

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/323780230>

# Modelos de Termo de Abertura de Projeto

Preprint · November 2013

CITATIONS

0

READS

1,590

2 authors:



[Luciano Quinto Lanz](#)

BNDES - Brazilian Development Bank

63 PUBLICATIONS 34 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Renata Tauil Martins Lanz](#)

21 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Organizational Culture and Change Management [View project](#)



Project Management Practices [View project](#)

# Modelos de Termo de Abertura de Projeto

## Resumo:

Este artigo apresenta uma série de aspectos que devem ser considerados na elaboração ou na análise de termos de abertura de projetos. A partir da identificação destes itens é proposto um conteúdo mínimo para que este documento cumpra adequadamente sua função: permitir ao responsável na organização a avaliação e autorização da existência de um projeto, a partir de uma adequada definição de seu escopo e alocação dos recursos necessários para sua execução.

## 1. Introdução

O primeiro processo constante no PMBOK do PMI (2013) para iniciar um projeto é o desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto. Este documento tem por função definir de forma clara os limites do projeto, criar um registro de sua existência e, o mais importante, gerar o comprometimento e a formalização de sua aceitação pela alta administração da organização. O Termo de Abertura é o documento que designa o gerente do projeto e lhe dá autoridade para planejar e executar o projeto.

Apesar de sua importância, muitas vezes o Termo de Abertura é tratado simplesmente como um documento formal, sem o necessário cuidado em sua elaboração, o que pode gerar uma série de dificuldades e, inclusive, chegar a comprometer o sucesso do projeto.

Este artigo apresenta as principais características e uma proposta de conteúdo de referência para um Termo de Abertura de Projeto.

## 2. Informações básicas e técnicas para elaboração de um Termo de Abertura de Projeto

Para elaborar um Termo de Abertura de Projeto, o primeiro passo é identificar as informações disponíveis sobre o projeto, que podem variar de forma significativa, especialmente entre as disponíveis no caso de um projeto interno e um projeto executado por terceiros. Segundo o PMI (2013), a Declaração de Trabalho é um das principais entradas do projeto e especifica a necessidade de negócio, a descrição do escopo do produto e o planejamento estratégico. Outros documentos que podem ser utilizados são *business cases* (fornecendo informações relevantes do ponto de vista do negócio), acordos, informações sobre as condições ambientais da organização e ativos de processos organizacionais. Se for um projeto externo, a principal entrada é o contrato.

Entre as técnicas para elaboração do Termo de Abertura temos o julgamento de especialistas e técnicas de facilitação, como *brainstorming*, resolução de conflitos e reuniões.

## 3. Conteúdo de um Termo de Abertura de Projeto

A partir das entradas e das técnicas identificadas pelo PMI (2013), qual o conteúdo esperado para um Termo de Abertura de Projeto? Segundo Silva (2011) um Termo de Abertura de Projeto deveria conter informações que esclarecessem os seguintes pontos:

- **Justificativa para o projeto:** sequência de fatos, conclusões e opiniões que resultaram no projeto ser escolhido como um dos focos da atenção (e dos investimentos) da organização.
- **Objetivos do projeto:** os produtos que o projeto irá gerar para a Organização.
- **Principais características dos produtos do projeto:** requisitos fundamentais, de alto nível, tais como capacidades a serem alcançadas, padrões a serem seguidos.
- **Riscos:** identificar e analisar os riscos mais relevantes, os problemas já conhecidos que serão detalhados no Gerenciamento de riscos.
- **Cronograma de Marcos:** grandes fases ou entregas do projeto, numa estimativa *top-down* que leve em conta os riscos já identificados.

- **Orçamento resumido:** expectativas de custos ou restrição orçamentária, caso já esteja definida no planejamento estratégico da organização.
- Designação do **gerente de projeto** e identificação do **patrocinador**.
- **Premissas:** itens assumidos como verdadeiros, que se não forem verdadeiros irão afetar o projeto.
- **Restrições:** fatores que limitam o projeto, como prazos, custos e qualidade.

Westland (2013) cita mais alguns itens que deveriam constar em Termo de Abertura:

- **Clientes:** pessoa ou organização responsável por receber os entregáveis quando o projeto é realizado.
- **Stakeholders:** lista das partes interessadas, com identificação de sua responsabilidade e função no projeto.
- **Estrutura:** levantamento das funções essenciais na organização para realização do projeto, com levantamento das linhas de reporte, para elaboração futura do organograma do projeto.
- **Planejamento de Recursos:** Desenvolver um plano que resume os fundos incluídos na realização do projeto, listando o trabalho, equipamentos e materiais envolvidos. Base para elaboração do orçamento e identificação dos recursos financeiros necessários.
- **Dependências:** Citar algumas dependências chave e sua criticidade ao projeto. A dependência é definida como uma ação que é, provavelmente, um impacto sobre o projeto durante o seu ciclo de vida.

A partir de exemplos de Termos de Abertura de Projetos (DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2007; BRITTO, 2013; ETICE, 2012; SOTILE, 2006; CONFEEA, 2011; SILVA, 2013; LANZ, 2013) podemos identificar mais algumas informações úteis:

- **Alinhamento estratégico:** descrição do(s) objetivo(s) estratégico(s) da organização ao qual o projeto está relacionado.
- **Escopo sumário:** descrição do escopo do projeto, deixando claro o que está previsto, além de identificar o escopo negativo, isto é, o que não faz parte do projeto.
- **Estratégia de execução:** primeiras medidas para iniciar o planejamento e a execução do projeto, a partir de sua aprovação.
- **Crítérios de sucesso:** principais métricas que indicam o atingimento dos objetivos, tais como indicadores de qualidade, marcos de realização.
- **Avaliação financeira:** Fluxo de caixa, cálculo do valor presente líquido, taxa interna de retorno e *payback* do projeto.
- **Impactos do projeto:** principais benefícios e possíveis impactos negativos do projeto.
- **Plano de contingência:** alternativas inicialmente identificadas para enfrentar riscos, restrições e premissas que eventualmente não forem verdadeiras.
- **Plano inicial de comunicação:** planejamento da comunicação inicial para envolvimento dos principais *stakeholders* no projeto.

Como pode ser percebido, alguns itens propostos tem conteúdo semelhante. Cabe a organização e ao gerente de projetos definir os itens mais relevantes e sua aplicabilidade ao projeto em questão.

#### 4. Desenvolvimento e aprovação do Termo de Abertura

Os termos de abertura de projetos, enquanto documentos que visam à aprovação formal de um projeto devem ser desenvolvidos tendo em vista este objetivo. Desta forma sua linguagem deve ser adequada ao nível gerencial de aprovação, a redação deve ser simples e objetiva, apresentando fatos e dados. As justificativas e os objetivos do projeto precisam estar relacionados aos objetivos estratégicos da organização que serão atendidos.

Além da aprovação formal do projeto, o termo serve como ponto de partida para a designação formal do gerente do projeto, equipe inicial e demais recursos necessários para o projeto começar a ser planejado e executado. Conseguir o envolvimento e o comprometimento da alta administração com o projeto é um dos principais resultados esperados de um termo de abertura bem elaborado.

#### Considerações finais

A proposta deste artigo foi a apresentação das características e do conteúdo mínimo de um Termo de Abertura de Projeto, que cumpra suas funções de autorizar formalmente o projeto, designar o gerente e conceder a este a autoridade para utilizar os recursos da organização na execução das atividades do projeto.

O modelo proposto deve refletir as práticas do setor de atuação da empresa, por isso está sujeito a revisões e a adaptações ao contexto de cada organização.

### Faça download de Modelos de Termo de Abertura de Projeto (TAP):

- [Termo de Abertura de Projeto \(TAP\) – Modelo 1.](#)
- [Termo de Abertura de Projeto \(TAP\) – Modelo 2.](#)
- [Termo de Abertura de Projeto \(TAP\) – Modelo 3.](#)
- [Termo de Abertura de Projeto \(TAP\) – Modelo 4.](#)
- [Termo de Abertura de Projeto \(TAP\) – Modelo 5.](#)

### Referências:

BRITTO, Ricardo. **Gerenciamento de Projeto: Criando o Termo de Abertura III**. 2013. Disponível em <<https://pmkb.com.br/artigo/gerenciamento-de-projeto-criando-o-termo-de-abertura-iii>> Acesso em 25/10/2013.

DISNMORE, Paul C.; SILVEIRA NETO, Fernando H. **Gerenciamento de Projetos: como Gerenciar seu Projeto com Qualidade, dentro do Prazo e Custos Previstos**. Editora Qualitymark. 3ª edição. 2007.

PMI – Project Management Institute. **A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. 5a edição. 2013.

SILVA, Fabiana. **Como elaborar um termo de abertura de Projeto**. E-How. 2013. Disponível em <<https://pmkb.com.br/artigo/como-elaborar-um-termo-de-abertura-do-projeto>> Acesso em 25/10/2013.

SILVA, Carlos Sérgio Mota. **Dicas para a Elaboração de Termos de Abertura de Projetos**. 2011. Disponível em <<https://pmkb.com.br/artigo/dicas-para-a-elaboracao-de-termos-de-abertura-de-projetos>> Acesso em 25/10/2013.

WESTLAND, Jason R. et al. **How to make your project chart**. 2013. Disponível em <<http://www.wikihow.com/Make-Your-Project-Charter>> Acesso em 25/10/2013.

**Sobre o Colunista: Luciano Quinto Lanz**, certificado como Project Management Professional (PMP) pelo PMI, Doutorando em Administração e Mestre em Administração pela PUC/RJ, MBA em Finanças pelo IBMEC-RJ, Pós-graduado em Auditoria Fiscal e Tributária pela UGF e em Docência do Ensino Superior pela UCAM-RJ, graduado em Administração pela UFRGS. Trabalha há mais de quinze anos na área financeira, em empresas como IBM Brasil, TV Globo, Embratel, Sistema Globo de Rádio e Concremat. Atualmente trabalha no BNDES.

**E-mail de contato:** [lqlanz@yahoo.com.br](mailto:lqlanz@yahoo.com.br)

**Sobre a Colunista: Renata Lanz**, Engenheira de Telecomunicações pela UFF, Mestre em Telecomunicações pela PUC-Rio, MBA em Marketing pela FGV e certificada como Project Management Professional (PMP) pelo PMI. Atualmente trabalha na Oi Telecom na área de Produtos para o Segmento Empresarial.

**E-mail de contato:** [remartins02@yahoo.com.br](mailto:remartins02@yahoo.com.br)

**Se você tem comentários, sugestões ou alguma dúvida que gostaria de esclarecer, aproveite o espaço a seguir.**