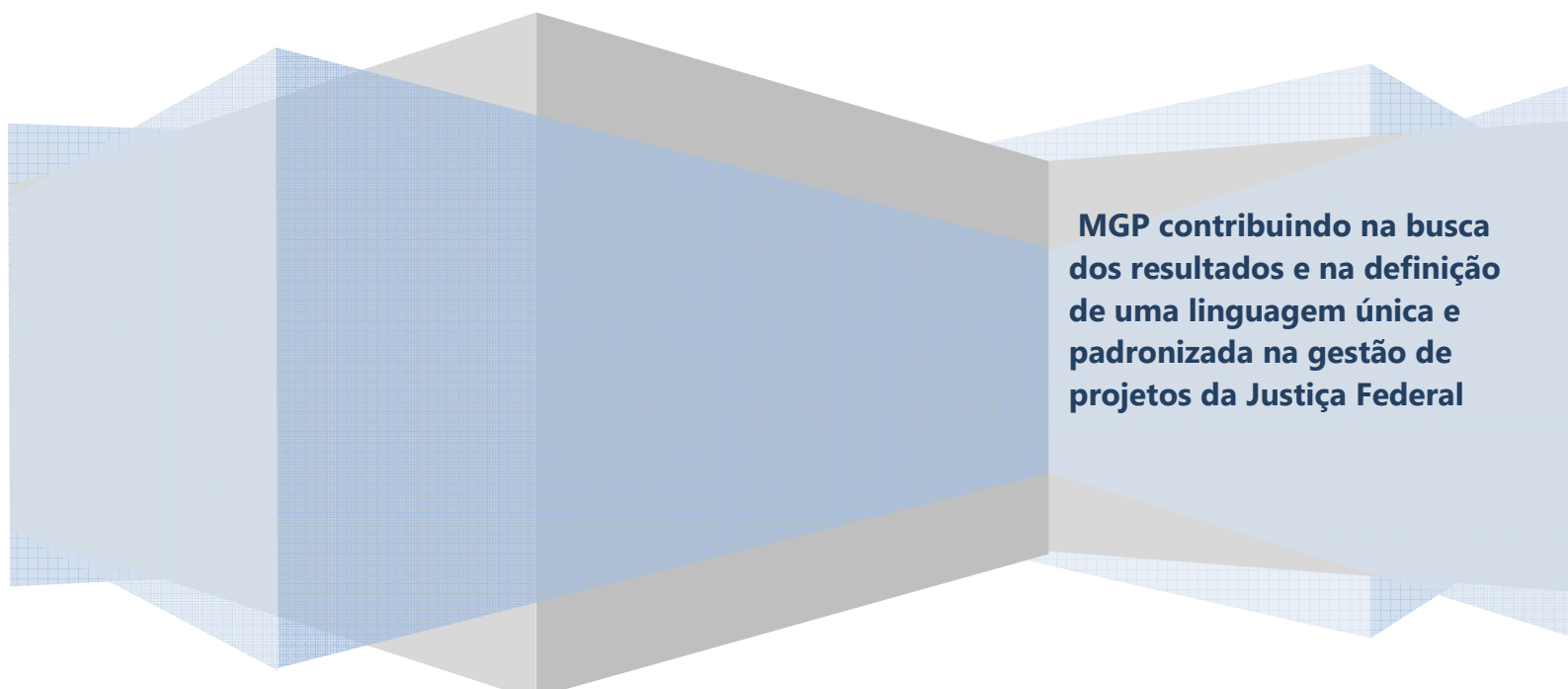


JUSTIÇA FEDERAL

Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal

1ª Edição



**MGP contribuindo na busca
dos resultados e na definição
de uma linguagem única e
padronizada na gestão de
projetos da Justiça Federal**

Apresentação

O avanço dos recursos tecnológicos e a necessidade por agilidade e eficiência nos processos operacionais impuseram uma dinâmica de constante e acelerada mudança nas organizações. Nesse contexto, as instituições públicas e privadas, de todos os setores da economia, vêm utilizando, num aumento progressivo, o planejamento estratégico e novas metodologias de gestão como meio de respostas para essas necessidades de transformação.

Considerando a amplitude da missão da Justiça Federal e o contexto de mudanças no qual está inserida, foi adotado um modelo de gestão baseado em três pilares: planejamento estratégico, processos e projetos. O **planejamento estratégico** deve ser visto como principal motivador das melhorias nos **processos** dos órgãos e na criação de iniciativas que são convertidas nos **projetos**. Esses três pilares são apoiados pela gestão de **mudança cultural** que busca favorecer o desenvolvimento, a cultura e a maturidade da organização, aumentando as chances de sucesso no alcance dos seus objetivos estratégicos.

Com esse intuito, no início de 2010 foi desenvolvida a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal – MGP – direcionada aos gestores, gerentes de projeto, equipes de projeto, Escritórios de Projetos Estratégicos, bem como a qualquer servidor, no âmbito da Justiça Federal, que deseje conhecer ou melhorar suas competências na área de gerenciamento de projetos.

Essa metodologia foi baseada na 4ª edição do Guia PMBOK® e nas melhores práticas adotadas pelo mercado, em especial por empresas públicas. A MGP compõe o alicerce da gestão de projetos.

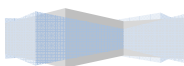
Com a utilização da 1ª Edição da Metodologia de Gerenciamento de Projetos - MGP pelos gerentes de projetos e Escritórios de Projetos Estratégicos, identificou-se a necessidade e a oportunidade para a sua revisão com o objetivo de torná-la mais completa e aderente às melhores práticas de gerenciamento de projeto, mais didática e, portanto, mais acessível, além de incorporar sugestões recebidas desde o seu lançamento.

O resultado desta revisão geral foi o lançamento da 2ª Edição da MGP da Justiça Federal, completamente revisada e apta a proporcionar aos principais envolvidos na gestão de projetos o ferramental metodológico adequado para a condução de suas iniciativas. Ela levou em consideração a complexidade, a prioridade e as particularidades dos projetos, visando à flexibilização dos processos a serem executados e documentos a serem elaborados.

Com a edição da Resolução n. 313/2014-CJF, que dispõe sobre a aprovação da Estratégia da Justiça Federal 2015/2020 e dá outras providências, verificou-se que a Metodologia de Gerenciamento de Projetos deveria ser revisada para atender a essas novas diretrizes, adequando-a para o início do novo ciclo estratégico. Em função disso, o produto dessa revisão compõe o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal (MGP), 1ª Edição, como documento guia capaz de orientar todos aqueles que venham a

lidar com projetos, seja na condição de gestores, gerentes ou colaboradores. Convém lembrar que, por se tratar de um documento vinculado a um ciclo estratégico cuja natureza é a própria dinâmica das ações a serem implementadas, este Manual poderá sofrer revisões sempre que as áreas técnicas de apoio à Gestão Estratégica nos Tribunais e no CJF assim entenderem.

*Secretaria de Estratégia e Governança
Subsecretaria de Gestão Estratégica
Seção de Gestão de Projetos*

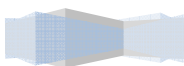


Sumário

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	7
1. <i>Definições Básicas</i>	8
1.1 Projetos	8
1.2 Projeto Estratégico	8
1.3 Plano de Ação	8
1.4 Programa	8
1.5 Portfólio de Iniciativas Estratégicas	9
2. <i>Gerenciamento de Projetos</i>	9
2.1 Fatores críticos de sucesso para a gestão dos projetos	9
2.2 Os envolvidos no desenvolvimento dos projetos:	10
3. <i>Fatores Conflitantes nos Projetos</i>	12
3.1 Prazos e Custos	12
3.2 Escopo	12
3.3 Qualidade	13
3.4 Benefícios	13
3.5 Riscos	13
CAPÍTULO 2: O MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS NA JUSTIÇA FEDERAL	14
1. <i>Como Surgem os Projetos</i>	15
2. <i>Ciclo de Vida do Projeto</i>	16
3. <i>Status dos Projetos</i>	17
4. <i>Documentação dos Projetos</i>	18
5. <i>Matriz de Responsabilidades</i>	19
CAPÍTULO 3: DETALHAMENTO DAS FASES DO CICLO DE VIDA DO PROJETO	21
1. <i>Fase de Iniciação</i>	21
1.1 Visão Macro da Fase	21
1.2 Atividades da Fase	22
2. <i>Fase de Detalhamento</i>	24
2.1 Visão Macro da Fase	25
2.2 Atividades da Fase	25

2.3	Produtos da Fase	35
3.	<i>Fase de Implementação</i>	35
3.1	Objetivos	37
3.2	Visão Macro da Fase	37
3.3	Atividades da Fase	37
3.4	Produtos da Fase	41
4.	<i>Fase de Fechamento</i>	42
4.1	Objetivos	42
4.2	Visão Macro da Fase	43
4.3	Atividades da Fase	43
4.4	Produtos da Fase	45
CAPÍTULO 4: GESTÃO DE RISCOS		46
1.	<i>Gestão de Riscos</i>	46
1.1	Identificação e Categorização dos Riscos	46
1.2	Classificação dos Riscos	47
1.3	Definição das Respostas aos Riscos	48
1.4	Monitoramento e Controle dos Riscos	49
CAPÍTULO 5: INDICADORES DO PROJETO		50
1.	<i>Indicador de Desempenho de Prazo</i>	50
2.	<i>Indicador de Desenvolvimento de Escopo</i>	51
3.	<i>Indicador de Desempenho de Custo</i>	51
4.	<i>Farol do Projeto</i>	52
CAPÍTULO 6: LIÇÕES APRENDIDAS		53
CAPÍTULO 7: GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS NA JUSTIÇA FEDERAL		55
1.	<i>Planejamento Estratégico e a Gestão de Portfólio</i>	55
2.	<i>Planejamento Estratégico na Justiça Federal</i>	56
3.	<i>Gestão Orçamentária dos Projetos</i>	56
4.	<i>Papéis e Responsabilidades</i>	57
4.1	Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal – COGEST	57
4.2	Comitês de Gestão Estratégica Regionais – CGER	57

4.3	Comitê Gestor Institucional do CJF – CGI	58
4.4	Comitês Institucionais para o primeiro e segundo graus	58
4.5	Unidades Demandantes	58
4.6	Patrocinador do Projeto	58
4.7	Gestor do Projeto	59
4.8	Gerente do Projeto	59
4.9	Escritório de Projetos Estratégicos	60
5.	<i>Processos da Gestão de Portfólio</i>	61
5.1	Processo de Identificação	62
5.2	Processo de Seleção, Priorização e Aprovação dos Projetos	64
5.3	Processo de Autorização e Execução	70
5.4	Processo de Monitoramento e Controle	71
6.	<i>Reunião de Avaliação Estratégica – RAE</i>	74
	ANEXO	76
	GLOSSÁRIO	77
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79



CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Este Manual de Gestão de Projetos – MGP tem por objetivo auxiliar os gestores e gerentes de projeto na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho. Sua composição originou-se da fusão entre a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal e o Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos da Justiça Federal, devidamente revisados e combinados com outras metodologias de gestão empregadas em instituições públicas, tais como o Superior Tribunal de Justiça – STJ e o Tribunal de Contas da União – TCU, além de incorporar sugestões fornecidas pelos servidores da Justiça Federal.

O MGP está dividido em sete capítulos, conforme a seguir:

O Capítulo 1 trata das definições básicas sobre projeto, visando inserir o leitor no contexto aludido pela matéria.

O Capítulo 2 apresenta o Manual de Projetos da Justiça Federal, com a documentação a ser produzida e respectiva matriz de responsabilidades. Descreve ainda o *status* que o projeto poderá assumir durante seu ciclo de vida.

O Capítulo 3 detalha as atividades a serem executadas durante o ciclo de vida do projeto com o objetivo de auxiliar o gestor, o gerente e sua equipe na iniciação, detalhamento, implementação e fechamento do projeto.

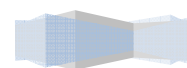
O Capítulo 4 apresenta técnicas para identificação, categorização, classificação, monitoramento e controle dos riscos do projeto.

O Capítulo 5 estabelece três indicadores básicos para acompanhamento do desenvolvimento do projeto e a forma de aferição.

O Capítulo 6 orienta com relação à boa prática de efetuar o registro das lições aprendidas durante todo o desenvolvimento do projeto.

O Capítulo 7 aborda o trabalho desenvolvido pelos Escritórios de Projetos Estratégicos da Justiça Federal para composição e gestão do portfólio de projetos que atendam ao Planejamento Estratégico da Justiça Federal.

Este manual também consolida os formulários utilizados nas diversas etapas da gestão de projetos, da iniciação ao encerramento, apresentando-os como anexos. Entretanto, com vistas a possibilitar a implementação de ferramenta que auxilie na gestão dos projetos, tais formulários servirão como referência e poderão ser ajustados sempre que necessário e de comum acordo entre os Escritórios de Projetos Estratégicos.



1. DEFINIÇÕES BÁSICAS

1.1. Projetos

O termo “projeto” é amplamente utilizado pelas organizações nos mais variados campos de conhecimento. São desenvolvidos projetos relacionados à engenharia, arquitetura, à área social, à comunicação, ao meio ambiente, entre outros. A referência mais conhecida em gerenciamento de projetos é o guia PMBOK. Sua quarta edição traz o seguinte conceito:

Um projeto é um esforço temporário, com início e fim definidos, cujo objetivo é criar produtos, serviços ou resultados exclusivos, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros específicos.



1.2. Projeto Estratégico

O Projeto Estratégico surge como medida planejada para a consecução de um ou mais objetivos estratégicos estabelecidos nos macrodesafios do Planejamento Estratégico da Justiça Federal. Consequentemente, favorece o cumprimento da missão e a concretização da visão de futuro. Devido à sua importância, os projetos estratégicos possuem alta prioridade em sua execução.

1.3. Plano de Ação

O Plano de Ação é a formalização de ações planejadas, utilizado em iniciativas de curta duração, baixo custo e complexidade, porém não é vedada a sua utilização em iniciativas de médio prazo.

O Plano de Ação garante que a iniciativa em desenvolvimento seja bem definida em termos de especificação do que deve ser feito, por que deve ser feito, responsabilidades, prazos, locais e custos envolvidos, permitindo o acompanhamento e a verificação da sua implantação.

1.4. Programa

Programa é um conjunto de planos de ação e de projetos agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada iniciativa fosse gerenciada de modo independente. Normalmente os planos de ação e os projetos de um mesmo programa possuem algumas características técnicas ou operacionais comuns.

Gerenciar programas é coordenar as atividades e recursos de múltiplas iniciativas de forma centralizada, a fim de possibilitar a otimização e integração de

custos, cronogramas, recursos e esforços, de forma que iniciativas gerenciadas individualmente não permitiriam.

1.5. Portfólio de Iniciativas Estratégicas

Portfólio de Iniciativas Estratégicas é um conjunto de projetos, programas e planos de ação, cuja finalidade é propiciar o efetivo gerenciamento dos trabalhos, visando atingir os objetivos estratégicos da Justiça Federal.

A gestão integrada dessas iniciativas possibilita verificar o relacionamento e o impacto existente entre elas, ou seja, torna possível identificar se o atraso em um produto de uma iniciativa poderá causar prejuízos em outras. Isso poderá ocorrer por utilização de recursos humanos em projetos distintos, ou por que é necessário concluir o produto do projeto A antes do início de um produto do projeto B.

A gestão de portfólio de projetos estratégicos na Justiça Federal será detalhada no Capítulo 7 deste documento.

2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Projetos envolvem integração de pessoas e aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e sistemas às respectivas atividades a fim de atender aos seus requisitos com êxito. A aplicação de um gerenciamento de projetos visa:

- Evitar incertezas durante a execução do projeto;
- Mitigar os riscos negativos;
- Facilitar e orientar a execução do projeto;
- Melhorar a alocação de recursos materiais, financeiros e humanos;
- Documentar o conhecimento adquirido;
- Melhorar o controle e acompanhamento gerencial;
- Embasar a tomada de decisões estratégicas;
- Disseminar a comunicação entre os envolvidos.

2.1. Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão dos Projetos

Alguns fatores são fundamentais para o sucesso dos projetos da Justiça Federal, entre eles, destacam-se:

- **Patrocínio da alta administração** – a alta administração, composta pela presidência, diretoria do foro, diretoria-geral, diretoria executiva e titular das unidades administrativas e judiciárias, deve dar condições aos gestores para a utilização dos recursos da organização. Ela pode envolver-se mediante participação nas reuniões de acompanhamento e encerramento de projetos, nas

reuniões de análise estratégica, na priorização e aprovação dos projetos nos comitês e na definição de políticas e diretrizes.

- **Comprometimento das unidades gestoras e executoras** – quanto maior o comprometimento e integração (interface) das unidades gestoras e executoras no planejamento e na implantação do projeto, melhor será o resultado final. As mudanças que ocorrem no curso do projeto devem ser amplamente discutidas e negociadas para que os riscos e impactos no cronograma, nos custos e na qualidade sejam avaliados e decididos.
- **Recursos humanos capacitados** – para o desenvolvimento adequado de um projeto, faz-se necessário que a equipe alocada esteja capacitada adequadamente. Para tanto, o gerente do projeto deverá planejar as ações de capacitação da equipe, com o apoio da unidade de Gestão de Pessoas.
- **Reuniões de acompanhamento periódicas** – são fundamentais as reuniões de acompanhamento com a participação dos envolvidos no projeto, inclusive do Escritório de Projetos, visto que propicia a identificação de situações críticas, avaliação e redução de riscos, promoção de ações corretivas e preventivas.
- **Gestão de mudanças** – as principais mudanças em projetos são as reduções ou aumento de escopo, tempo e custo. Se os resultados não ocorrem conforme planejado ou surge demanda inesperada, é preciso avaliar o curso e o benefício de alteração do projeto. Assim, havendo desvios no curso do projeto, é fundamental documentá-los, realizar análise de impacto e buscar aprovação da alta administração.

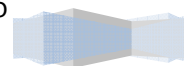
2.2. Os Envolvidos no Desenvolvimento dos Projetos:

a) Patrocinador do Projeto

Tendo em vista que o projeto envolve muito esforço de gestão, planejamento e engajamento de áreas, recursos e pessoal, a figura do patrocinador é fundamental.

Na Justiça Federal, o Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal – COGEST é a instância patrocinadora dos projetos estratégicos nacionais, enquanto os Comitês de Gestão Estratégica Regional - CGER patrocinam iniciativas estratégicas inerentes à respectiva Região, sendo responsáveis, de acordo com a abrangência do projeto, por:

- Priorizar o projeto;
- Viabilizar recursos, resolver conflitos e tomar decisões;
- Submeter ao Plenário do CJF para aprovação as alterações das iniciativas constantes no Planejamento Estratégico da Justiça Federal - PEJF e do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI;
- Submeter ao Plenário do CJF para referendo a indicação da ordem de prioridade de destinação de insumos e recursos orçamentários e humanos



para o desenvolvimento, a implantação e a manutenção das iniciativas estratégicas constantes no PEJF e do PETI.

Nos demais projetos, o patrocinador geralmente é representado por alguém que tenha grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização como, por exemplo, a autoridade máxima do órgão ou unidade (presidência, direção do foro, secretaria geral etc.). Ele é responsável por:



- Apoiar a mitigação de riscos mais críticos do projeto;
- Aproveitar interações existentes com os colaboradores para comunicar a importância do projeto à instituição e a necessidade da colaboração de todos;
- Unir o gestor e o gerente de projeto com a administração superior.

b) Equipe do Projeto

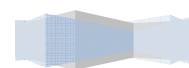
São as pessoas encarregadas da realização do projeto. Essa equipe tende a ser multidisciplinar e sua formação tem vigência limitada à duração do projeto, característica que a difere de uma equipe funcional, a qual é permanente. Os membros da equipe de projeto podem realizar suas atividades em regime de dedicação integral, parcial ou mesmo por tarefa específica. O servidor alocado com dedicação parcial, durante o período do projeto, terá atribuições compartilhadas entre as atividades relacionadas ao projeto e aquelas de rotina de sua unidade.

c) Partes Interessadas

Partes interessadas são pessoas, unidades ou organizações, cujos interesses podem ser impactados ou impactar, de forma positiva ou negativa no resultado, na execução ou no término do projeto. Podem compreender desde a unidade demandante, o patrocinador, o gestor, o gerente, o escritório de projetos, a equipe do projeto, até os beneficiários, ou seja, todos aqueles que podem influenciar no andamento, nos objetivos e nos resultados do projeto.

O gerente do projeto deve identificar e gerenciar as necessidades das partes interessadas, a fim de assegurar um projeto bem-sucedido.

Os influenciadores são pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados ao projeto, mas que, devido à sua função na organização, no fornecedor, no órgão regulamentador – por exemplo: TCU, CNJ – ou ainda em outra organização, podem influenciar, positiva ou negativamente, no andamento do projeto.



Além desses atores listados, fazem parte do desenvolvimento dos projetos os participantes enumerados abaixo. No Capítulo 7 serão definidos seus papéis e responsabilidades.



- Unidades Demandantes;
- Gestor do Projeto;
- Gerente do Projeto;
- Escritório de Projetos Estratégicos.

3. FATORES CONFLITANTES NOS PROJETOS

Os fatores conflitantes impactam diretamente no desempenho do projeto e na maneira como uma atividade será executada. A relação entre eles ocorre de tal forma que se algum deles mudar pelo menos outro fator provavelmente será afetado. Por isso, o conhecimento e o balanceamento destes poderão fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do projeto. São fatores conflitantes: prazos e custos, escopo, qualidade, benefícios e riscos.

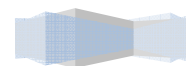
3.1. Prazos e Custos

Estes são fatores padrão, que estão refletidos nas estimativas e apresentados dentro de faixa de valores. São as medidas mais tangíveis nos projetos, por isso, são os primeiros temas que os patrocinadores e gestores irão avaliar. Normalmente se materializam nos projetos com limitações de prazos e custos.

3.2. Escopo

O escopo de um projeto especifica seu produto principal e os respectivos elementos subsidiários, ou seja, as entregas que serão produzidas ao longo do projeto. O escopo do projeto é descrito como “A soma dos produtos e serviços a serem fornecidos como um projeto” (PMBOK®) e definido como o trabalho que precisa ser desenvolvido para garantir a entrega de um determinado produto dentro de todas as suas especificações e funções.

A identificação das limitações relacionadas ao escopo não conta com a mesma facilidade de identificação tal como prazo e custo. Na maioria dos casos não há faixas ou limites de aceitação para o escopo, espera-se gerar o escopo planejado – nem mais, nem menos.



3.3. Qualidade

O fator relacionado à qualidade é muito parecido com a do escopo. Ela foca nas características do que está sendo entregue, por isso é possível que alguns projetos tolerem alguma flexibilidade no seu produto e, em outros casos, apenas resultados exatos sejam considerados aceitáveis. Em muitas situações, quando o prazo e custo forem diminuídos, a qualidade – provavelmente impactada pela realização de menos testes de verificações – será comprometida.

3.4. Benefícios

Os projetos devem ser definidos a partir de justificativas claras, com benefícios mensuráveis e acordados do que se espera alcançar como resultado do projeto. Na medida em que o projeto apresenta as entregas que produz, os benefícios representam o valor que se espera que este projeto entregue à organização.

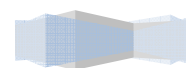
Ele é afetado tanto por fatores internos como por fatores externos ao projeto. Isso significa que embora um projeto esteja dentro do prazo, conforme os custos, escopo e gerando os produtos com a qualidade esperada, uma mudança nas circunstâncias organizacionais pode indicar que os resultados gerados não são mais efetivos para a organização, ou seja, os benefícios foram reduzidos ou desapareceram.

3.5. Riscos

Os riscos são eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, poderão provocar reações positivas ou negativas sobre os objetivos do projeto.

Esse fator está ligado ao nível de “tolerância a riscos” dos projetos e dos interessados, o que refletirá na classificação da probabilidade, do impacto dos riscos e na possibilidade de conviver com as potenciais consequências. A falta de conhecimento do nível de tolerância da organização pode fazer com que os riscos sejam tratados de maneira displicente, gerando impacto nos demais fatores e consequentemente nos resultados do projeto.

O gerenciamento dos riscos é tão importante para o sucesso do projeto que será detalhado no Capítulo 4 deste documento.



CAPÍTULO 2: O MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS NA JUSTIÇA FEDERAL

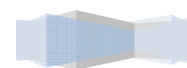
Visando êxito no gerenciamento de seus projetos, a Justiça Federal elaborou este Manual de Gestão de Projetos com base no PMBOK (4ª Edição), é um documento reconhecido internacionalmente como Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou seja, uma compilação sistematizada de boas práticas em gerenciamento de projetos, adaptadas à realidade da gestão pública. Assim, o Manual apresenta a seguinte composição na Justiça Federal:

- a) Um processo de trabalho decomposto em fases, de acordo com o ciclo de vida dos projetos: iniciação, detalhamento, implementação e encerramento;
- b) Detalhamento das tarefas executadas em cada fase do processo de trabalho;
- c) Modelos de documentos que são elaborados durante o ciclo de vida do projeto;
- d) Uma matriz de responsabilidades que define as atribuições dos envolvidos no projeto;
- e) Técnicas para a gestão de risco, descritas no Capítulo 4;
- f) Técnicas para estabelecimento e acompanhamento dos indicadores do projeto (prazo, escopo e custo), descritas no Capítulo 5;
- g) Técnicas para a categorização e classificação dos projetos, descritas no item 5, do Capítulo 7 deste documento.

A aplicação deste Manual na Justiça Federal contribui para que as ideias inovadoras e as ações corretivas do processo de trabalho de uma unidade tenham impacto local, institucional ou nacional, e sejam mais bem traduzidas e factíveis de implementação. Por essa razão, o gerenciamento de projetos deve ser visto como algo que irá proteger o gestor, à medida que sua proposta será apresentada, aprovada, planejada, executada e controlada visando ao êxito da solução. Dessa forma, atribuir foco meramente burocrático à gestão de projetos é desvirtuar a sua finalidade. Entre os benefícios oferecidos, destacam-se:

Transparência: possibilita a disponibilização de registro padronizado dos fatos. Reuniões, planejamento de custos, cronogramas, problemas pontuados e propostas de ações corretivas são exemplos de registros documentados. Para tanto, os Escritórios de Projetos da Justiça Federal disponibilizam ferramentas e modelos de documentos.

Aprendizado: o registro e a documentação de todas as fases dos projetos permitem que, com o passar do tempo, seja formada uma base histórica de dados referentes aos projetos da Justiça Federal, que poderá ser consultada para auxiliar no desenvolvimento de projetos futuros. Além disso, a utilização de um Manual de Gestão de Projetos propicia um aumento gradual do nível de maturidade em projetos da organização.



Tempestividade: a gestão de projetos busca garantir que as ações, bem como as medidas corretivas e preventivas, sejam executadas no tempo oportuno e por isso com uma maior chance de eficácia.

Controle: o Manual oferece mecanismos de acompanhamento periódico dos projetos, uma vez que, para cada etapa do processo de gestão, é necessário reportar dados sobre os produtos e/ou serviços entregues, medir indicadores, analisar riscos, registrar dificuldades encontradas na execução, avaliar a comunicação e as lições aprendidas. O referido acompanhamento favorece a identificação de situações críticas que necessitam de ações corretivas a serem tratadas nas reuniões setoriais e nas Reuniões de Análise Estratégica (RAE).

Qualidade dos produtos/serviços: com um planejamento bem-elaborado e ações de acompanhamento sugerido pelo Manual, a qualidade do produto/serviço tende a ser incrementada. Os produtos/serviços resultantes de um projeto visam à satisfação do cliente, sendo esta comprovada pela medição de indicadores de resultados.

Otimização de recursos: geralmente os projetos envolvem diferentes unidades e órgãos da Justiça Federal, num trabalho multidisciplinar. A aplicação da gestão de projetos facilita a coordenação e otimização de pessoas, equipamentos e outros materiais.



IMPORTANTE

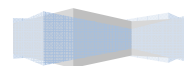
A simples existência de um manual não basta para que se possa alcançar a excelência em gestão de projetos. O que transforma um manual de gestão de projetos em resultados concretos para a organização é a sua aceitação e utilização. Ou seja, é a cultura da organização e a forma como o manual é utilizado que conduz ao sucesso da gestão de projetos.

1. COMO SURGEM OS PROJETOS

Os projetos e programas são veículos para condução de mudanças até a geração do resultado pretendido, dando à organização algo que ela não tem no momento, mas deseja ou necessita fortemente.

Na Justiça Federal os projetos surgem por meio das seguintes fontes de demanda:

- COGEST, quando define as iniciativas a serem desenvolvidas para o alcance dos macrodesafios e respectivos objetivos estratégicos estabelecidos no Planejamento Estratégico da Justiça Federal;
- CGI, quando define as iniciativas a serem desenvolvidas para o alcance da estratégia no CJF;



- CGER, quando define as iniciativas a serem desenvolvidas para o alcance da estratégia na Região;
- Unidades integrantes da Justiça Federal, quando propõem ações inovadoras com vistas à melhoria de seus processos de trabalho ou desenvolvimento de novo produto ou serviço.

Os projetos propostos pelas unidades integrantes da Justiça Federal são classificados e categorizados pelos seus respectivos Escritórios de Projetos, conforme técnicas estabelecidas no item 5, do Capítulo 7 deste documento, onde é descrito o processo de gestão de portfólio de projetos estratégicos da Justiça Federal.

2. CICLO DE VIDA DO PROJETO

Os projetos podem ser divididos em fases para um melhor controle gerencial. O conjunto dessas fases é conhecido como Ciclo de Vida do Projeto. As fases do projeto são apresentadas, geralmente, em ordem sequencial de execução.

O Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal define seu processo de trabalho Gerenciamento do Projeto utilizando as fases do ciclo de vida dos projetos:

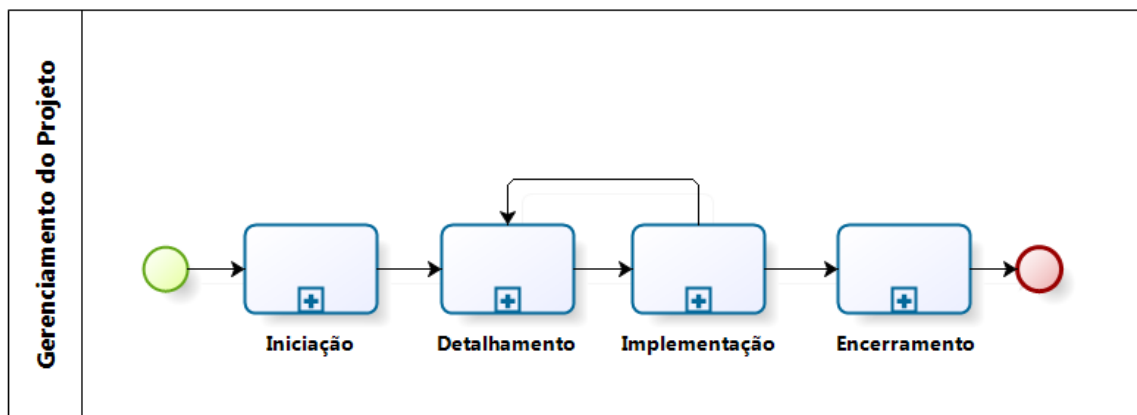


Figura 1 – Representação macro do processo de trabalho Gerenciamento do Projeto

Descrição das fases do ciclo de vida do projeto:

Iniciação	Formaliza e dá visibilidade ao início do projeto (Ficha Inicial do Projeto e Portaria de designação do gestor e gerente).
Detalhamento	Planejamento de tudo que será realizado pelo projeto (Plano do Projeto, EAP, Cronograma etc.).
Implementação	É a fase em que será executado tudo o que foi planejado na fase de Detalhamento, com o devido acompanhamento.

Encerramento	Fase na qual ocorre a conclusão e a avaliação da execução do projeto. Os documentos são atualizados pela última vez e as atividades são encerradas.
---------------------	---

Tabela 1 – Descrição das fases do Ciclo de Vida do Projeto

A transição de uma fase para outra geralmente envolve a aprovação de uma ou mais “entrega(s)”. Por exemplo, ao final da fase de Detalhamento, o gerente do projeto deverá apresentar o Plano do Projeto como produto final da fase.

Uma “entrega” é o resultado mensurável e verificável do trabalho, como, por exemplo, uma especificação, um relatório de estudo de viabilidade ou um descritivo de projeto detalhado. Algumas entregas podem corresponder ao processo de gerenciamento de projetos, enquanto outras são os produtos ou componentes dos produtos finais para os quais o projeto foi concebido.

3. STATUS DOS PROJETOS

Além da definição das fases do ciclo de vida do projeto também há o *status* do projeto, ou seja, a informação que indica a situação atual do projeto.

Os projetos poderão ter os seguintes *status*:

<i>Status</i>	<i>Símbolo</i>	<i>Descrição</i>
Não iniciado	■	Situação de projeto que pode estar no portfólio de projetos, mas a sua execução ainda não foi iniciada. Nenhuma atividade do projeto está sendo executada. Normalmente, este é o primeiro <i>status</i> de um projeto.
Em estruturação	▲	Situação de projeto que inclui análise, categorização e aprovação da proposta inicial, elaboração do plano de projeto e respectiva aprovação.
Em execução	➡	Situação de projeto que possui atividades em execução (qualquer atividade).
Suspenso	▼	Situação de projeto que, por alguma determinação/tomada de decisão, tenha sido suspenso. Suspenso não significa que o projeto tenha sido cancelado, mas deverá aguardar alguma decisão para ter ou não sua execução retomada.
Cancelado	⊗	Situação na qual o projeto tenha sido cancelado temporariamente, ou seja, ele poderá voltar a ser executado, mas não existe uma previsão ou tenha sido cancelado definitivamente após a execução de algumas atividades. Os projetos cancelados poderão ser retomados futuramente.

Status	Símbolo	Descrição
Concluído	✓	Situação de projeto que seguiu todo o seu ciclo de vida, estando concluídas todas as suas fases. Representa o último <i>status</i> de um projeto.
Aguardando definições	⦿	Situação em que o projeto está com as suas atividades paralisadas aguardando definições do gestor e da alta administração.
Excluído	✗	Situação de projeto que também por alguma determinação/tomada de decisão tenha sido eliminado do portfólio sem que nenhuma atividade tenha sido iniciada. Os projetos excluídos não poderão ser retomados futuramente.

Tabela 2 – Descrição dos *status* das fases de um projeto

4. DOCUMENTAÇÃO DOS PROJETOS

Um projeto pode envolver muitas pessoas com objetivos, interesses e experiências diferenciadas. A documentação do projeto não deve ser vista como mera formalidade do manual, mas sim como uma poderosa ferramenta de apoio à atividade de gerenciamento de projetos que traz os seguintes benefícios:

- Nortear as ações da equipe;
- Estabelecer acordos entre as partes interessadas;
- Estabelecer entendimento único dos principais elementos do projeto, tais como: cronograma, objetivos, riscos, papéis e responsabilidades, entre outros;
- Comunicar e informar os requisitos e elementos dos projetos;
- Fornecer uma base de conhecimento que auxiliará nas atividades e controles dos projetos futuros.

É na documentação dos projetos que a característica de elaboração progressiva pode ser melhor exemplificada. Elaboração progressiva significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos. Por exemplo: algumas características do projeto, como escopo, são descritas de maneira mais geral no início do projeto e se tornarão mais detalhadas à medida que o gerente e a equipe do projeto desenvolvem um entendimento mais completo. A elaboração progressiva não deve ser entendida como redundância, muito menos como aumento do escopo.

Dessa forma, para se obter os benefícios acima descritos é necessário que o gerente do projeto e a equipe do projeto dedique um tempo para elaborar essa documentação, mantendo-a atualizada quando necessário. Para tanto, este MGP estabelece um conjunto de documentos diferentes para os projetos de acordo com sua classificação (alta, média ou baixa), conforme Tabela 3:

DOCUMENTOS POR FASE X CLASSIFICAÇÃO					
FASE	SIGLA	DOCUMENTO	CLASSIFICAÇÃO DO PROJETO		
			ALTA	MÉDIA	BAIXA
Iniciação	FIP	Ficha Inicial do Projeto	X	X	X
Detalhamento	PP	Plano do Projeto	X	X	
	CRO	Cronograma	X	X	X
	ECP	Estimativa de Custos do Projeto	X	X	
	MAQ	Mapa de Aquisições	X	X	
	PCP	Plano de Comunicação do Projeto	X	X	
	MRI	Mapa de Riscos do Projeto	X	X	X
	RLA	Registro de Lições Aprendidas	X		
Implementação	SMP	Solicitação de Mudança do Projeto	X	X	
	RAP	Relatório de Acompanhamento de Projeto	X	X	X
	RLA	Registro de Lições Aprendidas	X		
	MR	Memória de Reunião de Acompanhamento	X	X	X
Fechamento	TAC	Termo de Aceite	X	X	
	TEP	Termo de Encerramento do Projeto	X	X	X
	RLA	Registro de Lições Aprendidas	X	X	X

Tabela 3 – Documentos por fase x classificação

5. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

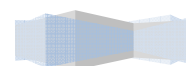
Trata-se de matriz genérica de responsabilidades para a gestão dos projetos, cuja finalidade é resumir as atribuições dos envolvidos no projeto, bem como as atividades que lhes competem diante de cada modelo de documento elaborado.

DOCUMENTO	Comitês Gestores/ Patrocinadores (Res. 313/2014-CJF)	Escritórios	Gestor (Unidade Demandante)	Gerente e Equipe
Ficha Inicial	A	R	E	E
Plano de Projeto e Cronograma	T, A	R, C	C, R	E
Portaria de Designação	A	E	-	-
Solicitação de mudança	A	R, C	C, A	E
Relatório de acompanhamento	T	R, A	T	E
Termo de aceite	A	R, A	A	E
Termo de encerramento	A	R, A	A	E

Pauta de reunião	Se participar: A	Se participar: T	Se participar: T	E
Memória de reunião	Se participar: T	Se participar: T	Se participar: A	E, R, A

Legenda: **A** – aprova; **C** – consultado; **E** – elabora/edita/executa; **R** – revisa; **T** – toma ciência.

Tabela 4 – Matriz de Responsabilidades



CAPÍTULO 3: DETALHAMENTO DAS FASES DO CICLO DE VIDA DO PROJETO

1. FASE DE INICIAÇÃO

O projeto deve ser bem definido desde o início, de modo que seja compreendido por todas as partes interessadas. Nesta fase é fundamental explicitar o objetivo do projeto, o problema identificado, as propostas de soluções e a vinculação com a estratégia da Justiça Federal.

O processo de iniciação de um projeto compreende as principais atividades:

- Elaborar a Ficha Inicial do Projeto – FIP de maneira a definir de forma macro o escopo, justificativas, objetivos, partes envolvidas, estimativa de custo, prazo etc.;
- Categorizar, classificar, aprovar e priorizar o projeto de acordo com os métodos descritos no Capítulo 7 deste documento;
- Nomear o gerente do projeto.

1.1. Visão Macro da Fase

A FIP deverá ser enviada ao respectivo Escritório de Projetos para análise, categorização, priorização e aprovação, conforme procedimentos descritos no Capítulo 7 - *Gestão de Portfólio de Projetos Estratégicos na Justiça Federal*. Após, será divulgada às partes envolvidas no projeto e designado o gerente do projeto.



Figura 2 – Visão macro da fase iniciação

A Ficha Inicial do Projeto deverá ser elaborada levando em consideração aspectos como a cultura organizacional, o processo e os procedimentos os regulamentos e as normas operacionais.

1.2. Atividades da Fase

1.2.1. Elaborar Ficha Inicial do Projeto

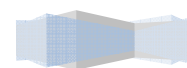
Elaborar Ficha Inicial do Projeto - FIP	
Responsável	Gestor da unidade demandante ou Escritório de Projetos Estratégicos para demandas do COGEST
Entradas	• Demanda • Cultura Organizacional • Processos e Procedimentos • Regulamentos e Normas Operacionais
Saída	Ficha Inicial do Projeto – FIP

Tabela 5 – Elaborar Ficha Inicial do projeto

A FIP é o primeiro documento a ser gerado em um projeto. É o documento que propõe o projeto. Ela contém informações básicas que servirão para compreensão da proposta, tais como:

- **Nome do projeto**
- **Demandante:** Comitê ou unidade/órgão responsável pela propositura do projeto;
- **Justificativa:** a descrição do problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento deste projeto. Deve contextualizar a importância do projeto para a organização, bem como os resultados que serão obtidos com o seu desenvolvimento;
- **Objetivo:** o que será produzido para resolver o problema central ou explorar a oportunidade identificada;
- **Escopo:** os resultados esperados e produzidos no projeto, além dos produtos e serviços gerados;
- **Alinhamento estratégico:** a relação do(s) macrodesafio(s) e objetivo(s) do Planejamento Estratégico vigente com os quais o projeto está contribuindo;
- **Partes envolvidas e responsabilidades:** as unidades envolvidas na execução do projeto com as respectivas responsabilidades;
- **Entregas, cronograma macro e custos estimados:** a relação das principais entregas (produtos/serviços) do projeto, com os respectivos cronogramas previstos e custos estimados;
- **Demanda legal:** os normativos ou as exigências de órgãos de controle (TCU, CNJ) que demandam o desenvolvimento da iniciativa.

A FIP deverá ser elaborada pelo gestor da unidade demandante do projeto, com o auxílio do escritório de projetos e encaminhada ao respectivo EPE para classificação e categorização. Esta atividade é obrigatória para todos os projetos.



1.2.2. Categorizar e classificar projetos

Categorizar e classificar projetos	
Responsável:	EPE
Entradas	Ficha Inicial do Projeto – FIP
Saídas	Projeto categorizado e classificado

Tabela 6 – Categorizar e classificar projetos

Após o recebimento da FIP, o EPE categoriza e classifica o projeto de acordo com os métodos descritos no item 5, Capítulo 7, deste manual.

1.2.3. Aprovar Ficha Inicial do Projeto

Aprovar Ficha Inicial do Projeto	
Responsável	Comitê
Entradas	Ficha Inicial do Projeto categorizada e classificada
Saídas	Projeto aprovado e priorizado

Tabela 7 – Aprovar Ficha Inicial do Projeto

As FIPs dos projetos estratégicos nacionais serão submetidas à aprovação do COGEST, enquanto as FIPs para atendimento das metas e estratégias da Região serão submetidas ao CGER.

1.2.4. Comunicar ao Demandante

Comunicar ao demandante	
Responsável	EPE Gerente de Projeto
Entradas	Demanda
Saída	Comunicação sobre

Tabela 8 – Comunicar ao demandante

Caso a FIP não seja aprovada pelo comitê pertinente, será comunicado formalmente ao gestor da área demandante.

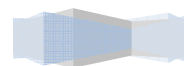
Os projetos que não forem classificados como estratégicos poderão ser desenvolvidos pela unidade demandante, desde que **não** concorram com as iniciativas estratégicas na utilização dos recursos disponíveis.

1.2.5. Designar Gerentes

Designar gerentes	
Responsável	Patrocinador nos projetos nacionais Gestor da unidade demandante nos demais projetos
Entradas	Dados do projeto
Saídas	Nomes dos servidores responsáveis pelo projeto

Tabela 9 – Designar gerentes

Quando se tratar de projeto estratégico nacional será nomeado um gestor do projeto pelo Presidente do CJF mediante Portaria. Ele terá até 30 dias, após a sua



nomeação, para informar ao CJF sobre a necessidade de nomear gerente nacional do projeto e gerente regional. O CJF solicitará a nomeação dos gerentes ao Diretor-Geral do órgão ao qual o servidor ou magistrado estiver vinculado.

Nos demais projetos, havendo aprovação da proposta, os titulares das unidades demandantes encaminham formalmente ao EPE a indicação dos gerentes.

2. FASE DE DETALHAMENTO

Após a designação dos gerentes inicia-se o processo de planejamento. Nessa fase será elaborado o plano de projeto contendo o detalhamento de tudo a ser realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação de recursos envolvidos, análise de custos etc. Ao final dessa fase, o projeto deve estar suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades ou imprevistos. O produto é o Plano do Projeto a ser elaborado incluindo os planos auxiliares (ex.: plano de comunicação, matriz de responsabilidades, mapa de riscos, mapa de aquisições etc.).

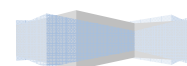
O esforço de planejamento deve ser adequado à necessidade de cada projeto. Assim, quanto maior e mais complexo um projeto, maior deve ser o detalhamento do planejamento e a quantidade de documentos a serem elaborados (ver *Tabela 3 – Documentos por fase x classificação*).



IMPORTANTE

Durante a fase de detalhamento, o gerente do projeto deve envolver as partes interessadas, pois elas possuem habilidades e conhecimento que podem ser aproveitados no desenvolvimento do plano de projeto e planos auxiliares do projeto. Um projeto de sucesso começa pelo comprometimento entre as partes interessadas no sentido de trabalharem em prol de um objetivo comum.

Os documentos elaborados devem ser validados pelos envolvidos, aprovados pelo patrocinador do projeto e avaliados pelo Escritório de Projetos Estratégicos. É ao final dessa fase, com o Plano do Projeto aprovado, que a linha de base do projeto é salva (linha de base de escopo, prazo e custo). Ela será utilizada para aferição dos indicadores, conforme estabelecidos no Capítulo 5 – Indicadores do Projeto.



2.1. Visão Macro da Fase

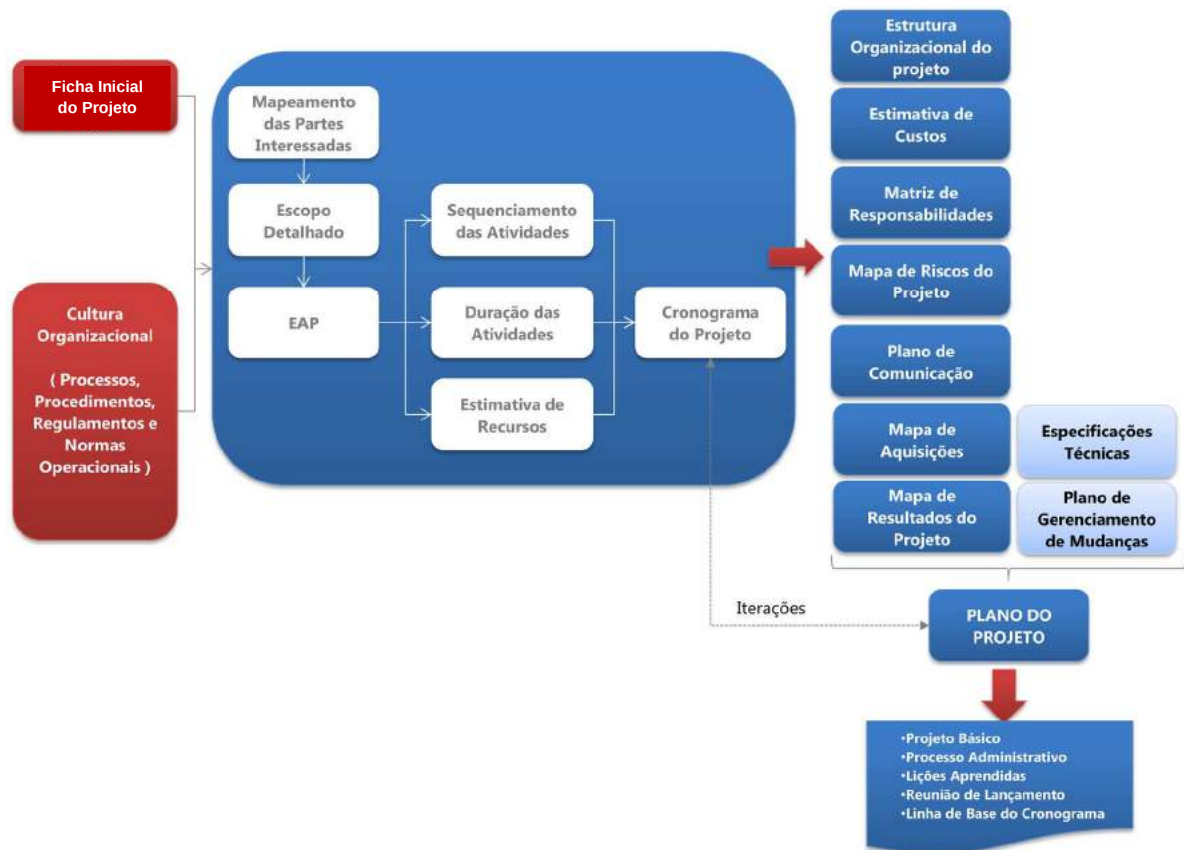


Figura 3 – Visão macro da fase detalhamento

2.2. Atividades da Fase

2.2.1. Mapear Partes Interessadas do Projeto

Mapear Partes Interessadas do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	- Ficha Inicial do Projeto - Cultura Organizacional - Processos e Procedimentos, Regulamentos e Normas Operacionais
Saída	Mapeamento das Partes Interessadas no PP – Plano do Projeto

Tabela 10 – Mapear as partes interessadas do projeto

Esta atividade tem por objetivo mapear o cenário do projeto gerando uma relação dos principais interessados do projeto com informações relevantes sobre eles. Essa identificação será útil na elaboração da equipe de planejamento e, também, servirá de referência para o planejamento das comunicações no projeto.



**IMPORTANTE**

Manter as partes interessadas envolvidas ao longo de todo o projeto é uma tarefa importante, mas difícil, pois requer diplomacia para manter o apoio e fazê-los sentirem-se comprometidos em relação aos resultados.

Deverão ser levantados os principais beneficiários dos resultados e os demais interessados no projeto, que poderão contribuir positivamente ou negativamente. Vale lembrar que a identificação da lista dos interessados não faz parte só da fase de detalhamento, esta lista deve ser revisada em intervalos regulares. A importância relativa de cada um pode mudar com o tempo e de acordo com as fases do projeto. A má gestão das partes interessadas pode causar problemas e riscos no projeto.

O mapeamento das partes interessadas deve descrever os nomes, unidade organizacional, *e-mail* e o tipo de influência que possui no projeto. Essas influências são classificadas em:

- **Tomador de decisão:** é capaz de tomar decisões, oferecer recursos ou resolver problemas;
- **Influenciador direto:** tem uma contribuição direta ao trabalho ou é influenciado pelas atividades ou resultados do projeto;
- **Influenciador indireto:** tem pouca ou nenhuma contribuição direta, mas que pode ser necessário para definir algumas ações que assegurem o sucesso do projeto;
- **Observador:** aparentemente não é afetado pelo projeto, mas pode decidir ou tentar influenciar suas atividades.

2.2.2. Detalhar Escopo do Projeto

Detalhar Escopo do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	• Ficha Inicial do Projeto • Reuniões com partes interessadas
Saída	Escopo detalhado contido no PP – Plano do Projeto

Tabela 11 – Detalhar o escopo do projeto

Com base na consolidação das informações da Ficha Inicial do Projeto e de reuniões com as partes interessadas, o gerente do projeto estará apto a detalhar o escopo, definindo as entregas e todo trabalho necessário para criá-las. Este detalhamento fornecerá um entendimento comum entre as partes interessadas do escopo do projeto e delimitará o que será entregue. Recomenda-se que também seja listado explicitamente aquilo que não será feito no projeto, de forma a se gerenciar devidamente as expectativas dos envolvidos.

Entretanto, isso não significa que o escopo será totalmente detalhado e planejado, uma vez que esta atividade evoluirá progressivamente. À medida que se vai conhecendo mais sobre o projeto, aumenta-se o nível de detalhamento do escopo.

2.2.3. Identificar Equipe do Projeto

Mapear Partes Interessadas do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	- Ficha Inicial do Projeto - Cultura Organizacional - Processos e Procedimentos, Regulamentos e Normas Operacionais
Saída	Plano do Projeto

Tabela 12 – Mapear as partes interessadas do projeto

Nessa atividade, o gerente do projeto identificará e documentará papéis, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto. Ele deverá identificar os recursos humanos com habilidades necessárias para o êxito do projeto, mas também poderá identificar a necessidade de capacitação. É importante considerar a disponibilidade de perfis técnicos limitados e traçar uma estratégia para evitar que isso afete os prazos do projeto.

O gerente deverá negociar condições de trabalho adequadas, obter os recursos planejados e orientar a equipe em relação às atividades a serem executadas no projeto.

2.2.4. Elaborar Estrutura Analítica do Projeto

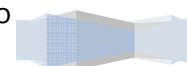
Elaborar Estrutura Analítica do Projeto – EAP	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	- Ficha Inicial do Projeto - Detalhamento do Escopo
Saídas	Estrutura Analítica do Projeto – EAP contida no Plano do Projeto

Tabela 13 – Elaborar a estrutura analítica do projeto – EAP

Com o escopo do projeto definido, o gerente do projeto e sua equipe de planejamento deverão construir a EAP (Estrutura Analítica do Projeto), um instrumento de trabalho constituído por uma representação gráfica detalhada de todo o trabalho necessário para atingir os objetivos do projeto. Embora cada projeto seja exclusivo, a EAP de um projeto anterior pode normalmente ser usada como modelo para um novo projeto, pois projetos diferentes, mas de uma mesma área de aplicação, podem carregar grandes semelhanças entre si.

Durante a construção da EAP, o trabalho será detalhado por meio de decomposição. Esta é uma técnica que consiste na subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, até que o trabalho e as entregas estejam definidos em nível de pacote de trabalho (nível mais baixo da EAP, no qual se conseguem estimar custos e o cronograma de trabalho de forma mais confiável).

A representação do escopo em uma EAP traz os seguintes benefícios para o projeto:



- Permite um maior controle das entregas do projeto. Se uma entrega for demorar muito tempo para ser implementada, deve-se dividi-la em subprodutos (entregas menores) de forma que não haja surpresas durante a aceitação do produto final do projeto;
- Serve de base para formação das frentes de trabalho (equipes do projeto), alocação de recursos e definição de custo e tempo dos pacotes de trabalho;
- Define uma base de referência do escopo (linha de base) para medição e controle do desempenho do projeto;
- Aumenta a exatidão das estimativas, uma vez que, quanto maior for o detalhamento, mais precisas serão as estimativas de tempo e custo do projeto;
- Facilita a definição clara de responsabilidades, permitindo a associação do trabalho a ser realizado como os responsáveis por sua execução.

Passos para o desenvolvimento de uma EAP:

1. Identificar as principais entregas ou frentes de trabalho do projeto (incluindo o gerenciamento do projeto);
2. Analisar se as entregas podem ser decompostas em componentes menores e mais gerenciáveis;
3. Decidir se as estimativas de custo e duração, alocação de recursos e atribuição de responsabilidades podem ser adequadamente estabelecidas nesse nível de detalhe;
4. Comparar a EAP gerada com EAPs de projetos similares, na busca por elementos que tenham sido esquecidos;
5. Revisar e refinar a EAP.

A Figura 4 a seguir ilustra uma EAP genérica, na qual se pode observar o conceito de Fase, Subprojeto, Entrega (também conhecida como “entregável”) e Pacote de Trabalho.

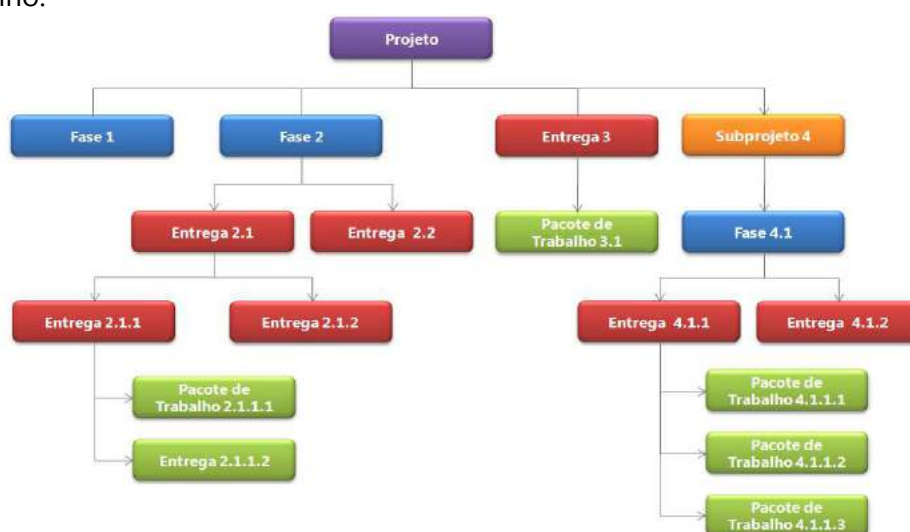


Figura 4 – Exemplo de estrutura analítica com alguns ramos decompostos até o nível de pacotes de trabalho

Recomendações para a construção de EAPs:

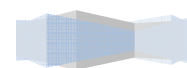
- Utilize substantivos para nomear cada elemento da EAP;
- Cada pacote de trabalho (último nível de detalhamento da EAP) é composto por:
 - o Código de identificação único: número da entrega e seu posicionamento na EAP;
 - o Entrega específica e verificável;
 - o Descrição do trabalho e da entrega associada;
 - o Critérios de aceite do pacote de trabalho, conforme acordado com envolvidos no projeto;
- A maioria das EAPs possui de 3 a 6 níveis;
- EAPs não precisam ser simétricas, ou seja, seus lados não precisam ter o mesmo número de pacotes de trabalho;
- Recomenda-se que o segundo nível da EAP (fases do projeto) conte com cinco a nove frentes de trabalho, uma vez que números maiores de frentes de trabalho podem prejudicar gerenciamento do projeto;
- Caso necessário, o gerente do projeto poderá criar o dicionário da EAP. Neste dicionário, cada pacote de trabalho é descrito em termos do que deve ser entregue, seu posicionamento na EAP e o responsável pela entrega, conforme sugerido na Tabela 16. O dicionário assegura que não haja ambiguidade na interpretação da EAP.

Nível EAP	Entrega	Descrição	Responsável

Tabela 14 – Exemplo de dicionário da EAP

Um tema relevante na elaboração de uma EAP é qual o tamanho ideal de um pacote de trabalho. As boas práticas de gerenciamento de projetos sugerem duas regras que podem auxiliar nesta tarefa:

- **Regra 8/80:** estabelece que nenhuma tarefa que tenha como resultado um pacote de trabalho deve ter duração menor que 8 horas e maior que 80 horas, ou de um a dez dias úteis. Isso porque os pacotes de trabalho cujas ações tenham períodos de realização menores do que um dia se tornam o seu controle muito oneroso e detalhado, enquanto os que possuem mais de dez dias (80 horas) são pouco monitoráveis.
- **Regra do período de acompanhamento:** define que nenhuma tarefa de um pacote de trabalho deva ter a duração maior que o tempo entre duas reuniões de acompanhamento do projeto.



2.2.5. Elaborar Cronograma do Projeto

Elaborar Cronograma do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	- Ficha Inicial do Projeto - Detalhamento do Escopo - Estrutura Analítica do Projeto – EAP - Calendário dos Recursos
Saída	Cronograma do Projeto – CRO

Tabela 15 – Elaborar cronograma do projeto

Após definição da EAP, o processo seguinte do detalhamento consiste na elaboração do cronograma do projeto. Ele mostra a distribuição das atividades ao longo de um calendário. É um retrato da cronologia do projeto que se baseia em decisões de planejamento. Na elaboração do cronograma, deve ser avaliado o tempo necessário para a execução de todas as tarefas do projeto considerando as periodicidades e dependências lógicas, incluindo a sequência das ações, as folgas, as antecipações e as interrupções, as quais devem ser planejadas dentro de calendários pré-definidos.

As etapas para elaboração do cronograma do projeto são:

- 1. Definição das atividades:** com base na EAP do projeto, os pacotes de trabalho são decompostos nas atividades necessárias para produzir as várias entregas do projeto. O nível de detalhe dessa decomposição pode mudar de projeto para projeto e até de pacote de trabalho para pacote de trabalho. A decomposição demasiada cria um custo gerencial maior no projeto e a falta adequada dela pode causar estimativas erradas.
- 2. Sequenciamento das atividades:** identificação das dependências entre as atividades do cronograma. Para isso, é necessário entender os tipos de dependências que existem entre elas, que podem ser:
 - a. Dependências Mandatórias: são obrigatórias. Ex.: não se contrata um serviço antes de elaborar e obter a aprovação do Projeto Básico.
 - b. Dependências Arbitrárias: definidas pela equipe do projeto e baseadas nas melhores práticas de uma área específica.
 - c. Dependências Externas: relacionadas com outras externas ao projeto. Ex.: obter licença ambiental.
- 3. Marcos:** são aspectos ou elementos significativos para o controle do projeto, como, por exemplo, o encerramento de uma fase ou uma entrega concluída. Os marcos possuem tempo de duração igual a zero e não demandam nenhum tipo de recurso.
- 4. Estimativa de recursos:** estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma.
- 5. Estimativa de duração das atividades:** estimativa do número de dias de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma.
- 6. Desenvolvimento do cronograma:** nesta última etapa deve-se avaliar o cronograma obtido com as atividades sequenciadas, durações estimadas e recursos alocados, para garantir que o cronograma seja realista e possa ser executado como planejado. Nesta fase, podem ser necessários ajustes

nas datas de início e fim de algumas atividades. O calendário dos recursos é particularmente útil nesta etapa, ele possui informações sobre a disponibilidade, considerando os períodos de férias e os horários de trabalho, as capacidades e as habilidades dos recursos humanos, bem como a disponibilidade dos recursos materiais.

O cronograma elaborado deve ser validado por todos os envolvidos no projeto. Essa validação é necessária para a obtenção do comprometimento das equipes com os prazos definidos para as atividades do projeto.

Após a aprovação do Plano de Projeto, a linha de base deverá ser salva. A linha de base de um projeto é a representação do seu estado inicial em relação ao escopo, tempo (prazos) e custos. Tem como objetivo mostrar os desvios que ocorrem na execução do projeto em relação ao que foi planejado. Em outras palavras, ela é uma fotografia do cronograma do projeto que pode ser visualizada a partir do *Gráfico de Gantt*. Será a base para medição e emissão de relatórios de desempenho de prazos.

A alteração da linha de base requer a elaboração e aprovação da Solicitação de Mudanças do Projeto para alterações que atendam aos requisitos abaixo:

- Revisão orçamentária com impacto no cronograma do projeto;
- Mudança na estratégia da organização com impacto no cronograma do projeto;
- Revisão na prioridade do projeto com impacto no cronograma.

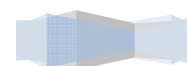
2.2.6. Estimar Custos do Projeto

Estimar Custos do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	• Detalhamento do Escopo • Estrutura Analítica do Projeto – EAP • Cronograma • Opinião Especializada
Saída	Estimativa de Custos do Projeto – ECP

Tabela 16 – Estimar os custos do projeto

Tendo claros os recursos requeridos pelo projeto, pode-se proceder à estimativa dos custos, a qual pode ser feita a partir das tarefas do cronograma ou a partir da relação dos recursos identificados para realizar as tarefas. Os custos que devem ser considerados são aqueles que envolvem aquisições de produtos ou serviços externos e despesas do projeto.

A técnica *bottom-up*, que consiste na estimativa dos custos de cada fase com base na atividade ou no pacote de trabalho, é a mais indicada, pois avalia o valor total do projeto.



2.2.7. Identificar Riscos do Projeto

Identificar Riscos do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	- Ficha Inicial - Detalhamento do Escopo - Cultura Organizacional - Cronograma - Estrutura Organizacional do Projeto
Saída	Mapa de Riscos do Projeto – MRI

Tabela 17 – Identificar os riscos do projeto

Em todos os projetos, existe um grau de incerteza e o controle de riscos é um meio pelo qual isso é gerenciado sistematicamente para aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos do projeto.

Um risco sempre tem uma causa e, se ocorrer, uma consequência. O sucesso depende da manutenção de um elevado comprometimento com os procedimentos de controle de riscos ao longo de todo o projeto. Na fase de definição de um projeto, é fundamental que seja conduzida uma avaliação inicial dos riscos.

No mapa de riscos, deve ser descrita uma visão inicial dos riscos identificados que podem impactar o projeto. A identificação de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve durante todo o seu ciclo de vida.

As técnicas para identificação, classificação e monitoramento dos riscos do projeto estão detalhadas no Capítulo 4 - Gestão de Riscos do Projeto, deste documento.

2.2.8. Elaborar Plano de Comunicação do Projeto

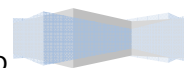
Elaborar Plano de Comunicação do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	- Ficha Inicial do Projeto - Detalhamento do Escopo - Estrutura Analítica do Projeto – EAP - Cronograma - Estrutura Organizacional do Projeto
Saída	Plano de Comunicação do Projeto – PCP

Tabela 18 – Elaborar plano de comunicação do projeto

Um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas, no tempo e formatos adequados.

O Plano de Comunicação do Projeto é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar o processo de comunicação no projeto. Apresenta como deverá ser feita a geração, a coleta, o armazenamento e o controle das informações do projeto, bem como a sua distribuição, por meios adequados e no momento certo, às partes interessadas.

A gestão da comunicação é também uma gestão de expectativas e, como normalmente essas expectativas diferem de pessoa para pessoa, é importante utilizar, de



maneira apropriada, os meios disponíveis de modo a evitar as falhas e as barreiras de comunicação, bem como as suas indesejáveis consequências.

No Plano de Comunicação, devem estar documentados:

- O que precisa ser comunicado e por que deve ser comunicado;
- Quem deve ser informado;
- Os canais que serão utilizados, seus respectivos objetivos e nível de detalhe dado a cada informação (Ex.: relatórios, atas de reunião, ferramentas, sites etc.);
- O responsável pelas informações;
- A periodicidade da coleta, distribuição e divulgação das informações.

2.2.9. Planejar Aquisições do Projeto

Planejar Aquisições do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	• Ficha Inicial do Projeto • Detalhamento do Escopo • Cronograma
Saída	• Mapa de Aquisições – MAQ • Projeto Básico (Termo de Referência)

Tabela 19 – Planejar as aquisições do projeto

Caso seja definida a necessidade de aquisições para o projeto, deverá ser elaborado um ou mais projetos básicos para o(s) produto(s) ou serviço(s) a serem adquiridos fora da organização. Esses projetos básicos devem ser elaborados assim que o Plano do Projeto for aprovado, pois devem ser consideradas eventuais demoras na tramitação do documento (com correspondente atraso nas aquisições necessárias).

O gerenciamento das aquisições do projeto passa pela decisão do que, quanto, quando e como será a contratação no projeto. Para planejar as aquisições, deverão ser identificadas as necessidades do projeto que serão melhores atendidas por meio da aquisição de produtos e/ou serviços fora da equipe do projeto, ou seja, avaliar quais atividades serão produzidas internamente ou para quais será necessário contratar terceiros.

A elaboração do Mapa de Aquisições só será obrigatória para as aquisições que envolvam um processo licitatório. Um dos itens deste documento é o plano de aquisições, no qual deverá ser informado:

- **Etapas:** informar qual é a etapa do projeto ou pacote de trabalho que exigirá contratação;
- **Descrição do item a ser adquirido:** detalhar qual será o item a ser adquirido e quais serão as entregas da contratação;
- **Fornecedores potenciais:** consiste na obtenção de cotações e propostas de potenciais fornecedores. Informar os nomes dos fornecedores potenciais para a respectiva aquisição;
- **Responsável pela aquisição:** informar o nome do respectivo responsável pela aquisição na unidade que realiza as contratações/aquisições;

- **Data limite:** definir qual é a data limite para entrega do item adquirido, de forma a não impactar na execução do projeto.

2.2.10. Elaborar Plano do Projeto

Elaborar Plano do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto.
Entradas	• Ficha Inicial • Mapeamento das Partes Interessadas • Detalhamento do Escopo • Estrutura Analítica do Projeto • Cronograma • Estimativa de Custos • Mapa de Riscos • Plano de Comunicação • Mapa de Aquisições
Saída	Plano do Projeto – PP

Tabela 20 – Elaborar plano do projeto

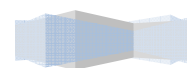
O Plano do Projeto é o documento formal que descreve os procedimentos a serem conduzidos durante a sua execução. Além disso, coordena e integra todos os planos auxiliares e as demais informações sobre o projeto. Após a elaboração, torna-se necessária a aprovação formal do cronograma e do Plano do Projeto pelo patrocinador.

Cabe ressaltar que o detalhamento do projeto é um processo contínuo que não acaba com o início da implementação. O Plano do Projeto e os documentos que o compõem precisam ser mantidos atualizados para refletir a execução do projeto e as mudanças autorizadas, pois até mesmo as orientações básicas e os objetivos, embora normalmente válidos por um tempo mais longo, podem mudar durante o projeto.

O gerente do projeto deve ajustar continuamente os detalhes durante toda a execução, de modo a manter o Plano do Projeto continuamente atualizado e dentro da realidade do projeto.

O Plano do Projeto deve servir de guia para a equipe e um meio de comunicação entre as partes interessadas do projeto. O Plano do Projeto se torna a principal fonte de informações de como será executado, monitorado, controlado e encerrado o projeto.

Após a elaboração o Plano de Projeto será encaminhado pelo Gerente do Projeto para a aprovação formal das unidades envolvidas e demandante e posteriormente encaminhado pelo Escritório de Projetos para a aprovação pelas instâncias competentes.



2.2.11. Registrar Lições Aprendidas do Projeto

Registrar Lições Aprendidas do Projeto	
Responsável	• Gerente do Projeto • Equipe do Projeto
Entradas	• Plano do Projeto • Atas de Reuniões • Reuniões de Acompanhamento com equipe do projeto
Saída	Registro de Lições Aprendidas – RLA

Tabela 22 – Registrar lições aprendidas do projeto

A fase de detalhamento do projeto é um dos principais fatores críticos de sucesso no projeto, pois é nela que se concentram grande parte das reuniões, das dúvidas e decisões. Por esse motivo, nessa fase se concentram também as primeiras lições aprendidas dos projetos. As lições aprendidas relacionadas aos aspectos técnicos, gerenciais, comportamentais e de processo do projeto devem ser documentadas durante o ciclo de vida do projeto e não somente no encerramento. Detalhes sobre Lições Aprendidas no Capítulo 6 deste documento.

2.3. Produtos da Fase

- PP – Plano do Projeto
- Mapeamento das Partes Interessadas
- EAP – Estrutura Analítica do Projeto
- PCP – Plano de Comunicação do Projeto
- ECP – Estimativa de Custos do Projeto
- MRI – Mapa de Riscos do Projeto
- MAQ – Mapa de Aquisições do Projeto
- CRO – Cronograma do Projeto
- RLA – Registro de Lições Aprendidas
- MR – Memória de Reunião

3. FASE DE IMPLEMENTAÇÃO

A fase de implementação consiste no gerenciamento da execução para geração do(s) produto(s) do projeto. A maior parte da equipe e dos recursos estará dedicada a esta fase que será concluída após todas as atividades planejadas para o projeto terem sido entregues. Também é nesta fase onde estão concentrados os esforços de execução e monitoramento que, apesar de serem distintos, normalmente acontecem de forma concomitante. Há, contudo, distinções importantes entre essas atividades:

1. A execução engloba a coordenação das pessoas e dos recursos e a produção dos bens ou serviços (entregáveis) que devem ser resultados do

projeto. A equipe do projeto tem maior atuação nestas atividades, executando o que tiver sido planejado e estabelecido no Plano do Projeto. É recomendável que o gerente de projeto não atue nas atividades de execução dos pacotes de trabalho do projeto. Ele deve, preferencialmente, restringir-se à coordenação das atividades, à distribuição de informações do projeto, à avaliação da qualidade das entregas e da satisfação dos beneficiários, ao controle dos riscos e à avaliação das solicitações de mudança.

2. O monitoramento, por sua vez, busca verificar se os objetivos do projeto estão sendo atingidos, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado, possibilitando ações corretivas quando necessário. O principal benefício é o acompanhamento do desempenho do projeto, que passa a ser observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao Plano do Projeto. Ele é executado por meio de:

- Monitoramento e medições regulares de progresso;
- Verificação de variações (por exemplo, de custo, prazos, qualidade) com relação ao planejado (ver Capítulo 5 – Indicadores do Projeto);
- Acompanhamento de riscos relevantes;
- Tomada de ações corretivas e preventivas quando necessárias.



IMPORTANTE

Todo o trabalho de gerenciamento do projeto deve ser planejado. Assim, as atividades de monitoramento do projeto também devem ser previstas no Plano do Projeto.

As principais ações desta fase são:

- Executar as atividades para realizar os objetivos do projeto;
- Usar recursos financeiros para realizar os objetivos do projeto;
- Implementar as normas e os métodos planejados;
- Produzir, controlar, verificar e validar as entregas do projeto;
- Gerenciar os riscos e implementar as ações de respostas a riscos;
- Adaptar as mudanças aprovadas ao escopo, aos planos e ao ambiente do projeto;
- Estabelecer e gerenciar os canais de comunicação do projeto, tanto externos como internos à equipe do projeto;
- Coletar os dados do projeto e relatar custo, cronograma, progresso técnico e da qualidade e informações sobre o andamento do projeto;
- Coletar e documentar as lições aprendidas e implementar as atividades de melhorias nos processos aprovadas;
- Aplicar ações corretivas aprovadas para que o desempenho do projeto fique de acordo com o plano do projeto;
- Aplicar ações preventivas aprovadas para reduzir a probabilidade de possíveis consequências negativas;
- Elaborar solicitações de correções aprovadas para reparar defeitos do produto encontrados pelo processo de qualidade.

3.1. Objetivos

A fase de implementação do projeto tem como objetivo fazer com que a equipe do projeto execute o plano do projeto, tornando real tudo o que foi planejado na fase de detalhamento. O gerente do projeto, em conjunto com a equipe do projeto, deve orientar o desempenho das atividades planejadas, além de gerenciar os aspectos internos e externos ao projeto.

3.2. Visão Macro da Fase

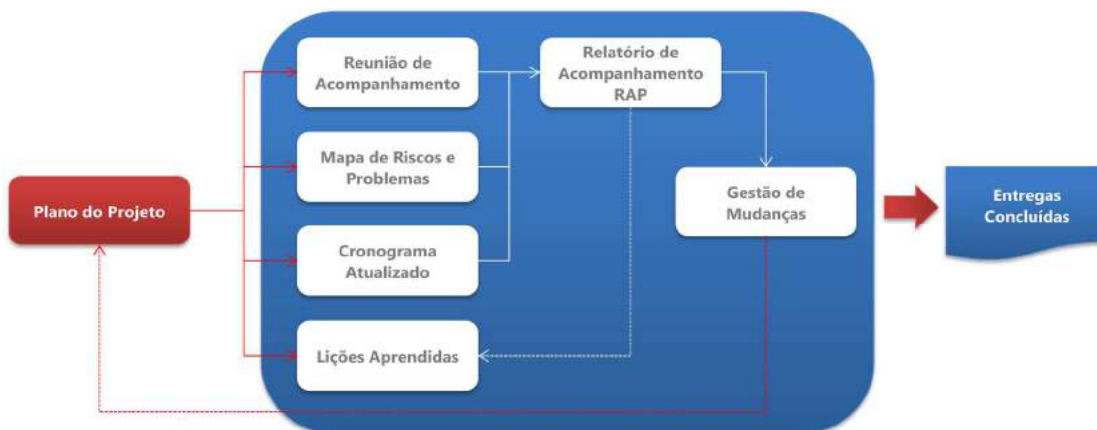


Figura 5 – Visão macro da fase implementação

Após a conclusão de todas as atividades e entregas previstas, o projeto passa para a fase de fechamento.

3.3. Atividades da Fase

3.3.1. Realizar Reunião de Acompanhamento do Projeto

Realizar Reunião de Acompanhamento do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	• Cronograma • Solicitações de Mudança do Projeto • Atas de Reuniões realizadas
Saídas	Memória de reunião de Acompanhamento do Projeto

Tabela 23 – Realizar reuniões de acompanhamento

A Reunião de Acompanhamento do Projeto é uma importante ferramenta de comunicação que deve ser realizada regularmente com a equipe ao longo da implementação do projeto. Além de integrar a equipe, representa uma oportunidade para apresentar o andamento do projeto, o relato de *status* dos riscos, a resolução de problemas ou eventuais desvios, a avaliação do desempenho do projeto e a tomada de decisões entre os membros da equipe. Representa também um momento para

divulgação das atividades já realizadas, o detalhamento de atividades em andamento e o planejamento para as próximas atividades do projeto.

Após a realização de Reunião de Acompanhamento do Projeto, é necessária a elaboração de uma memória de reunião, a qual deve ser distribuída aos participantes da reunião e aos que, apesar de não terem comparecido, são responsáveis por alguma atividade ou sofrerão algum impacto com a implementação de decisões e de produtos da reunião.

A periodicidade de realização das reuniões de acompanhamento do projeto deve ser definida no Plano de Comunicação do Projeto.

3.3.2. Monitorar Riscos e Identificar Problemas

Monitorar Riscos e Identificar Problemas	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	• Mapa de Riscos do Projeto • Cronograma • Solicitações de Mudança do Projeto • Memória de Reunião de Acompanhamento do Projeto
Saídas	• Mapa de Riscos do Projeto (atualizado) • Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP

Tabela 24 – Monitorar riscos e identificar problemas

As atividades de reavaliação de riscos previamente identificados e de identificação de novos riscos devem ocorrer durante todo o projeto, e não somente no planejamento, tendo em vista que os riscos mudam muito durante o projeto e a equipe deve estar preparada para enfrentá-los (no caso de ameaças) ou aproveitá-los (no caso de oportunidades).

O gerente do projeto e a equipe devem planejar reavaliações dos riscos com frequência preestabelecida ou quando situações que motivem incertezas aconteçam, tais como: aprovação de solicitação de mudança, alterações significativas na equipe, no projeto ou situações que não haviam sido consideradas no planejamento.

O gerente de projeto identifica, analisa e planeja respostas aos riscos do projeto em conjunto com a equipe do projeto. Além do Plano do Projeto, a equipe deve utilizar nessa atividade informações sobre o andamento do projeto e suas variações (de prazo, custo, qualidade) com relação ao planejado. Essas informações devem ser analisadas, buscando por riscos que possam impactar a consecução dos objetivos do projeto, tanto positiva quanto negativamente. Todas as novas informações resultantes do trabalho de revisão dos riscos deverão ser registradas no Mapa de Riscos do Projeto.

Os problemas também devem ser identificados. Para tanto, devemos compreender que um problema é algo que já aconteceu, é um risco que se tornou realidade e precisa ser resolvido imediatamente. Porém, um risco é algo que ainda pode acontecer. A importância relativa do problema e seu impacto determinam as medidas corretivas a serem tomadas.

Alguns problemas poderão ser escalonados para que as decisões sejam tomadas. Exemplo:

- Mudança no escopo do projeto;
- Um item foi identificado, porém estava fora da especificação;
- Demanda subdimensionada na fase de detalhamento.

Uma vez identificado um risco ou problema, é fundamental que estes sejam monitorados e acompanhados, devendo ser registradas as medidas aplicadas para sua resolução, o responsável e a data-limite para resolução. Esse acompanhamento aumenta as chances de sucesso do projeto.

O gerente do projeto é o responsável por assegurar que os problemas e riscos sejam tratados com rapidez e que as contramedidas sejam implementadas pela equipe do projeto. Detalhes sobre a gestão de riscos estão no Capítulo 4 deste documento.

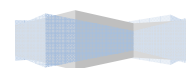
3.3.3. Elaborar Relatório de Acompanhamento do Projeto

Elaborar Relatório de Acompanhamento do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	• Mapa de Riscos do Projeto • Cronograma • Solicitações de Mudança do Projeto • Memória de Reunião de Acompanhamento
Saídas	Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP

Tabela 25 – Elaborar relatório de acompanhamento do projeto

O Relatório de Acompanhamento do Projeto é o relatório emitido periodicamente, no mínimo mensalmente, pelo gerente do projeto. Sua elaboração envolve a coleta e disseminação, para as partes interessadas, das informações de desempenho do projeto. A elaboração do RAP consiste em:

- Atualizar o cronograma (tendências de prazo e custo);
- Relatar a situação atual do projeto (o que foi realizado, o que não foi e o que está em andamento);
- Relatar o progresso (comparar o que foi realizado com o planejado);
- Informar se houve anomalias e irregularidades detectadas no período (prazo, escopo, risco, custo, comunicações, aquisições);
- Informar quais as entregas realizadas no período ou postergadas;
- Informar os riscos e os problemas aos quais o projeto está sujeito, as respectivas ações necessárias para mitigá-los ou saná-los, responsáveis e prazos;
- Informar se é necessária alguma ação gerencial (anomalias do projeto onde é desejável o escalonamento e envolvimento dos comitês).



3.3.4. Gerenciar Mudanças do Projeto

Gerenciar Mudanças do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	• Mapa de Riscos do Projeto • Cronograma • Solicitações de Mudança do Projeto • Memória de Reunião de Acompanhamento
Saídas	Solicitação de Mudanças do Projeto – SMP

Tabela 26 – Gerenciar mudanças do projeto

Os projetos normalmente são objetos de mudanças enquanto ainda estão sendo conduzidos. Elas ocorrem por vários motivos e não necessariamente implicam em consequências negativas. O importante é gerenciar as mudanças com muita atenção, pois o excesso, ou até mesmo uma única mudança não devidamente avaliada ou controlada, pode causar impacto significativo no cronograma, custo e qualidade do projeto.

Assim, o gerente do projeto e toda a equipe devem estar preparados para identificar, documentar e gerenciar as solicitações de mudança. Qualquer parte interessada poderá solicitar uma mudança, contudo todas as solicitações de mudança devem ser informadas ao gerente do projeto que avaliará o impacto, a viabilidade e, por fim, registrará as informações da mudança no documento de solicitação de mudanças do projeto.

Nenhuma mudança pode ser conduzida sem o conhecimento do gerente do projeto, independentemente de quem a solicite, em consonância com as regras para escalonamento.

É erro habitual em várias equipes de projeto a inserção de uma mudança sem que essa solicitação seja encaminhada ao gerente do projeto. Isso deve ser evitado, pois o gerente tem uma visão sistêmica do projeto e consegue enxergar impactos que um especialista da equipe não vê, e isso pode levá-lo a um julgamento equivocado dos impactos desta mudança.

Uma vez encaminhada uma solicitação de mudança ao gerente do projeto, é de sua responsabilidade avaliar o impacto da mudança solicitada no escopo, no tempo, no custo, na qualidade, nos objetivos do projeto ou até mesmo em projetos inter-relacionados. Essa avaliação pode ser feita em conjunto com o Escritório de Projetos Estratégicos.

Os objetivos da gestão de mudanças do projeto são:

- Manter a integridade das linhas de base do projeto;
- Coordenar as mudanças do projeto garantindo que o todo seja beneficiado.

A mudança deverá ser registrada por meio da Solicitação de Mudanças do Projeto que contém:

- Identificação da mudança com:

- o Descrição detalhada da mudança;
- o Identificação do solicitante;
- o Benefícios da mudança para o projeto;
- o Impactos para o projeto se não for implementada.
- Análise dos impactos no cronograma, custo, escopo, qualidade e identificação de riscos decorrentes dessa mudança;
- Decisão e justificativa dos responsáveis pela análise da solicitação de mudanças.

Uma nova linha de base deverá ser salva para as mudanças aprovadas que impactem em alterações de prazo e custo do projeto.

3.3.5. Registrar Lições Aprendidas

Registrar Lições Aprendidas	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	• Mapa de Riscos do Projeto • Cronograma • Solicitações de Mudança do Projeto • Memória de Reunião de Acompanhamento • Cultura Organizacional
Saídas	Registro de Lições Aprendidas – RLA

Tabela 27 – Registrar lições aprendidas

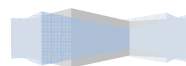
A fase de implementação costuma ser a mais longa do projeto em que todo o planejamento será executado. Por esse motivo, envolve o maior número de recursos, financeiros ou pessoas. É nesta fase também onde as mudanças ocorrem. Diante deste cenário, conclui-se que esta fase está mais propensa a gerar um maior número de lições aprendidas.

O importante neste momento é que todos os envolvidos percebam essas lições e informem ao gerente do projeto, que será o responsável pelo registro. É fundamental que não se deixe chegar ao fechamento para registra-las sob a pena de boa parte ter sido esquecida ou se ter um registro não realista da situação vivida.

Orientações para o registro das lições aprendidas encontram-se no Capítulo 6 deste documento.

3.4. Produtos da Fase

- MR – Memória das Reuniões de Acompanhamento
- MRI – Mapa de Riscos Atualizado
- RAP – Relatório de Acompanhamento de Projeto
- SMP – Solicitação de Mudança do Projeto
- RLA – Registro de Lições Aprendidas
- PP – Plano de Projeto Atualizado



4. FASE DE FECHAMENTO

A última fase do ciclo de vida de projetos é o fechamento, que é iniciado quando todos os objetivos do projeto foram alcançados e os produtos e serviços forem gerados com o aceite do beneficiário, ou quando o projeto for cancelado. Indica o encerramento de todas as atividades do projeto. A conclusão do projeto é caracterizada pelo fato de que:

- Todas as tarefas foram concluídas e os resultados foram entregues;
- Todas as homologações foram concluídas;
- Os treinamentos foram preparados e/ou ministrados;
- Os equipamentos foram instalados e estão em operação;
- Os manuais de instrução/orientação foram elaborados.

O fechamento do projeto inclui os seguintes elementos-chaves:

- Realocação dos membros da equipe do projeto dentro de outros projetos ou de volta às suas atividades operacionais;
- Fechamento das questões financeiras, tais como encerramento de contratos;
- Revisão final das questões e as lições aprendidas do projeto;
- Revisão final e encerramento dos riscos;
- Conclusão de todas as atividades do cronograma;
- Atualização e arquivamento da documentação do projeto.

Normalmente, as atividades que envolvem o fechamento são feitas às pressas ou ignoradas. Entretanto, o gerente do projeto deve assegurar que o encerramento seja conduzido de maneira controlada e organizada, assim como aconteceu nas demais fases, pois esta possui vários propósitos que poderão ajudar em novos projetos.



IMPORTANTE

A fase de fechamento deve ser conduzida tanto para projetos bem-sucedidos, ou seja, com todas as entregas realizadas, quanto para projetos cancelados, pois estes também possuem lições aprendidas a serem registradas, documentação que deve ser arquivada, equipe que precisa ser desmobilizada etc.

4.1. Objetivos

O objetivo desta fase é encerrar formalmente o projeto e transferir o seu resultado – produto e/ou serviço – para operação. Essa fase envolve:

- Coordenar as atividades necessárias para verificar a aceitação e documentação das entregas do projeto;
- Executar a revisão final dos riscos, das lições aprendidas e das aquisições;
- Pesquisar e documentar as razões de cancelamento de projetos;

- Avaliar os resultados obtidos de modo a confirmar que o projeto reflete as especificações desejadas, analisando o sucesso e a efetividade.

4.2. Visão Macro da Fase

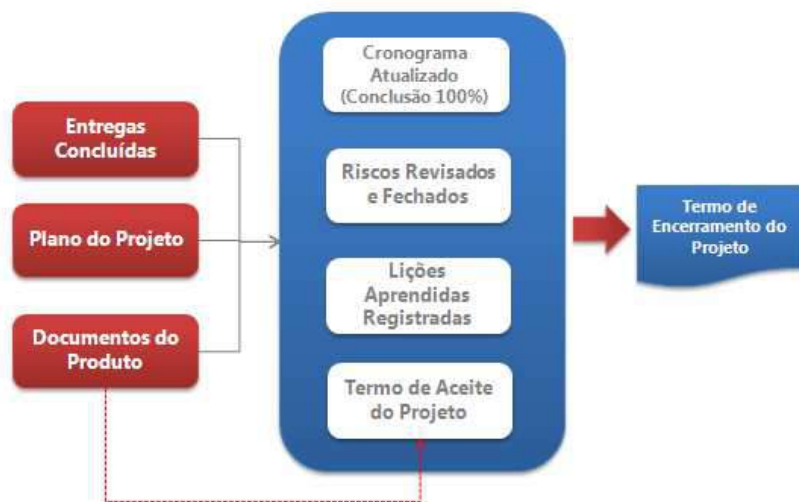


Figura 6 – Visão macro da fase fechamento

Na fase de fechamento, o gerente do projeto deve comunicar às partes envolvidas no projeto sua finalização.

4.3. Atividades da Fase

4.3.1. Elaborar Termo de Aceite do Projeto

Elaborar Termo de Aceite do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	• Plano do Projeto – PP • Cronograma do Projeto • Planos Auxiliares (EAP, Mapa de Riscos, Plano de Comunicação, etc.) • Memórias de Reuniões • Documentos do Produto do Projeto (homologações, testes, avaliações etc.)
Saídas	Termo de Aceite do Projeto – TAC

Tabela 28 – Elaborar termo de aceite do projeto

O Termo de Aceite do Projeto é o documento que formaliza a entrega dos produtos e/ou serviços do projeto junto ao beneficiário. Trata da oficialização dos resultados finais do projeto. Para tanto, este documento deve conter:

- Relação dos produtos entregues;
- Relação dos documentos que podem evidenciar as entregas;
- Classificação do Aceite: o(s) gestor(es) do projeto poderá(ão) aceitar totalmente os produtos, aceitar com restrições ou não aceitar. Mesmo quando um produto não é aceito, devemos elaborar este documento para que no futuro não surjam dúvidas quanto aos resultados do projeto;

- Considerações finais: este campo deve ser usado para as últimas considerações do(s) gestor(es) a respeito do projeto. É obrigatório o seu preenchimento no caso dos projetos considerados aceitos com restrição ou não aceitos;
- Assinatura do beneficiário/unidade demandante e gerente do projeto.

Caso o projeto tenha entregas parciais, o Termo de Aceite deverá ser elaborado para cada uma dessas entregas. Ao final do projeto deverá ser elaborado um Termo de Aceite final.

4.3.2. Elaborar Termo de Encerramento do Projeto

Elaborar Termo de Encerramento do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	• Plano do Projeto – PP • Cronograma do Projeto • Planos Auxiliares (EAP, Mapa de Riscos, Plano de Comunicação, etc.) • Lições Aprendidas • Memórias de Reuniões
Saídas	Termo de Encerramento do Projeto – TEP

Tabela 29 – Elaborar termo de encerramento do projeto

O Termo de Encerramento do Projeto tem por finalidade atestar a conclusão do projeto, registrando o atendimento do escopo, a qualidade dos produtos e serviços, o atendimento dos prazos, a qualidade do gerenciamento do projeto e a qualidade do relacionamento com todas as partes envolvidas. Caso o projeto tenha sido cancelado também devem ser descritos os motivos que levaram ao cancelamento.

No momento da elaboração do termo de encerramento, o gerente do projeto deve contatar o comitê ou unidade demandante, a equipe do projeto e o EPE para que estes encaminhem suas considerações finais com relação ao projeto. Tais considerações devem ser inseridas no documento e devem incluir uma avaliação geral do projeto e do gerente, considerando habilidades observadas e recomendações para projetos futuros. É altamente recomendável que o gerente do projeto conduza uma avaliação do projeto mais detalhada com os beneficiários do projeto.

No TEP, o gerente do projeto também deve tecer suas considerações finais, avaliando o projeto como um todo, relatando as principais dificuldades encontradas e os eventos relevantes durante a condução do projeto, bem como sua percepção geral do projeto e dos resultados obtidos. O Termo de Encerramento deve conter:

- Produtos e entregas realizadas pelo projeto;
- Pendências nas entregas do projeto;
- Considerações finais sobre o projeto;
- Motivo do cancelamento, caso o projeto tenha sido cancelado.

Caso haja pendências do projeto, estas devem ser registradas no Termo de Encerramento juntamente com uma alternativa de resolução da pendência e um

responsável. A resolução pode indicar, por exemplo, que a pendência não será resolvida, que será implementada em outro projeto ou por meio de um plano de ação. Esta informação sanará possíveis dúvidas que são comuns nesta etapa.

O Termo de Encerramento deverá ser aprovado pelas unidades demandantes, demais unidades envolvidas, Secretário-Geral/Diretor-Geral/Diretor de Foro e pelo Escritório de Projetos. Nos projetos estratégicos nacionais o Termo de Encerramento necessariamente deverá ser aprovado pelo COGEST, enquanto que nos estratégicos que atendam demandas regionais, pelo CGER ou CGI, de acordo com a abrangência do projeto.

4.3.3. Registrar Lições Aprendidas do Projeto

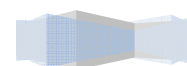
Registrar Lições Aprendidas do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entradas	• Termo de Aceite do Projeto • Termo de Encerramento do Projeto • Cultura Organizacional
Saídas	Registro de Lições Aprendidas – RLA

Tabela 30 – Registrar lições aprendidas do projeto

Na fase de fechamento deverá ser feita uma revisão e complementação dos registros das lições aprendidas. Nessa etapa algumas lições aprendidas que foram criadas no detalhamento ou na implementação poderão se confirmar ou poderão sofrer modificações.

4.4. Produtos da Fase

- TAC – Termo de Aceite do Projeto
- TEP – Termo de Encerramento do Projeto
- RLA – Registro de Lições Aprendidas



CAPÍTULO 4: GESTÃO DE RISCOS

1. GESTÃO DE RISCOS

O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, afetando tempo, custo, escopo ou qualidade.

Todo projeto está exposto a riscos. O grau de exposição dos riscos de um projeto é determinado pela sua natureza, complexidade e ambiente no qual está inserido. Tecnologia utilizada, recursos humanos e materiais, aspectos legais, políticos, ambientais, financeiros, todos estes aspectos podem ser fontes de riscos em um projeto. O impacto da ocorrência dos eventos de risco sobre o projeto pode ser positivo ou negativo e, muitas vezes, significar o seu fracasso. Os riscos devem ser efetivamente gerenciados, de modo a garantir que os objetivos do projeto sejam atendidos por meio da minimização dos impactos negativos (ameaças) e da maximização dos positivos (oportunidades).

A Figura 7 apresenta o fluxo das atividades do gerenciamento de riscos em um projeto:



Figura 7 – Gerenciamento de riscos

1.1. Identificação e Categorização dos Riscos

Consiste em identificar e classificar os riscos que podem afetar o sucesso do projeto e verificar quais são as suas características.

Os riscos podem ser organizados e agrupados em categorias. Sugere-se a seguinte categorização dos riscos:

Riscos técnicos: riscos associados à dependência do uso de novas tecnologias e metodologias, a requisitos críticos de desempenho, à complexidade das novas tecnologias etc. Nessa categorização deve-se entender por tecnologia: novas metodologias, modelos, ferramentas, padrões e mudanças nos processos de trabalho além de itens genuinamente técnicos, como: sistemas, arquitetura, equipamentos, entre outros;

Riscos Organizacionais: capacidade da organização em executar o projeto, disponibilidade de recursos, capacidade da organização em absorver as mudanças, necessidade crítica de mudança organizacional, redesenho de processos, problemas logísticos etc.;

Riscos de Custos: riscos associados ao orçamento do projeto, com: valores em moeda estrangeira, limites ou conflitos orçamentários críticos, premissas ou projeções precárias na análise econômico-financeira do projeto, utilização dos recursos financeiros em outro projeto etc.;

Riscos de Cronograma: prazos críticos do projeto, datas impostas, necessidade de integração com outros projetos, interdependências críticas etc.;

Riscos Externos: mudanças no ambiente externo à organização que possam causar impactos no projeto, tais como: mudanças de legislação, normas e regulamentações do CNJ ou outros órgãos de controladoria e auditoria etc.

A identificação inicial dos riscos do projeto deve ser realizada em conjunto com a equipe do projeto e as principais partes interessadas em uma reunião de trabalho. Entretanto, no decorrer do projeto, todos os membros da equipe devem ser responsáveis por identificar novos riscos, em função do andamento do projeto. A identificação e a categorização dos riscos deverão ser documentadas no formulário de Mapa de Riscos do Projeto.

1.2. Classificação dos Riscos

Após a identificação, os riscos devem ser analisados de modo a determinar dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o impacto que pode causar aos objetivos do projeto, caso ocorra. Como resultados desta análise, serão atribuídas prioridades aos riscos em função do grau da exposição (Criticidade) que o risco gera para o projeto.

Na Tabela 31 é apresentada a Criticidade obtida a partir do produto da probabilidade de ocorrência do risco pelo impacto no projeto. Dessa forma, é possível classificar e priorizar os riscos, dos mais altos (vermelho) aos mais baixos (verde).

Probabilidade	Impacto		
	Baixo	Médio	Alto
Alta	AB	AM	AA
Média	MB	MM	MA
Baixa	BB	BM	BA

Tabela 31 – Matriz de exposição do risco: probabilidade X impacto

Esta matriz destaca as faixas dentro das quais um risco é considerado de criticidade alta (vermelho), média (amarelo) ou baixa (verde).

1.3. Definição das Respostas aos Riscos

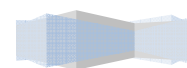
Envolve a seleção de ações a serem adotadas para reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades que influenciam o resultado do projeto. Para os riscos negativos ou ameaças, as estratégias de resposta ao risco podem ser:

Tipo de Respostas – Riscos Negativos ou Ameaças	
Mitigar (reduzir)	Esta é a estratégia mais comum de resposta a um risco. Tipicamente, o risco é reduzido quando tomamos ações para minimizar a probabilidade de sua ocorrência ou minimizar o seu impacto no projeto. O risco é identificado, a ação de resposta é definida, assim como as datas limites em que o risco deve ser revisto para permitir a decisão de execução da ação definida.
Evitar	Esta estratégia usualmente é empregada quando o risco é identificado nas fases iniciais do projeto. Por exemplo: uma resposta ao risco de uma tecnologia nova, não devidamente comprovada no mercado, é a sua substituição por outra mais madura. Entretanto, a adoção deste tipo de estratégia não deve comprometer resultados esperados.
Aceitar	Em algumas ocasiões, não é possível executar uma ação positiva para o tratamento de um risco identificado (usualmente, são riscos externos de baixa ou média criticidade). Nessas circunstâncias ele é aceito e monitorado na espera de uma possível resposta em caso de ocorrência.
Transferir	Riscos podem ser transferidos para quem está mais bem preparado. Por exemplo: um risco pode ser transferido por meio da contratação de um fornecedor o qual possui maior <i>expertise</i> numa determinada tecnologia.

Tabela 32 – Tipo de respostas dos riscos negativos ou ameaças

Para os riscos positivos ou oportunidades, as estratégias podem ser:

Tipo de Respostas – Riscos Positivos ou Oportunidades	
Explorar	Garantir que a oportunidade seja concretizada. Tenta eliminar a incerteza associada a um risco positivo fazendo com que a oportunidade definitivamente aconteça. Na exploração de forma direta, as respostas consideram a designação de recursos mais qualificados para o projeto a fim de minimizar o tempo de conclusão e obter uma qualidade maior do que a originalmente planejada.
Compartilhar	Técnica utilizada quando se percebe que um terceiro é capaz de aproveitar melhor as vantagens do risco, em prol do projeto. Consiste em fazer parcerias para compartilhar os riscos visando gerenciar oportunidades.



Tipo de Respostas – Riscos Positivos ou Oportunidades	
Melhorar	Técnica que visa modificar o tamanho de uma oportunidade aumentando a probabilidade e/ou os impactos positivos de um risco, identificando e maximizando os principais acionadores desse risco de impacto positivo. A probabilidade de êxito pode ser aumentada quando atuamos proativamente para o risco positivo acontecer.
Aceitar	Esta técnica indica que a equipe do projeto resolveu não alterar o plano do projeto para lidar com um risco devido à impossibilidade de identificar outra estratégia aplicável.

Tabela 33 – Tipo de respostas dos riscos positivos ou oportunidades

As ações de resposta ao risco devem:

- Corresponder à severidade do risco;
- Ser realistas;
- Ser acordadas entre as diversas partes envolvidas;
- Possuir um responsável pelo monitoramento e execução das ações de resposta ao risco;
- Possuir uma data limite para finalização da ação de resposta ao risco.

As ações de resposta ao risco, sua data limite e respectivo responsável devem ser incorporados ao documento de Mapa de Riscos do Projeto.

1.4. Monitoramento e Controle dos Riscos

O controle dos riscos do projeto envolve o acompanhamento dos riscos identificados, a identificação de novos possíveis riscos e a execução de planos de respostas a riscos.

Para ser bem-sucedida, a organização deve estar comprometida com uma abordagem de gerenciamento de riscos proativa e consistente durante todo o projeto.

A identificação de riscos é uma atividade contínua durante todo o ciclo de vida do projeto, uma vez que novos riscos podem surgir e/ou riscos identificados podem desaparecer durante o projeto.

O *Status* do Risco indica se ele está “aberto” ou “fechado”. Um risco aberto é aquele que ainda representa uma incerteza para o projeto, o risco fechado é aquele que não tem mais probabilidade de ocorrer ou que já se tornou realidade (certeza). Quando um risco é fechado deve-se atualizar a Data do Fechamento do Risco.

As criticidades apontadas pelos gerentes de projetos relacionadas a riscos e problemas por meio dos Relatórios de Acompanhamento do Projeto ou informadas nas reuniões de acompanhamento do projeto e que são capazes de alterar as perspectivas de escopo, tempo, custo e qualidade devem ser escalonadas ao Gestor do Projeto ou respectivos Comitês, conforme detalhado no Capítulo 7 – Gestão de Portfólio de Projetos na Justiça Federal, deste documento.

CAPÍTULO 5: INDICADORES DO PROJETO

Durante o ciclo de vida do projeto, faz-se necessário relatar o seu desempenho, que abrange a obtenção e o relato de informações relacionadas ao avanço e aos compromissos do projeto para todas as partes interessadas. Essas informações fundamentam a análise de tendência dos projetos detectando se o desempenho do projeto está de acordo com o planejado ou não.

Neste contexto, os resultados dos indicadores permitem a comparação entre o que foi planejado e o que está sendo realizado durante o desenvolvimento do projeto, além de permitir a previsão do seu comportamento futuro e alertar o gerente do projeto sobre a necessidade de atuação preventiva.

Classificação dos resultados dos indicadores em função do resultado obtido na medição:

Classificação	Intervalo do Resultado	Cor Usada
Bom	Maior que 90%	Verde
Ponto de Atenção	Entre 70% e 90%	Amarelo
Crítico	Menor que 70%	Vermelho

Tabela 34 – Classificação dos indicadores

1. INDICADOR DE DESEMPENHO DE PRAZO

O Indicador de Desempenho de Prazo – IDP – mede o percentual acumulado de realização do Projeto em relação ao percentual acumulado previsto da Linha de Base até a data atual.

Forma de cálculo:

$$\text{IDP} = \% \text{ Realizado} / \% \text{ Previsto (Linha de base) até a data}$$

No cálculo do IDP os seguintes itens serão avaliados:

- Percentual de conclusão real do projeto – percentual de andamento do projeto apontado pelo gerente do projeto;
- Percentual de conclusão previsto do projeto – percentual previsto de andamento do projeto até a data atual de acordo com a linha de base.

Determinar a quantidade de dias ou percentual de atraso considerado aceitável é uma atividade complexa e muitas vezes imprecisa, pois este número dependerá de vários fatores, entre eles a maturidade da organização para projetos, a duração do projeto e sua complexidade. Por exemplo: 15 dias de atraso num projeto com duração de 3 meses é bem mais crítico do que num projeto com duração de 1 ano.

Por isso, os valores descritos abaixo nos critérios de análise devem ser aplicados com bom senso e de acordo com a avaliação do gerente do projeto.

Análise do IDP do Projeto:

Bom: cronograma é atualizado periodicamente pelo gerente do projeto e reflete a realidade do projeto, não apresentando riscos de atrasos. O cronograma tem mais de 90% das atividades executadas dentro do planejado;

Ponto de Atenção: o gerente do projeto não mantém o cronograma atualizado ou o cronograma não reflete a realidade do projeto, com isto pode existir algum risco de desvio do prazo do projeto. Neste caso a desatualização está no nível de atividades, mas permite identificar a fase que o projeto se encontra. Cronograma tem mais de 70% e menos de 90% das atividades executadas dentro do planejado;

Crítico: cronograma não é atualizado e/ou não reflete a realidade do projeto. Neste caso é identificado um alto risco de atraso, pois a desatualização transcende mais de uma fase do projeto. Cronograma tem menos de 70% das atividades executadas dentro do planejado.

O resultado do IDP proporcionará uma avaliação do percentual alcançado pelo projeto quanto ao desempenho do prazo acordado para término do mesmo, permitindo que o Escritório de Projetos possa alertar nos casos de desvios acima dos limites estabelecidos.

2. INDICADOR DE DESENVOLVIMENTO DE ESCOPO

O Indicador de Desenvolvimento de Escopo – IDE – estabelece uma relação entre as entregas previstas e as realizadas em uma determinada data, considerando os respectivos percentuais de conclusão.

Forma de cálculo:

$$\text{IDE} = \% \text{ Entregas concluídas} / \% \text{ Entregas previstas (Linha de base) até a data}$$

O resultado do IDE proporcionará uma avaliação do percentual alcançado pelo projeto quanto ao desempenho de conclusão das entregas acordadas no cronograma, permitindo que o Escritório de Projetos possa alertar nos casos de desvios acima dos limites estabelecidos.

3. INDICADOR DE DESEMPENHO DE CUSTO

O Indicador de Desempenho de Custo – IDC – tem como objetivo avaliar o cumprimento do orçamento previsto para os projetos. Estabelece uma relação entre o orçamento previsto e o realizado até uma determinada data.

Forma de cálculo:

$$\text{IDC} = \text{Gasto real} / \text{Orçamento previsto até a data atual}$$

O resultado do IDC possibilitará uma avaliação do percentual de realização orçamentária dos projetos, permitindo que os gestores e gerentes de projetos possam atuar nos desvios acima dos limites estabelecidos.

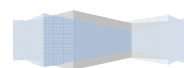
4. FAROL DO PROJETO

O Farol do Projeto é um indicador gráfico que consolida a situação geral do projeto em termos de prazo, escopo e custo. São eles:

Farol Verde: indica uma situação sob controle do gerente do projeto, podem existir pequenos desvios no prazo, escopo e custo, porém são situações que estão sob controle do gerente e dentro da abrangência da sua unidade organizacional. Será classificado como verde se os três indicadores estiverem verdes;

Farol Amarelo: indica um ponto de atenção. O projeto será classificado como amarelo quando pelo menos um indicador estiver amarelo;

Farol Vermelho: indica a necessidade de interferência dos Comitês para atuar nos projetos estratégicos ou do patrocinador do projeto nos demais projetos do órgão, para que decisões e medidas corretivas sejam tomadas. A existência de problemas ainda não solucionados, como desvios no prazo, escopo ou custo do projeto, acarreta mudanças no projeto e nos resultados previsto. O projeto será classificado como vermelho quando pelo menos um indicador estiver vermelho.



CAPÍTULO 6: LIÇÕES APRENDIDAS

O conhecimento aprendido e as experiências vividas durante o projeto devem ser documentados por todo o ciclo de vida do projeto. A equipe do projeto e as principais partes interessadas devem registrar as lições aprendidas relacionadas aos aspectos técnicos, gerenciais, comportamentais e de processos do projeto. As lições aprendidas são compiladas, formalizadas e armazenadas durante o projeto para posterior divulgação à organização, formando uma base histórica para os projetos futuros.

Ao longo de todos os processos que compõem o projeto, os fatores marcantes, positivos e negativos (acertos e erros) devem ser registrados para que no final sejam conhecidas e compartilhadas as lições aprendidas. São as informações que permitirão que os erros cometidos não se repitam e os acertos possam ser repetidos. Esses registros ajudarão a moldar as atividades e controles dos projetos futuros.

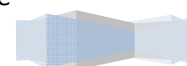
Na inclusão das lições aprendidas do projeto devem ser considerados:

- Foco no processo e não nas pessoas;
- Senso analítico desenvolvido;
- Não focar somente os aspectos negativos, mas também os pontos positivos do projeto;
- Frequência na análise e inclusão das lições aprendidas, ou seja, não deixar apenas para o final do projeto;
- Além da honestidade no registro da lição aprendida esta deve ser completa;
- Humildade para reconhecer temas a serem melhorados;
- Inclusão da equipe do projeto no levantamento das lições aprendidas durante todo o ciclo de vida do projeto.

As lições aprendidas devem ser registradas, porque elas são o meio de a organização capturar o conhecimento desenvolvido durante a execução do projeto. Se as informações sobre os problemas, erros e os acertos cometidos no projeto não forem materializados em documentos e analisados pela organização, o conhecimento se perde e a organização não se aprimora, repetindo erros passados.

As lições aprendidas devem ser registradas no documento Registro de Lições Aprendidas do Projeto – LAP. Este documento possui as seguintes informações das lições aprendidas:

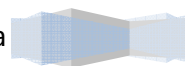
- **Fase:** é a fase do ciclo de vida dos projetos que a situação ocorreu;
- **Área de conhecimento:** a área de conhecimento referente à situação ocorrida;
- **Categoria:** é uma informação importante no momento de recuperar as lições aprendidas na base de conhecimento, pois os gerentes de projeto poderão selecionar apenas os registros relacionados com a situação que está sendo vivenciada. As categorias são:



Área de Conhecimento	Natureza
Integração	Falha na integração no planejamento
	Dificuldade de integração da execução
	Falha na integração de mudanças
	Outros
Escopo	Escopo mal detalhado
	Escopo não foi negociado com envolvidos
	Falta de controle das mudanças do escopo do projeto
	Outros
Tempo	Atraso no projeto
	Prazos mal estimados
	Prazos não negociados com envolvidos
	Falta de controle das mudanças de prazo
	Outros
Recursos Humanos	Projeto com mudança na equipe
	Capacidade/competência da equipe do projeto insuficiente
	Papéis e responsabilidades do projeto não designados
	Comprometimento da equipe
	Outros
Aquisição	Problemas no processo de contratação
	Falha de administração do contrato
	Outros
Comunicação do Projeto	Falha na comunicação com os envolvidos
	Relatórios ou documentos imprecisos ou incompletos
	Outros
Custos	Recursos financeiros insuficientes
	Falta de acompanhamento da execução orçamentária
	Outros
Riscos	Identificação de risco incorreta
	Resposta para o risco inadequada
	Não identificação do risco
	Outros
Qualidade	Falha nos pontos de controle
	Falha de formalização na aceitação dos produtos
	Produto não atende às necessidades da área demandante
	Outros

Tabela 35 – Categorias das lições aprendidas

- **Situação:** descrição da situação que foi encontrada e que motivou a lição aprendida;
- **Resultado obtido:** o resultado obtido no projeto com a situação encontrada, ou seja, os impactos sofridos no projeto;
- **Lição aprendida:** descrição do que deveria ter sido feito para que uma situação indesejada fosse evitada ou os fatores marcantes e positivos possam ser repetidos.



CAPÍTULO 7: GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS NA JUSTIÇA FEDERAL

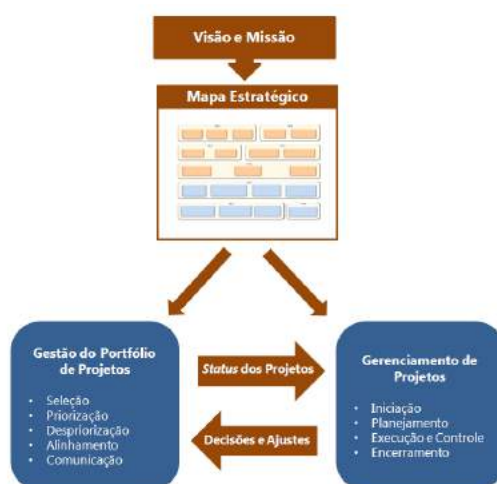
1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DE PORTFÓLIO

O planejamento estratégico é uma prática essencial na administração, seja ela pública ou privada, devido aos benefícios que a utilização desta ferramenta traz às organizações. Entre eles, pode-se destacar a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, pois contribui para evitar a desorganização das operações, bem como para o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados.

A noção da estratégia com a missão da organização representa um ponto de partida e esclarece a razão da existência da organização. A estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

O alinhamento dos projetos com a estratégia se inicia com uma análise crítica dos objetivos estratégicos e do desafio imposto pelas metas. Para se obter um conjunto de projetos alinhados com a estratégia, é necessário selecionar, dentre todos os projetos os que serão implementados na organização, aqueles com caráter estratégico.

Projetos e programas estratégicos são aqueles associados a objetivos estratégicos, alinhados à missão da Justiça Federal, contribuindo diretamente para o alcance das metas institucionais. E como os recursos (financeiros e humanos) são sempre escassos, estes devem ser relacionados e investidos nos projetos estratégicos, que deverão ter prioridade de execução.



As várias iniciativas estratégicas devem ser acompanhadas num portfólio único e não de forma independente por cada gerente de projeto, a fim de que o gerenciamento de portfólio de projetos traga o benefício de um processo de gestão integrado e introduza as melhores práticas e lições aprendidas, além de possibilitar um melhor alinhamento aos objetivos estratégicos da organização.

Os processos da Gestão de Portfólio da Justiça Federal estão detalhados nas seções seguintes.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA JUSTIÇA FEDERAL

De acordo com a Resolução n. 198 de 2014 do CNJ, a Estratégia do Poder Judiciário poderá ser desdobrada e alinhada por segmento de Justiça. Com base nessa possibilidade, foi elaborado o Planejamento Estratégico Justiça Federal, com objetivos, metas, indicadores e iniciativas comuns aos órgãos que compõem a Justiça Federal. O Planejamento Estratégico da Justiça Federal foi aprovado por meio da Resolução n. 313 de 2014 do CJF.

A Justiça Federal possui um modelo de gestão estratégica que detalha todas as fases da elaboração, implementação e gestão do Planejamento Estratégico. O modelo de gestão estratégica utiliza a Gestão de Portfólio, descrita no Capítulo 7, e seus processos para garantir o alinhamento dos projetos com a estratégia.

3. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DOS PROJETOS

Anualmente o Conselho da Justiça Federal é responsável pela definição da proposta orçamentária da Justiça Federal para o exercício seguinte, em conformidade com as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária Anual – LOA. A proposta orçamentária deve contemplar os custos financeiros dos projetos estratégicos, a fim de garantir a sua execução.

Nesse processo, cada órgão é responsável por levantar as informações no seu âmbito e encaminhá-las para consolidação do Conselho da Justiça Federal, ou seja, cada órgão deve elaborar o seu portfólio de projetos e orçar os custos financeiros do mesmo, a fim de garantir o orçamento necessário na proposta orçamentária.

Da mesma forma, como ocorre o acompanhamento físico dos projetos, também deve haver o acompanhamento financeiro dos projetos estratégicos da Justiça Federal. O acompanhamento da execução financeira do projeto é feito, a qualquer momento, pela comparação dos valores planejados com o valor real executado.

Com o cronograma financeiro atualizado, o objetivo também é apresentar graficamente o desempenho financeiro do projeto, baseado nas metas definidas, na fase de detalhamento, nas projeções de desvios e estouros no orçamento inicial do projeto.

4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Este item detalha os comitês, os papéis e as responsabilidades no planejamento estratégico e na gestão do portfólio de projetos da Justiça Federal, de acordo com Resolução n. 313, do Conselho da Justiça Federal, de 22 de outubro de 2014.

4.1. Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal – COGEST

Constituído por:

- Presidente do CJF ou um ministro conselheiro por ele designado, que o coordenará;
- Presidentes dos TRFs ou magistrados por eles indicados para acompanhamento da estratégia;
- Corregedor-geral da Justiça Federal ou um magistrado por ele indicado;
- Secretário-geral e o secretário executivo do CJF;
- Diretores-gerais dos TRFs.

Suas principais competências em relação à gestão de portfólio são:

- Responsável pela priorização do projeto, pela viabilização de recursos, pela resolução de conflitos e pela tomada de decisões;
- Submeter ao Plenário do CJF para aprovação as alterações das iniciativas constantes no PEJF e do PETI;
- Submeter ao Plenário do CJF para referendo a indicação da ordem de prioridade de destinação de insumos e recursos orçamentários e humanos para o desenvolvimento, a implantação e a manutenção das iniciativas estratégicas constantes no PEJF e do PETI.

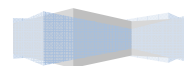
4.2. Comitês de Gestão Estratégica Regionais – CGER

Constituído por:

- Presidente do tribunal regional federal ou um magistrado, membro do COGEST;
- Corregedor regional ou um magistrado por ele indicado;
- Coordenador dos juizados especiais ou um magistrado por ele indicado;
- Coordenador do sistema de conciliações ou um magistrado por ele indicado;
- Diretor de Escola da Magistratura Federal ou um magistrado por ele indicado;
- Pelo menos dois diretores de foro, em forma de rodízio anual entre as seções judiciárias, conforme regulamentado pelo tribunal;
- Diretor-geral.

Suas principais competências em relação à gestão de portfólio são:

- Aprovar metas e iniciativas da Região;



- Garantir os insumos e recursos, orçamentários e humanos para o desenvolvimento, a implantação e a manutenção das iniciativas estratégicas e alcance de metas na Região.

4.3. Comitê Gestor Institucional do CJF – CGI

Constituído por:

- Secretário-geral, que o coordenará;
- Secretário-executivo;
- Magistrado da Corregedoria-Geral da Justiça Federal;
- Titulares das unidades do CJF.

Suas principais atribuições em relação às iniciativas do CJF são:

- Aprovar as iniciativas estratégicas do CJF;
- Garantir insumos e recursos, orçamentários e humanos, para o desenvolvimento, a implantação e a manutenção das iniciativas estratégicas.

4.4. Comitês Institucionais para o Primeiro e Segundo Graus

A Resolução n. 313 de 2014 do CJF não especificou a composição dos comitês institucionais, devendo ser compostos de acordo com a estrutura e necessidade de cada órgão.

Suas principais atribuições são:

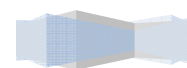
- Aprovar as iniciativas estratégicas do órgão;
- Garantir insumos e recursos, orçamentários e humanos, para o desenvolvimento, a implantação e a manutenção das iniciativas estratégicas.

4.5. Unidades Demandantes

As unidades demandantes são as que demandam projetos na organização, que são avaliados pelos Escritórios de Projetos Estratégicos. Essas unidades são as responsáveis pelo preenchimento das Fichas Iniciais dos Projetos, contendo as informações necessárias para análise, seleção, priorização e aprovação dos projetos estratégicos. Também é responsabilidade das unidades demandantes acompanharem o início da execução dos projetos, quando autorizados pelo Comitê Institucional.

4.6. Patrocinador do Projeto

Tendo em vista que o projeto envolve muito esforço de gestão, planejamento e engajamento de áreas, recursos e pessoal, a figura do patrocinador é fundamental.



O patrocinador geralmente é representado por alguém da alta administração, que tenha grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização. Ele é responsável por:

- Apoiar a mitigação de riscos mais críticos do projeto;
- Atuar como último nível na escala de solução de conflitos;
- Aprovar os documentos do projeto e o planejamento, de acordo com as regras de escalonamento;
- Promover a priorização do projeto na agenda organizacional e apoiar a articulação do esforço necessário das áreas durante o andamento dos trabalhos (entrevistas, validações etc.);
- Aproveitar interações existentes com os colaboradores para comunicar a importância do projeto para a instituição e a necessidade da colaboração de todos; e,
- Unir o gestor e o gerente de projeto com a administração superior.

O Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal é o patrocinador dos projetos estratégicos nacionais.

4.7. Gestor do Projeto

Assim como as organizações necessitam de uma pessoa responsável pelo cumprimento dos seus objetivos, o projeto também tem a mesma necessidade. O gestor do projeto é essa pessoa responsável por apoiar o gerente do projeto na condução das ações e por garantir que o projeto siga pelo caminho planejado. Este papel é desempenhado normalmente pelo gestor da unidade demandante do projeto objetivando estabelecer as interfaces entre os gerentes de projetos e as partes interessadas.

Entre suas atribuições estão:

- Negociar a liberação de recursos financeiros para o projeto;
- Negociar a cessão de recursos humanos para compor a equipe do projeto;
- Demandar, junto às unidades envolvidas, as atividades necessárias à execução do projeto, de acordo com o previsto no plano do projeto; e
- Participar, com o gerente do projeto, partes interessadas e escritório de projetos, de reunião de análise de mudanças em projeto.

Para os projetos estratégicos nacionais, este papel será desempenhado por um magistrado ou servidor do CJF ou representante do CJF, enquanto para os demais projetos, será desempenhado pelo gestor da área demandante ou por servidor por ele indicado.

4.8. Gerente do Projeto

É o responsável pela gestão e pela integração de todas as atividades e partes interessadas no projeto. Deve entender do projeto como um todo, o que lhe confere visão global e sistêmica, muito importante na tomada de decisão.

Os gerentes de projetos são os responsáveis pelo planejamento e execução dos seus respectivos projetos, desenvolvendo ações e gerenciando pessoas e recursos de acordo com as metas e resultados previamente estabelecidos.

É responsabilidade dos gerentes a elaboração de relatórios periódicos do andamento de projeto sob sua responsabilidade e o encaminhamento ao respectivo Escritório de Projetos Estratégicos a que estiverem relacionados, em conformidade com os instrumentos e padrões estabelecidos.

Algumas atividades básicas do gerente do projeto são:

- Estruturar e planejar o projeto estabelecendo as atividades a serem executadas, avaliando continuamente o desenvolvimento do projeto, comunicando a equipe e as demais partes interessadas quanto ao planejamento, engajando-os no apoio ao seu cumprimento;
- Executar o projeto coordenando as partes interessadas dentro das condições básicas de prazo, custo, escopo e qualidade;
- Controlar o projeto avaliando continuamente o seu andamento e tomando ações que corrijam os desvios encontrados ou suas tendências;
- Documentar o projeto em todas as suas fases. Isso envolve tanto a documentação técnica do produto quanto a documentação adequada ao gerenciamento do projeto;
- Divulgar as informações do projeto, principalmente com relação ao custo, cronograma e escopo, mantendo as partes interessadas constantemente informadas sobre o progresso do projeto.

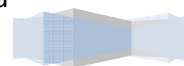
Os projetos estratégicos nacionais, por sua abrangência, poderão ter um gerente nacional, responsável pela gestão de todas as atividades do projeto, e gerentes regionais, representantes dos órgãos envolvidos, responsáveis por gerenciar o projeto na região e fazer a interlocução com o gerente nacional.

4.9. Escritório de Projetos Estratégicos

O Escritório de Projetos Estratégicos, vinculado à área de planejamento estratégico, é uma estrutura organizacional que centraliza as informações, apoia o planejamento e a estruturação dos projetos, faz o acompanhamento e controla o desenvolvimento de um conjunto de projetos estratégicos mantendo informada a alta administração do andamento e criticidades desses projetos.

Visando facilitar a gestão das iniciativas estratégicas (planos de ação, projetos e programas) na Justiça Federal, optou-se pelo modelo descentralizado do Escritório de Projetos Estratégicos, sendo instituídos:

- O Escritório de Projetos Estratégicos Nacionais – EPEN, no âmbito da Secretaria de Estratégia e Governança do Conselho da Justiça Federal;
- Os Escritórios de Projetos Estratégicos Regionais – EPER, nos tribunais regionais federais; e



- Os Escritórios de Projetos Estratégicos Seccionais – EPES, nas seções judiciárias.

Apesar de ser um modelo descentralizado, os Escritórios de Projetos Estratégicos devem atuar de forma integrada, trocando informações sobre o andamento dos projetos, a troca de boas práticas e as lições aprendidas, buscando a melhoria contínua, a padronização e uma linguagem única na gestão de projetos na Justiça Federal.

Os Escritórios de Projetos Estratégicos são responsáveis por apoiar o processo de gestão de portfólio e todos os programas, projetos e planos de ação que o compõem, com base nas orientações estratégicas da Justiça Federal.

Para concretização do seu propósito, os Escritórios de Projetos Estratégicos possuem um conjunto de competências, que devem ser parte da rotina de trabalho dos seus integrantes. São elas:

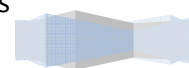
- Acompanhar o andamento dos projetos estratégicos;
- Contribuir para a manutenção de acervo de conhecimentos, histórico e lições aprendidas nos projetos empreendidos na Justiça Federal;
- Assegurar a correta aplicação do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal;
- Prestar apoio e assessoramento técnico e metodológico aos gestores, gerentes e às equipes de projeto em todas as fases do projeto;
- Promover a utilização das ferramentas corporativas de gestão de projetos, contribuindo para a sua divulgação e capacitação de usuários;
- Propor treinamento e desenvolvimento dos gestores e gerentes de projetos nas melhores práticas de gestão de projetos;
- Propor, em parceria com as unidades específicas, a capacitação relativa ao Manual de Gestão de Projetos.

Além das competências gerais dos Escritórios de Projetos Estratégicos, o EPEN também possui como competências:

- Coordenar os trabalhos de revisão e atualização do Manual de Gestão de Projetos;
- Orientar a administração na escolha de ferramentas e na atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projetos.

5. PROCESSOS DA GESTÃO DE PORTFÓLIO

O processo é iniciado a partir dos objetivos estratégicos da Justiça Federal derivados do Planejamento Estratégico. No processo de constituição do portfólio os projetos são identificados, avaliados, selecionados, priorizados e aprovados considerando o seu alinhamento às estratégias, os limites orçamentários e os riscos operacionais.



O foco do processo de autorização e execução consiste na autorização e execução do portfólio e na verificação de que os benefícios previstos na identificação do projeto, que influíram decisivamente na sua seleção e aprovação, foram alcançados.

O processo de monitoramento e controle ocorre durante todas as fases do processo de gestão de portfólio, inclusive durante a execução dos projetos que o compõem. Seu objetivo é reunir indicadores de desempenho, gerar relatórios e promover a revisão periódica do portfólio para garantir o alinhamento entre a estratégia organizacional e a utilização efetiva dos recursos.



Figura 09 – Processo de gestão de portfólio da Justiça Federal

5.1. Processo de Identificação

Este processo inclui as fases de identificação e categorização dos projetos, baseados nos dados informados na Ficha Inicial do Projeto.

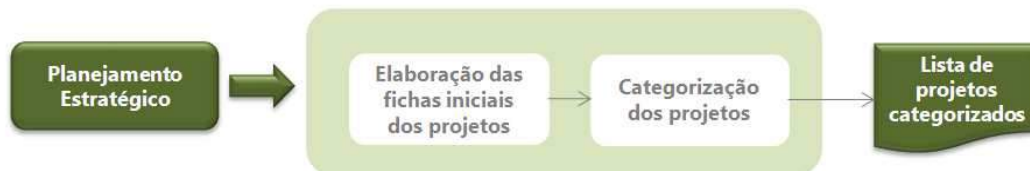


Figura 10 – Macrofluxo do processo de identificação

5.1.1. Identificação dos Projetos

As unidades demandantes deverão preencher a Ficha Inicial do Projeto contendo as informações necessárias e suficientes para as fases seguintes e encaminhá-la ao Escritório de Projetos Estratégicos. Caso seja identificado que a Ficha Inicial do Projeto está incompleta, o escritório de projetos deverá entrar em contato com a unidade solicitando maiores informações até que a Ficha Inicial do Projeto fique completa, possibilitando sua avaliação. Propostas identificadas como processo de trabalho (rotina) da unidade ou outros trabalhos que não possuam características de projeto deverão ser canceladas.

Informações da Ficha Inicial do Projeto:

- **Finalidade do projeto:** necessidade ou problema que será atendido com a implementação do projeto;

- **Escopo do projeto:** descrição de todo trabalho (produto, serviço ou resultado) que será desenvolvido no projeto a fim de atender a necessidade ou problema identificado;
- **Beneficiários:** quais são os órgãos ou unidades que serão beneficiados com a implementação do projeto;
- **Alinhamento estratégico:** identificação do(s) objetivo(s) estratégico(s) ao(s) qual(is) o projeto está relacionado e descrição dos impactos para o alcance da meta estratégica;
- **Prazo e custo estimados:** estimativa de tempo e custos para a realização do projeto.

A qualidade, consistência e clareza das informações contidas na Ficha Inicial do Projeto auxiliarão a seleção do mesmo. É importante ter informações do projeto no maior nível de detalhamento possível, objetivando facilitar a decisão de seleção e priorização do projeto.

5.1.2. Categorização dos Projetos

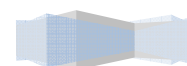
Após identificação dos projetos e programas, esta fase tem como objetivo agrupar os programas e projetos do portfólio em grupos preestabelecidos e relevantes estrategicamente, permitindo a análise, seleção, priorização e aprovação dos projetos.

São atividades desta fase:

- Verificar e validar os programas e projetos já associados às categorias;
- Agrupar cada programa e projeto dentro de uma das categorias.

Com base no atual planejamento estratégico, a categoria do projeto é derivada dos macrodesafios do Poder Judiciário. Baseado no Planejamento Estratégico da Justiça Federal as categorias são:

Categoria	Descrição
Garantia dos direitos de cidadania	Iniciativas que busquem garantir os direitos da cidadania, atenuando as desigualdades sociais e garantindo os direitos das minorias, observando-se as práticas socioambientais sustentáveis e uso de tecnologia limpa.
Celeridade de produtividade na prestação jurisdicional	Iniciativas que viabilizem a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais, bem como de elevar a produtividade dos servidores e magistrados.
Adoção de soluções alternativas de conflito	Iniciativas que propiciem o fomento de meios extrajudiciais para resolução negociada de conflitos, com a participação ativa do cidadão.
Aprimoramento da gestão da justiça criminal	Iniciativas que propiciem a adoção de medidas preventivas à criminalidade e ações para o aprimoramento do sistema criminal.
Impulso às execuções fiscais e cíveis	Iniciativas que visem à efetividade das ações judiciais, propiciando a recuperação de bens e de valores aos cofres públicos (execuções fiscais) e a solução definitiva dos litígios cíveis.
Combate à corrupção e improbidade administrativa	Iniciativas que possibilitem o desenvolvimento de mecanismos com vistas à proteção da coisa pública, à preservação da probidade administrativa e à persecução dos



	crimes contra a administração pública.
Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes	Iniciativas que possibilitem reverter a cultura da excessiva judicialização e/ou viabilizem o monitoramento sistemático dos assuntos repetitivos e dos grandes litigantes.
Melhoria da gestão de pessoas	Iniciativas que busquem potencializar o capital humano nos órgãos da Justiça Federal.
Aperfeiçoamento da gestão de custos	Iniciativas que busquem desenvolver mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da Administração Pública.
Instituição da governança judiciária	Iniciativas que visem à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira e à adoção de melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, gestão da informação, de processos de trabalho e de projetos.
Melhoria da infraestrutura e governança de TI	Iniciativas que visem garantir confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais da justiça, por meio do incremento e modernização dos mecanismos tecnológicos, e dos controles efetivos dos processos de segurança e de riscos, assim como a otimização de recursos humanos, orçamentários e tecnológicos.

Tabela 36 – Categoria dos projetos estratégicos

Baseado nas informações da Ficha Inicial do Projeto, o Escritório de Projetos Estratégicos é o responsável por realizar a categorização dos projetos, caso haja alguma dúvida quanto à categoria, deverá entrar em contato com a unidade demandante.

Cada proposta de projeto deverá estar associada a apenas uma categoria, de forma a facilitar o processo de avaliação e seleção. Caso uma proposta atenda a mais de uma categoria, deverá ser associada a aquela que mais se enquadrar.

5.2. Processo de Seleção, Priorização e Aprovação dos Projetos

Este processo inclui as fases de avaliação, seleção, priorização e aprovação dos projetos baseados nos dados informados na proposta de projeto. A validação e aprovação da lista de projetos são de responsabilidade dos comitês previstos na Resolução n. 313 de 2014 do CJF, de acordo com a área de atuação (nacional, regional ou institucional).



Figura 11 – Macrofluxo do processo de seleção e aprovação

5.2.1. Seleção dos Projetos

Esta fase tem como objetivo avaliar e selecionar programas e projetos baseados nos critérios de seleção definidos.

São atividades desta fase:

- Avaliar os programas e projetos baseado nas informações das fichas iniciais dos projetos;
- Selecionar os programas e projetos baseados nos resultados e na comparação dos critérios qualitativos e quantitativos de seleção;
- Fazer recomendações para o processo de seleção;
- Produzir representação gráfica para facilitar a tomada de decisão no processo de seleção (*ranking* dos projetos de acordo com o impacto na estratégia);
- Produzir lista de programas e projetos para priorização.

A lista de projetos selecionados é o produto desta fase. A validação da lista de projetos selecionados é de responsabilidade dos comitês previstos na Resolução n. 313 de 2014 do CJF, que deverá realizar uma avaliação subjetiva das informações apresentadas nas fichas iniciais dos projetos, considerando:

- Projetos que de fato são fundamentais para a materialização dos objetivos estratégicos;
- Projetos de exigência legal (ex.: demandas do Conselho Nacional de Justiça – CNJ);
- Projetos que não possuem uma ligação com a estratégia da organização para o próximo período e, a princípio, não agregam valor estratégico algum e, portanto, não deverão ser selecionados.

Além da análise subjetiva das informações apresentadas na Ficha Inicial do Projeto, a seleção dos projetos também deve ser realizada considerando a pontuação de cada um, obtida na sua associação com os objetivos estratégicos. O projeto deverá estar associado a pelo menos um objetivo estratégico.

De acordo com a categoria (associado ao objetivo estratégico) deverá ser informado uma nota de 1 a 3 considerando:

Nota 1	Projeto possui Baixa contribuição para o objetivo estratégico, ou seja, apenas a sua implementação não garante o atendimento do objetivo.
Nota 2	Projeto possui Média contribuição para o objetivo estratégico, ou seja, contribui indiretamente ao objetivo.
Nota 3	Projeto possui Alta contribuição para o objetivo estratégico, ou seja, sua implementação contribui diretamente para o atendimento do objetivo.

Tabela 36 – Nota do projeto baseado na sua contribuição aos objetivos estratégicos

Além das notas atribuídas ao projeto com relação à sua contribuição aos objetivos estratégicos da Justiça Federal, a nota do projeto também deve considerar o atendimento do projeto às Metas e aos Macrodesafios do Poder Judiciário. Anualmente o CNJ, em Encontro Nacional do Judiciário, define quais são as metas prioritárias para o respectivo ano. Um projeto pode atender a mais de uma meta, dessa forma receberá nota seguindo os critérios abaixo:

Nota 1	Projeto contribui para pelo menos 1 Meta ou Macrodesafio do Poder Judiciário
Nota 2	Projeto contribui para pelo menos 2 Metas ou Macrodesafios do Poder Judiciário
Nota 3	Projeto contribui para pelo menos 3 Metas ou Macrodesafios do Poder Judiciário

Tabela 37 – Nota do projeto baseado na sua contribuição para metas ou macrodesafios do Poder

Judiciário.

A Tabela 38 apresenta um exemplo de tabela a ser usada para definição do *ranking* dos projetos, de acordo com o impacto na estratégia:

Projeto	Categoria 1		Categoria 2				Contribuição às Metas ou Macrodesafios	Ranking Impacto na Estratégia
	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4		
Projeto A			3	1	1		3	8
Projeto B	3	3					1	7
Projeto C	1	2						3

Tabela 38 – Exemplo de tabela a ser utilizada para definição do *ranking* dos projetos de acordo com o impacto na estratégia

Cada projeto terá uma nota única baseada na soma dos produtos relacionados à contribuição aos objetivos estratégicos e contribuição às metas e/ou Macrodesafios da Justiça Federal.

Baseados no *ranking* do projeto e na avaliação das demais informações apresentadas na Ficha Inicial do Projeto, os Comitês previstos na Resolução CJF n. 313/2014, de acordo com a área de atuação (nacional, regional ou institucional) deverão selecionar os projetos candidatos à aprovação no portfólio. Este processo é manual, ou seja, deverão ser informados quais são os projetos selecionados e os motivos que levaram à seleção dos mesmos.

Para os projetos não selecionados também deverá ser informado o motivo. Essas informações são importantes para manter histórico da fase de Avaliação e Seleção e servirão também como retorno às unidades demandantes notificando-as do critério de seleção escolhido ou o motivo da não seleção do projeto. Os projetos selecionados passam para a fase seguinte de priorização.

5.2.2. Priorização dos Projetos

Após a avaliação e seleção dos projetos estratégicos, passa-se para a fase de priorização. Essa priorização deverá ser feita segundo critérios claros e coerentes com os objetivos estratégicos. Os critérios financeiros podem e devem ser utilizados, mas o critério mais importante é a aderência à estratégia.

No processo de priorização, deverão ser observados os seguintes aspectos:

- A estratégia da organização precisa ser considerada e refletida na lista de prioridades dos projetos;
- A importância de cada projeto deve ser explicitada de forma clara, pois o nível de esforço para o gerenciamento do projeto deve ser proporcional à sua prioridade estratégica;
- O processo de priorização deve ser simples e rápido;
- As sinergias positivas e negativas entre os projetos devem ser consideradas.

A priorização de um projeto é relativa à importância do projeto para a organização e não deve ser confundida com prazo. Ela será realizada considerando duas dimensões: complexidade e alinhamento estratégico.

A complexidade é baseada na análise dos seguintes critérios:

- **Unidades envolvidas:** considerando que a comunicação e o alinhamento das expectativas das partes interessadas no projeto representam os maiores fatores críticos de sucesso, quanto mais unidades de diferentes abrangências estiverem envolvidas, maior será a sua complexidade;
- **Orçamento:** projetos com orçamento alto necessitam de mecanismos de controle mais elaborados, aumentando, assim, a sua complexidade;
- **Duração:** projetos de longo prazo estão mais suscetíveis a mudanças de gestão, de escopo e de prioridade, essas mudanças podem aumentar a complexidade do projeto;
- **Aspectos técnicos:** envolvem não só conhecimentos sobre tecnologia, como por exemplo, sistemas, arquitetura e equipamentos, mas também novas metodologias, modelos, padrões e mudanças nos processos de trabalho. Caso esses aspectos técnicos não sejam de domínio da equipe, a complexidade do projeto poderá ser influenciada;
- **Aquisições:** projetos que possuem aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços dependem de processo licitatório específico e relacionamento com diversas áreas, o que pode aumentar a sua complexidade.

COMPLEXIDADE				
CRITÉRIO	VALOR			
	4	3	2	1
Unidades envolvidas Peso: 25%	Envolvimento do CJF e de pelo menos um tribunal regional federal executando atividades do projeto	A unidade de origem e uma unidade de outra instância (ex. tribunal – 2º grau e seção – 1º grau), ambas executando	Somente a unidade de origem executando e uma unidade de outra instância (ex. tribunal – 2º grau e seção – 1º grau) revisando	Somente a unidade de origem e/ou empresas fornecedoras
Orçamento Peso: 25%	Acima de R\$ 1 milhão	Entre R\$ 500 e R\$ 1 milhão	Entre R\$ 50 mil e R\$ 500 mil	Abaixo de R\$ 50 mil
Duração Peso: 20%	Acima de 18 meses	Entre 12 e 18 meses	Entre 6 e 12 meses	Abaixo de 6 meses
Aspectos técnicos Peso: 30%	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem pouca ou nenhuma experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado, mas a equipe não tem experiência no assunto	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado e a equipe já possui experiência no assunto
Aquisições			Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com licitação	Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com contratação direta

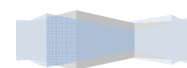
Tabela 39 – Critérios de complexidade

A fórmula aplicada para o cálculo da nota de complexidade é:

$$\Sigma (\text{valores} * \text{peso}) + (\text{valor do critério aquisição})$$

O alinhamento estratégico é baseado em fatores que tornam os projetos mais ou menos prioritários em relação aos objetivos estratégicos. Para a definição do grau de alinhamento estratégico serão considerados os seguintes critérios:

- **Demanda legal:** são projetos que atendem a exigências legais, provenientes de órgãos normativos ou reguladores, tais como CNJ, geralmente possuem requisitos, tais como prazo, fixos que não permitem mudanças, isto torna o projeto mais crítico;
- **Impacto na estratégia da Justiça Federal:** quanto maior a contribuição do projeto no mapa estratégico da Justiça Federal, maior a sua relevância em ser executado.



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO				
CRITÉRIO	VALOR			
	4	3	2	1
Demanda legal Peso: 60%	Demanda legal com prazo inferior a 1 ano	Demanda legal com prazo entre 1 e 2 anos	Demanda legal com prazo superior a 2 anos	Sem demanda legal
Impacto na estratégia da Justiça Federal Peso: 40%	Projeto tem muita relação com a estratégia Pontuação: Acima de 9	Projeto tem significativa relação com a estratégia Pontuação: de 7 a 9	Projeto tem alguma relação com a estratégia Pontuação: de 4 a 6 ou possui meta prioritária	Projeto tem pouca relação com a estratégia Pontuação: de 0 a 3

Tabela 40 – Critérios alinhamento estratégico

No critério “Impacto na estratégia da Justiça Federal” a pontuação é derivada do *ranking* realizado no processo de análise e seleção dos projetos.

A fórmula aplicada para o cálculo da nota do alinhamento estratégico é:

$$\Sigma (\text{valores} * \text{peso})$$

A multiplicação das duas notas, de complexidade e alinhamento estratégico, determinará a **Nota do Projeto** na organização:

$$\text{Alinhamento estratégico} * \text{complexidade}$$

Essa nota é um critério a ser utilizado como apoio nas decisões gerenciais e estratégicas sobre os projetos. Ela é aplicada na Tabela 41 para agrupar os projetos numa classificação **alinhamento estratégico X complexidade** que se divide em Alta, Média e Baixa.

Complexidade	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
Alinhamento Estratégico					

Legenda:

De 1,00 a 2,99 – Baixa

De 3,00 a 7,99 – Média

De 8,00 a 16,00 – Alta

Tabela 41 – Matriz de classificação: complexidade x alinhamento estratégico

Os comitês previstos na Resolução CJF n. 313/2014, de acordo com a área de atuação (nacional, regional ou institucional), poderão utilizar as notas Alinhamento Estratégico e Complexidade com o objetivo de auxiliar a priorização dos projetos.

5.2.3. Aprovação dos Projetos

Os projetos priorizados deverão ser aprovados pelo comitês previstos na Resolução CJF n. 313/2014, de acordo com a área de atuação (nacional, regional ou institucional), os quais podem definir a ordem de prioridade para execução dos projetos aprovados. Na aprovação deverá ser considerada a contribuição do projeto para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Os comitês previstos na atada resolução, de acordo com a área de atuação (nacional, regional ou institucional) deverão disponibilizar quais são os projetos aprovados e qual a sua ordem de prioridade. Os projetos aprovados deverão aguardar autorização para início de sua implementação.

5.3. Processo de Autorização e Execução

Este processo inclui as fases de autorização e início da execução dos projetos aprovados e que contribuem para atendimento dos objetivos estratégicos.

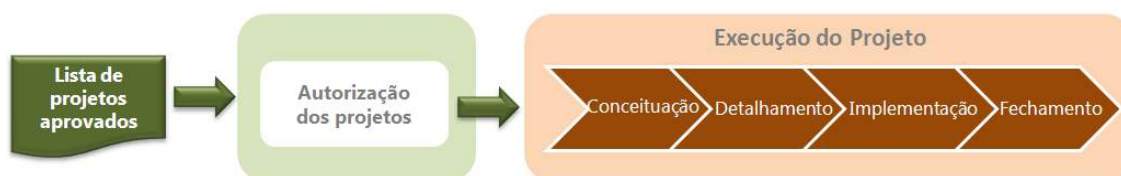


Figura 12 – Macrofluxo do processo de autorização e execução

5.3.1. Autorização dos Projetos

Esta fase tem como objetivo alocar formalmente recursos humanos e financeiros para o início da execução dos trabalhos e comunicar formalmente a decisão de autorizar um projeto ou programa.

São atividades desta fase:

- Comunicar as decisões para as partes interessadas, referenciando os programas e projetos incluídos e os excluídos do portfólio;
- Autorizar a inclusão, suspender ou cancelar os programas e projetos;
- Realocar orçamento e recursos dos programas e projetos suspensos ou cancelados;
- Alocar recursos humanos e financeiros para os programas e projetos incluídos; e
- Comunicar quais são os resultados esperados para cada projeto ou programa autorizado.

A autorização é de responsabilidade da unidade demandante. O Comitê Gestor Institucional do CJF, dos tribunais ou das unidades judiciárias é o responsável por registrar a autorização para a execução dos projetos, devendo validar junto à unidade de planejamento e orçamento, do respectivo órgão, o orçamento aprovado para os projetos.

Para os projetos autorizados, as unidades demandantes, por meio do gestor do projeto, deverão designar os respectivos gerentes de projetos.

Os projetos estratégicos nacionais serão autorizados pelo Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal.

5.3.2. Execução dos Projetos

Os projetos autorizados deverão seguir o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal. Caberá ao gerente do projeto detalhar as atividades, definir os prazos e responsáveis. Os projetos autorizados e em execução serão acompanhados pelo Escritório de Projetos Estratégicos.

A avaliação dos resultados do projeto será acompanhada pelos comitês previstos na Resolução CJF n. 313/2014, de acordo com a área de atuação (nacional, regional ou institucional), e deverá ser feita considerando as metas de resultados previstas. O processo de avaliação de resultados do produto do projeto está detalhado no Manual de Gestão de Projetos.

5.4. Processo de Monitoramento e Controle

Monitorar e controlar o portfólio significa acompanhar o andamento dos programas e projetos autorizados, bem como verificar se as estratégias estabelecidas estão de fato sendo implementadas. O monitoramento e controle do portfólio envolvem:

- Verificar se o portfólio atual está sendo executado conforme o esperado;
- Identificar mudanças nas diretrizes estratégicas da organização;
- Acompanhar a realização do portfólio com o objetivo de identificar se os resultados esperados estão de fato sendo alcançados.

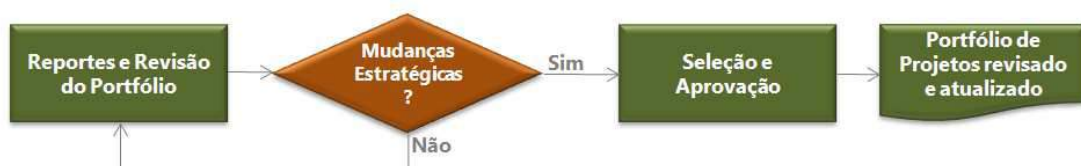


Figura 13 – Macrofluxo do processo de monitoramento e controle

Os Comitês previstos na Resolução CJF n. 313/2014, com o apoio do Escritório de Projetos Estratégicos, são os responsáveis pelo Monitoramento e Controle dos portfólios do órgão.

Para que seja realizado um efetivo monitoramento e controle do portfólio de projetos, os gerentes de projetos devem regularmente reportar o andamento de seus projetos.

5.4.1. Reportes e Revisão do Portfólio

O Escritório de Projetos Estratégicos é o responsável por prover reportes do portfólio de projetos. O objetivo desta fase é reunir indicadores de desempenho, gerar relatórios e promover a revisão periódica do portfólio para garantir o alinhamento com a estratégia organizacional e a utilização efetiva dos recursos.

O objetivo das revisões é assegurar que o portfólio contenha apenas programas e projetos que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Para isso, os programas e projetos podem ser incluídos, repriorizados ou cancelados com base em seu desempenho ou por uma visão atualizada da estratégia organizacional.

As principais atividades desta fase são:

- Atualização dos indicadores de desempenho dos programas e projetos do portfólio;
- Revisão das prioridades, dependências entre projetos, escopo, retorno esperado, riscos e desempenho;
- Revisão nas expectativas de impacto para as unidades demandantes;
- Elaboração de recomendações para o gerenciamento dos projetos ou programas;
- Entradas para avaliação de desempenho do portfólio:
 - o % custo realizado sobre o orçado;
 - o % trabalho executado;
 - o % entregas realizadas;
- Avaliação de riscos significativos que comprometem os objetivos do projeto ou programa.

Os relatórios da revisão do portfólio serão emitidos periodicamente e encaminhados para análise dos comitês previstos na Resolução CJF n. 313/2014.

Caso seja identificada alguma alteração nas diretrizes estratégicas, mudanças de conjuntura ou o próprio desempenho dos projetos no portfólio deverá ser iniciado o processo priorização e aprovação do portfólio, sempre que houver necessidade de mudanças de inclusões, alterações ou cancelamentos de projetos.

O objetivo desta fase é garantir que o portfólio responda às mudanças na estratégia. Importante ressaltar que pequenas mudanças na estratégia normalmente não afetam o portfólio, porém mudanças significativas frequentemente o impactam. Dessa forma, projetos podem ser suspensos, cancelados ou excluídos. Uma avaliação dos impactos nestas alterações deve ser realizada e a tomada de decisões deve ser formalmente documentada.

Para os projetos ou programas cancelados deverá ser elaborado o Termo de Encerramento explicitando a destinação dos recursos alocados ao projeto, produtos entregues e não entregues, avaliação do impacto do cancelamento, recomendações e lições aprendidas.

Os comitês previstos na Resolução CJF n. 313/2014 são responsáveis, em suas respectivas esferas de atuação, por aprovar as mudanças ocorridas no portfólio, de acordo com as regras de escalonamento. As mudanças aprovadas deverão ser comunicadas a todos os envolvidos e impactados. O produto desta fase é o portfólio de projetos da organização revisado, atualizado e divulgado.

5.4.2. Regras para Escalonamentos

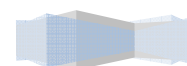
As regras de escalonamento definem a instância responsável pela aprovação de ações referentes aos riscos, problemas e mudanças conforme o nível de impacto destes no projeto. Para definir a instância responsável pela aprovação de ações corretivas estas regras levam em consideração o âmbito do projeto (nacional, regional ou institucional), a complexidade do projeto e a criticidade do impacto identificado.

Na sequência segue o detalhamento das possíveis situações e respectivos responsáveis pelas aprovações.

Cenário 1: Riscos, problemas ou mudanças que impactem o escopo, objetivo ou prazo do projeto

Situação	Gestor do Projeto	COGEST/CGER/CGI
Projetos classificados como baixa complexidade		
Independente do impacto causado no projeto	Aprova	
Projetos classificados como média ou alta complexidade		
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem a entrega dos produtos do projeto (escopo) sem comprometer o prazo final do projeto	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem em menos de 10% o prazo final do projeto	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem em mais de 10% o prazo final do projeto		Aprova
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o objetivo do projeto		Aprova

Tabela 42 – Escalonamento de riscos, problemas ou mudanças que impactem o escopo, objetivo ou prazo do projeto.



Cenário 2: Riscos, problemas ou mudanças que impactem o custo do projeto

Situação	Gestor do Projeto	COGEST/CGER / CGI *
Projetos classificados como baixa complexidade		
Independente do impacto causado no projeto	Aprova	
Projetos classificados como média complexidade		
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento, sem comprometerem o custo final do projeto	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o custo final do projeto em até 10%	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o custo final do projeto em mais de 10%		Aprova
Projetos classificados como alta complexidade		
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento, sem comprometerem o custo final do projeto	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o custo do projeto		Aprova

Tabela 43 – Escalonamento de riscos, problemas ou mudanças que impactem o custo do projeto

*Responsabilidades:

Projetos nacionais – COGEST;

Projetos, locais, regionais ou seccionais – CGER / CGI

6. REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA – RAE

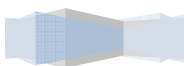
As Reuniões de Avaliação Estratégica – RAEs – fornecem os dados e os fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia. A RAE também tem como objetivos:

- Assegurar investimento de tempo no diálogo estratégico;
- Alinhar o entendimento acerca da estratégia da organização;
- Aprendizado estratégico: testar e reformular as hipóteses;
- Acompanhamento da implementação da estratégia por meio de Indicadores, Metas e Iniciativas.

O Escritório de Projetos Estratégicos participa das RAEs apresentando o *status*, alinhamento e resultados dos projetos estratégicos. Os projetos são a estratégia em ação. Desta forma, caso um projeto não esteja entregando os benefícios esperados impostos pelos desafios estratégicos, deve ser cancelado, repriorizado ou ter seu escopo redefinido. Se o projeto precisa entregar determinado resultado e, durante a sua consecução, é sabido que estes resultados não poderão ser entregues por fatores diversos, não há motivo algum para que este continue sendo desenvolvido da mesma maneira, podendo gerar mais custos do que benefícios para a organização.

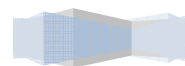
Logo, além de todas as restrições de um projeto que já são acompanhadas operacionalmente, o benefício que este deveria entregar em prol da estratégia também deve ser especialmente considerado na tomada de decisão em uma das RAEs realizadas.

Durante a etapa de preparação da RAE, deverá ser feita uma análise de desempenho dos objetivos estratégicos e projetos associados, devendo ser propostas recomendações de correção de rumo caso este objetivo não esteja tendo o desempenho esperado. Essas recomendações devem ser baseadas nos projetos que suportam a execução da estratégia.



ANEXO

- 1. Modelos de Documentos:** produtos de cada uma das fases do ciclo de vida do projeto.



GLOSSÁRIO

Ação corretiva: ação para interromper efeitos indesejáveis e eliminar a causa de uma não conformidade identificada ou outra situação indesejável.

Ação preventiva: ação para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.

Acompanhamento: processo de obtenção de informações sobre os progressos, reunidas em um sistema de controle para mostrar a situação atual, isto é, o cumprimento ou desvio da situação planejada do projeto naquele determinado tempo.

Atividade: é uma tarefa ou grupo de tarefas claramente definidas e com uma duração conhecida. Normalmente a realização de um grupo de tarefas, juntas, completa uma determinada etapa ou parte de um trabalho. As atividades são realizadas para produzir as várias entregas do projeto.

Beneficiário: são os órgãos, as unidades ou classes de pessoas (ex.: magistrados, servidores, sociedade) que irão usufruir dos resultados (produtos e serviços) do projeto.

Benefício: um ganho mensurável do projeto que é uma razão fundamental básica para que o projeto seja iniciado.

Ciclo de vida do projeto: um enfoque sistemático do projeto no qual o projeto é descrito como atravessando quatro fases, desde a sua concepção até a conclusão.

Cronograma: o plano do projeto convertido em "tempo real" considerando um calendário para a inserção de estimativas de tempo realísticas, consensuais e fatores de capacidade de recursos em todas as atividades do projeto.

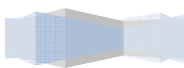
Cultura organizacional: é um fator ambiental da empresa que exerce grande influência no gerenciamento do projeto e na capacidade deste em atingir seus objetivos. Ela se manifesta por meio de: valores, normas, crenças e expectativas, políticas métodos e procedimentos, visão das relações de autoridade e ética e horas de trabalho.

Gráfico de Gantt: 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 Barras.

Indicadores: dados ou informações numéricas que quantificam as Entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos, diretos ou indiretos em relação à característica medida, específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização) e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*).

Lições aprendidas: experiências relevantes e/ou inovadoras que servem de exemplo ou aviso para a orientação em próximos projetos.

Linha de base (*Baseline*): constitui uma fotografia do planejamento do projeto e base para a comparação do desempenho do projeto durante a sua execução. Só pode ser



alterada a partir de uma requisição de mudança.

Metas: níveis de desempenho ou resultados pretendidos para um determinado período de tempo.

Manual: um sistema de práticas, técnicas, procedimentos, ferramentas e regras utilizadas na aplicação de determinada disciplina.

PMBOK®: do inglês *Project Management Body of Knowledge*, significa conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos.

PMO: do Inglês *Project Management Office*, estrutura para o gerenciamento centralizado de projetos de modo que os projetos sejam realizados por meio do compartilhamento de metodologias, ferramentas e técnicas.

Portfólio: portfólio ou carteira de projetos é um agrupamento de projetos ou programas ou outros trabalhos que em conjunto visa tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento e atender aos objetivos estratégicos das organizações.

Problema: um ponto ou assunto em discussão ou um ponto ou assunto que não está resolvido e está sob discussão ou sobre o qual existem pontos de vista opostos ou desacordos. Ou ainda, um risco não tratado que venha gerar efeitos indesejados que comprometem em certo grau o sucesso do projeto.

Processo: é uma série de ações sistemáticas que visam certo resultado. Em outras palavras, consiste em um conjunto de atividades que, de maneira integrada, atingem um determinado objetivo.

Produtos: resultado de atividades ou processos. Considerar que:

- O termo produto pode incluir serviços, materiais e equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos;
- Um produto pode ser tangível (como, por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos), ou uma combinação dos dois;
- Um produto pode ser intencional (por exemplo, oferta aos beneficiários) ou não intencional (por exemplo, um poluente ou efeitos indesejáveis).

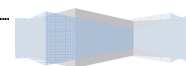
Programa: um programa é um conjunto de projetos agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada projeto fosse gerenciado de modo independente. Normalmente, os projetos de um mesmo programa possuem algumas características técnicas ou operacionais comuns.

Projeto Básico: segundo a Lei 8.666/1993, é o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilitem a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução.

Projeto: um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK® 4ª Edição).

Risco: probabilidade de ocorrência de um evento que pode afetar positiva ou negativamente o projeto.

Subprojeto: projeto inserido em outro projeto. Os subprojetos são usados como uma maneira de dividir projetos complexos em partes para um melhor gerenciamento.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cartilha da Gestão Estratégica do Poder Judiciário – CNJ. Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2010.

DISNMORE, P. C. e Silveira Neto F. H. *Gerenciamento de Projetos, Como Gerenciar seu Projeto com Qualidade, dentro do Prazo e Custos Previstos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Guia PMBOK®: *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos 4ª ed.*, Project Management Institute (PMI), 2008.

Jeito Oi de Fazer Gestão de Projetos. Manual de Gestão de Projetos. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Oi, 2010.

MANSUR, Ricardo. *Escritório Avançado de Projetos na Prática: plano de negócio: a máquina de fazer dinheiro*. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

Manual de Gestão de Projetos – CNJ. Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2008.

Metodologia de Gestão de Projetos – STJ. Superior Tribunal de Justiça – Brasília: STJ, 2013.

Manual de Gestão de Projetos – TCU. Tribunal de Contas da União – Brasília: TCU, 2006.

MOECKEL, Alexandre. *Sistematização da gestão de portfólio na fase de planejamento estratégico de produtos*. Tese de Doutorado Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. 2009.

