça um breve comentário sobre cada item. Exemplo:
  - **Entrave 1:** Demora na concessão de licenças ambientais e outorgas;
  - **Entrave 2:** Morosidade na elaboração do Termo de Referência;
  - **Entre outros.**

O objetivo é a proatividade com aqueles riscos (entraves) que saltam aos olhos e podem afetar o próprio processo de planejamento e alguns podem ser facilmente tratados pelo Patrocinador, desde que alertemos sobre a percepção da equipe sobre eles.

3.7. Premissas e Restrições para o sucesso do projeto	
Premissas	Restrições
<i>Descrever as premissas em relação ao desenvolvimento do projeto</i>	<i>Descrever as restrições em relação ao desenvolvimento do projeto</i>

- **Premissas e Restrições:** Informar as hipóteses e limitações que podem impactar no sucesso do projeto.
  - **Premissas:** algo que se assume como verdadeiro no início do projeto por não ter informações suficientes. Basicamente, é preciso planejar o projeto e muitas vezes não há como ter todas as informações necessárias. Aqui, são utilizadas suposições mais próximas da realidade para que o planejamento seja baseado em uma verdade.  
 Por exemplo, pode se assumir que o fornecedor de um determinado produto entregará sua encomenda em 10 dias, mas ainda não se sabe quem será o fornecedor nesse momento inicial. Se o projeto requer a compra de um equipamento importado, uma Premissa importante será o valor do dólar para o orçamento, mas esse valor somente será confirmado quando a compra for realizada. Como existe a dúvida, as Premissas levam geralmente a Riscos que devem ser monitorados;

- **Restrições:** são limitações impostas interna ou externamente ao projeto. Limitadores de prazos, custos e qualidade que fazem com que as decisões do plano sejam restritas em algum aspecto. Um exemplo pode ser um limite de orçamento, datas que têm que ser obedecidas rigorosamente ou atendimento a normas mandatórias.

### 3.4. Cronograma do Projeto

4. CRONOGRAMA DO PROJETO	
4.1. Projeto em Execução?	
<input type="checkbox"/> <i>Sim</i>	<input type="checkbox"/> <i>Não</i>

- **Projeto em Execução?** Informar se o projeto foi iniciado ou não. Tal informação é relevante para analisar quão significativos serão os esforços despendidos para a entrega do projeto.

4.2. Cronograma Básico e Principais Entregas				
Marco do Projeto	Entregas	Qtde	Início Previsto	Término Previsto
<i>Descrição</i>	<i>Entregas do projeto</i>		<i>Data de início</i>	<i>Data de término</i>

- **Cronograma Básico e Principais Entregas:** Informar os principais marcos do projeto com a entrega a ser realizada, a quantidade e o período previsto para realização.

Vale ressaltar que os *Marcos* são elementos significativos para o projeto, como, por exemplo, o encerramento de uma fase ou etapa que caracteriza um resultado importante do projeto, etapa esta que deve ser concluída para o seqüenciamento das atividades do projeto. Por exemplo, em uma construção civil temos como marcos a fundação, a estrutura construída, o acabamento concluído, e por último, a casa pronta. E cada marco pode gerar produtos e serviços entregues durante a execução do projeto, especificando-se as *Quantidades* e as *Datas Previstas* para entrega. Como exemplo de entregas, seguindo o raciocínio anterior, temos: a pintura do imóvel, a instalação hidráulica concluída, a instalação elétrica concluída, a obra civil concluída, e etc.

## **Decomposição do Trabalho em Partes Menores – Estrutura Analítica do Projeto - EAP**

A fim de facilitar o planejamento e gerenciamento do trabalho, é recomendável decompô-lo em partes menores, utilizando para isso a Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

Uma boa EAP irá ajudar a entender as entregas do projeto, proporcionar um melhor conhecimento da equipe sobre o que precisa ser feito, permitir melhor controle do tempo, do escopo e do custo.

### **Elaboração da EAP – Estrutura Analítica de Projeto:**

1- Coloque no 1º nível o Nome do Projeto.

2- As fases do projeto, resultados e seu gerenciamento devem ser colocados no segundo nível da EAP – os produtos (ou sub-produtos) do projeto são listados no terceiro nível; Concentre-se na decomposição da Entrega;

3- Analisar se o custo, a duração e responsabilidade podem ser atribuídos de forma apropriada no nível de detalhamento obtido;

4- Os componentes dos produtos devem ser tangíveis e os resultados verificáveis para facilitar a mensuração de desempenho – especificar o escopo do produto (parâmetros de qualidade);

5- Verificar a coerência da decomposição – os níveis inferiores são necessários e suficientes? Cada item está claro? Para cada item é possível atribuir tempo de execução? Custo? Atribuído um responsável?

### **Pacote de Trabalho**

As boas práticas recomendam que se tenha pacotes com durações adequadas ao projeto. Não é interessante ter pacotes de curta duração, como 30 minutos (a não ser que eles sejam relevantes ao projeto). Quando houver dúvida se vale a pena continuar decompondo, deve-se perguntar:

- o trabalho tem um responsável?

- o esforço foi estimado ou dá pra estimar?

- Tem custo ou dá para estimá-lo?

Se todas essas perguntas tiverem resposta afirmativa, podemos continuar a decompor, caso contrário, devemos parar e retornar ao nível acima.

As informações da EAP serão utilizadas para o preenchimento das Marcos/Entregas e Atividades no Termo de Abertura do Projeto. Serão úteis ainda na identificação dos Riscos do Projeto.

As especificações detalhadas das entregas, bem como seus critérios de aceitação, podem ser descritos no Dicionário da EAP, conforme exemplo abaixo:

**EXEMPLO DE DICIONÁRIO DA EAP**

EAP	Pacote de trabalho	Especificação da entrega	Critério de aceitação
1	Trabalho Acadêmico		
1.1	Ger. do Projeto		
1.1.1	Plano de Gerenciamento do Projeto		
1.1.1.1	Definição do tema	O tema deverá ser relevante para o MBA que o aluno está cursando.	Ser aprovada pelo professor orientador.
1.1.1.2	Levantamento Bibliográfico	Apresentar entre 10 e 50 referências que deverão ser citadas no desenvolvimento do trabalho.	Ser aprovado pelo professor orientador.
1.1.1.3	EAP	Deverá considerar como base de referência esta EAP, detalhar os textuais (1.4) e excluir as entregas não obrigatórias que não serão geradas.	Conter todas as entregas que deverão ser geradas e estar aprovada pelo professor orientador.
1.1.1.4	Cronograma	Apresentar cronograma com marcos de controle e com caminho crítico sinalizado.	Ser aprovado pelo professor orientador.
1.1.1.5	Orçamento	Orçamento de aquisições do trabalho com reservas gerenciais e contingenciais.	Ser aprovado pelo professor orientador.
	(...)		
1.2	Estrutura		

### 3.5. Estimativa de Custos

5. ESTIMATIVAS DE CUSTOS	
5.1. Valores Estimados para o Projeto	
Valor (R\$)	Fonte de Recurso

As Estimativas de Custos visam possibilitar uma avaliação dos recursos necessários para desenvolver as atividades do projeto. Isso inclui, mas não se limita, à mão-de-obra, materiais, equipamentos, serviços e instalações, além de reservas específicas como provisão para contingências.

- **Valor (R\$):** Informar o valor em reais para a estimativa de custo;
- **Fonte de Recurso:** Informar a fonte de recurso financiadora do valor informado se houver mais de uma fonte para o projeto, incluir uma linha para cada fonte com o seu devido valor.

### 3.6. Identificação das Partes Envolvidas no Projeto

6. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES ENVOLVIDAS NO PROJETO
6.1. Partes Envolvidas
6.2. Parcerias Possíveis
<i>Possíveis parcerias para executar o projeto e/ou possíveis captação de recursos.</i>

Identificar pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto e analisar seus interesses e seu efetivo envolvimento, podendo ser a equipe, os investidores, as empresas parceiras e etc. Tais informações servirão de base para os processos de planejamento das comunicações, distribuição das informações e controle das comunicações. A equipe do Projeto deve detalhar e validar progressivamente a lista de stakeholders ao longo da vida do projeto.

- **Parcerias Possíveis:** Informar as parcerias que serão firmadas para executar o projeto, podendo ser captações de recursos já realizadas ou em andamento, bem como as intenções em captar.

6.3. Equipe do Projeto		
Nome/Instituição	E-mail	Telefone

A **Equipe do Projeto** é responsável pela execução do projeto. Para tanto é necessário identificá-los com o objetivo de acompanhar o desempenho, fornecer feedback, resolver problemas e coordenar mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

- **Equipe do Projeto:** Informar os integrantes da equipe do projeto, que irão participar desde o planejamento até a entrega, com os devidos meios de contato **E-mail** e **Telefone**.

Esse tópico é um dos mais importantes no Termo de Abertura, pois a sua essência é a atribuição de responsabilidades claras, para que o projeto realmente aconteça e traga os benefícios esperados.

### 3.7. Autorizações do Projeto

7. AUTORIZAÇÕES DO PROJETO	
7.1. Elaboração	
<b>Data</b> Em ___/___/____	_____ <b>XXX XXX</b> Responsável do Projeto
7.2. Aprovação	
<b>Data</b> Em ___/___/____	_____ <b>XXX XXX</b> Dirigente do Órgão

Ao final com todas as informações do Termo de Abertura devidamente preenchidas é necessário a autorização pelos responsáveis pelo projeto que deverão assiná-lo, dando anuência sobre as informações contidas no documento.

- **Elaboração:** Autorizo por parte do responsável pela elaboração do projeto, aqui definido como líder do programa, que pode ser o mesmo responsável pelos

objetivos do programa no PPA. Entende-se que esta pessoa colheu e validou as informações com os especialistas envolvidos no projeto.

- **Aprovação:** Autorizo por parte do Secretário ou Dirigente do Órgão, que é o patrocinador do projeto e responsável pelos resultados.

Após as devidas autorizações o projeto estará apto para o planejamento detalhado, definindo o escopo em etapas com prazos e custos, utilizando o Plano de Ação do Projeto – documento que trata o projeto por etapas e que é preenchido após aprovação do Termo de Abertura. E assim, posteriormente iniciar a execução.