



Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

PORTARIA N. 62 DE 8 MAIO DE 2014

Institui a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Conselho Nacional de Justiça.

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ), no uso das atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO a competência do Conselho Nacional de Justiça para controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário (§ 4º do art. 103-B da Constituição Federal);

CONSIDERANDO a Resolução CNJ n. 70, de 18 de março de 2009, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências;

CONSIDERANDO a Instrução Normativa n. 48, de 15 de março de 2013, que dispõe sobre a adoção de metodologia de gestão de projetos, programas e ações do Conselho Nacional de Justiça,

RESOLVE:

Art. 1º Instituir, na forma do anexo, a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Conselho Nacional de Justiça.

Art. 2º O Gerenciamento de Projetos é adotado no CNJ como instrumento de planejamento e gestão organizacional e consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para iniciar, planejar,

Assinatura manuscrita em azul, com um traço longo e curvo que se estende para baixo e para a esquerda.



Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

executar, monitorar, controlar e encerrar projetos, visando atender a seus objetivos .

Art. 3º A missão, a visão, os valores e as estratégias institucionais, instituídos pelo Plano Estratégico do CNJ, por meio da Portaria n. 18/2010, norteiam a gestão de projetos.

Art. 4º Conselheiros, magistrados, servidores e colaboradores são corresponsáveis pelo estabelecimento de uma cultura de gestão de projetos.

Art. 5º O Departamento de Gestão Estratégica (DGE) é o facilitador do processo de gerenciamento de projetos.

Art. 6º O DGE fica autorizado a promover ajustes na Metodologia de Gerenciamento de Projetos deste Conselho.

Art. 7º Esta Portaria entra vigor na data de sua publicação.

A large, stylized handwritten signature in blue ink, which appears to read 'J. Barbosa', is written over the text of the signature block.

Ministro **Joaquim Barbosa**



CONSELHO
NACIONAL
DE JUSTIÇA

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Versão 1.0

DEPARTAMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Janeiro/2014

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA	3
1.1.	Para que serve uma metodologia de projetos?	3
1.2.	Divisão desta metodologia	3
2.	CONCEITOS BÁSICOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	4
2.1.	O que são projetos?	4
2.2.	Diferenças entre projetos e processos (rotinas de trabalho)	4
2.3.	O que é gerenciamento de projetos?	5
2.4.	Por que gerenciar projetos?	6
2.5.	Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos	7
3.	PADRÃO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO CNJ (PGProj-CNJ)	8
3.1.	PRINCÍPIOS	9
3.1.1.	Adaptação à realidade do projeto	9
3.1.2.	Definição de papéis e responsabilidades	10
3.1.3.	Gerenciamento por estágios	11
3.2.	PROCESSOS	12
3.2.1.	Processo de Iniciação	12
3.2.2.	Processo de Aprovação	15
3.2.3.	Processo de Planejamento	16
3.2.4.	Processo de Gerenciamento da Execução	19
3.2.5.	Processo de Monitoramento e Controle	20
3.2.6.	Processo de Acompanhamento	21
3.2.7.	Processo de Encerramento	22
3.2.8.	Processo de Autorização de Encerramento	24
3.3.	INSTRUMENTOS	24
4.	RITO ESPECÍFICO PARA PROJETOS ESTRATÉGICOS	25
4.1.	A importância dos projetos na estratégia organizacional	25
4.2.	O que são projetos estratégicos no âmbito do CNJ	25
4.3.	Papéis e responsabilidades do Gerente de Projetos Estratégicos	25
4.4.	A Instrução Normativa n.º 48/2013	26
4.5.	Rito para Projetos Estratégicos	27
4.6.	Iniciação	30
4.7.	Aprovação	30
4.8.	Planejamento	31
4.9.	Gerenciamento da Execução	31
4.10.	Monitoramento, Controle e Acompanhamento	32
4.11.	Autorização de Encerramento e Encerramento	32
5.	GLOSSÁRIO	33
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

1. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA

1.1. Para que serve uma metodologia de projetos?

Uma metodologia de projetos indica a melhor forma de se gerenciar projetos em determinada organização. Usualmente, também descreve o caminho e as etapas que os colaboradores envolvidos devem seguir para organizar seus projetos.

A famosa frase atribuída a Edwards Deming, “o que não se mede, não se gerencia”, é um dos conceitos adotados na elaboração de uma metodologia. Portanto, além de facilitar o gerenciamento, uma metodologia também define um formato de governança do projeto para que os gestores detenham informações que sirvam de base no processo decisório.

Uma metodologia orienta a condução dos projetos, estabelecendo:

- *Padronização de procedimentos;*
- *Padronização de modelos;*
- *Linguagem comum.*

Vale destacar que, no caso de dúvidas quanto ao uso da metodologia ou sobre gerenciamento de projetos em geral, o DGE disponibiliza o seguinte endereço de e-mail para contato: projetos@cnj.jus.br.

1.2. Divisão desta metodologia

Esta metodologia foi idealizada com três propósitos principais.

- 1) Fornecer **conceitos básicos** em gerenciamento de projetos, para que gestores iniciantes possam ter um conhecimento mínimo necessário que os auxilie a gerenciar seus projetos.
- 2) Estabelecer um **padrão básico** de gerenciamento de projetos a ser seguido pelos projetos do CNJ. Este padrão possibilita que as diversas áreas do Conselho gerenciem seus projetos com uma padronização mínima.
- 3) Constituir um **rito específico** para os projetos estratégicos. Considerando que esses projetos possuem grande importância para a organização, esta metodologia estabelece uma padronização específica dos processos de tramitação dos documentos desses projetos. Esse fluxo torna possível o acompanhamento dos projetos estratégicos pela alta administração.

2. CONCEITOS BÁSICOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1. O que são projetos?

Construir um prédio, escrever um livro, criar uma metodologia, organizar um grande encontro, realizar uma viagem, produzir uma peça de teatro, etc., são todos exemplos de projetos. Eles possuem tamanhos diferentes, requisitos diversos e necessidades de recursos variadas, mas todos possuem algumas características comuns: são temporários, criam algo novo e são executados em meio a incertezas.

O conceito mais utilizado para definir projetos é¹:

“Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.”

Alguns termos merecem uma análise aprofundada, vejamos:

Esforço: significa “trabalho”, o que requer que pessoas estejam envolvidas. Portanto, podemos dizer que todo projeto é planejado e executado por pessoas. O gerente de projeto deve ter em mente que as pessoas são responsáveis pelo sucesso ou insucesso de um projeto.

Temporário: todo projeto possui um início e fim definidos. Apesar do cronograma de um projeto poder ser alterado durante sua execução, é inconcebível inicia-lo sem uma estimativa de tempo para sua conclusão. Um projeto não pode ser “eternizado”.

Exclusivo: indica a singularidade de cada projeto. Um projeto é caracterizado por criar um produto/serviço/resultado novo, algo que não havia sido feito antes ou que não tenha sido produzido da mesma maneira como será em um novo projeto. Mesmo que elementos similares possam estar presentes em algumas entregas realizadas, o resultado de cada projeto é obtido sob uma combinação exclusiva de condições. Portanto, podemos dizer que todo projeto é único.

2.2. Diferenças entre projetos e processos (rotinas de trabalho)

Projetos são empreendimentos finitos (com início e fim) que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, uma oportunidade ou um interesse de determinado grupo de pessoas ou organização para desenvolver produtos, serviços ou resultados novos.

Por outro lado, os processos de trabalho, que fazem parte do dia a dia da organização, são rotinas que se repetem continuamente, seguindo

¹ PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 5ª edição. 2012.

procedimentos previamente definidos. Normalmente se realizam do mesmo modo, diversas vezes, com pequenas variações ao longo do tempo. Por exemplo: o protocolo de documentos, a solicitação de benefícios, a tramitação de processos, a compra de objetos, etc.

É importante destacar que as atividades de um projeto podem depender de alguns processos de trabalho. Por exemplo, alguns projetos podem necessitar de novos equipamentos, objetos a serem comprados ou pessoal a ser capacitado. A contratação das empresas que fornecerão esses itens provavelmente seguirá as mesmas rotinas estabelecidas na organização para qualquer outra contratação semelhante. Desse modo, algumas atividades de um projeto podem ter relação com processos de trabalho, de forma a permitir que as demais atividades do projeto sejam planejadas e executadas.

2.3. O que é gerenciamento de projetos?

A principal função de um gerente de projetos é equilibrar as restrições conflitantes que incluem, mas não se limitam a: escopo, qualidade, tempo,

Gerenciar projetos é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar projetos, visando atender aos seus objetivos e alcançar sucesso.

orçamento, recursos e riscos. Cada projeto possui características distintas e, portanto, prioridades diferentes para cada restrição. Isto é, um projeto de construção de um estádio de futebol pode ter uma restrição de tempo maior do que a restrição de orçamento. Por outro lado, um projeto de criação de uma nova vacina pode ter como sua maior restrição a qualidade, por exemplo.

Outra característica importante é o alto potencial de mudanças ao qual os projetos são submetidos. Por esse motivo, o planejamento de projetos é uma atividade iterativa (repete-se várias vezes), podendo ser replanejado quando mudanças surgirem.

A depender das características do projeto, o planejamento pode ser realizado de forma progressiva (planejamento por estágios ou planejamento por ondas sucessivas). Isto é, no início dos trabalhos é possível que o gerente possua pouco conhecimento sobre tudo o que será executado, sendo necessário dividir o projeto em estágios. Para tanto, após a aprovação do projeto pela autoridade competente, realiza-se um planejamento inicial prevendo a execução apenas do primeiro estágio do projeto. Após a execução deste estágio, planeja-se o segundo, seguindo dessa forma até que o último estágio seja executado e o projeto possa ser encerrado.

Por exemplo, em um projeto de organização de um encontro entre representantes de tribunais, o primeiro estágio pode ser fixado como o estudo de viabilidade técnica e de custos do projeto e a definição do local do

encontro. O segundo estágio pode ser a abertura das inscrições e a organização do local. O terceiro estágio pode ser o próprio encontro, seguido do encerramento do projeto. Vale ressaltar que cabe ao responsável pelo projeto definir se o projeto será dividido e a quantidade de estágios que serão realizadas.

2.4. Por que gerenciar projetos?

Não se gerencia projetos apenas “por gerenciar”. Em um ambiente de incertezas, para reduzir os riscos e atingir a satisfação dos clientes (o que envolve a sociedade), os gerentes contam com ferramentas de planejamento e controle que auxiliam no alcance dos objetivos.

Portanto, o gerenciamento de projetos não deve ser interpretado como um “trabalho a mais” a ser executado, mas sim como uma forma de garantir o sucesso dos projetos.

Muitas vezes as pessoas gerenciam projetos de forma empírica, sem técnicas apropriadas, ocasionando dificuldades que não estariam presentes se utilizassem as boas práticas de gerenciamento de projetos.

Iniciar a execução de um projeto sem antes analisá-lo e planejá-lo aumenta a possibilidade de retrabalhos, de perda de tempo e de recursos, além do não atendimento aos requisitos e necessidades dos clientes.

Da mesma forma, a falta de monitoramento e controle pode esconder fatores de risco que influenciam os resultados do projeto, originando gastos desnecessários e, até mesmo, fracasso no alcance dos benefícios esperados.

Além disso, ao gerenciar os projetos de hoje (registrando as opções escolhidas, os problemas transpostos e possíveis riscos), o planejamento e execução de projetos semelhantes no futuro também serão facilitados ao ser possível resgatar as lições aprendidas registradas.

É importante lembrar que a falta de planejamento causa erros que, por sua vez, geram custos e perdas de recursos, o que aumenta as chances de criar projetos fracassados, que não são capazes de mudar a organização, que acaba por não atingir seus objetivos e metas e não alcançar sua visão de futuro. Portanto, a falta de planejamento adequado dos projetos pode proporcionar, em última instância, maus resultados para a estratégia da organização.

Por fim, a aplicação dos conhecimentos de gerenciamento de projetos proporciona melhora na tomada de decisão, possibilitando:

- Fazer mais com menos recursos, sendo **eficiente**;
- Executar o que se espera, tornando-se **eficaz**;
- Manter o foco nos benefícios esperados para o cliente, aumentando a **efetividade** dos resultados do projeto.

2.5. Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos

O PMI® (*Project Management Institute*) edita e publica o PMBOK®, um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, que atualmente encontra-se na 5ª edição. O PMBOK divide a gestão de projetos em dez áreas de conhecimento distintas:

- **Escopo:** define processos que garantem que todo o trabalho necessário (e apenas o necessário) seja incluído no projeto;
- **Tempo:** define processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto;
- **Custo:** envolve planejamento, estimativas, orçamentos, gerenciamento e controle de custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado;
- **Qualidade:** define processos que garantem que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido;
- **Recursos Humanos:** define processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto;
- **Comunicação:** define processos que asseguram que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, controladas, monitoradas e dispostas de maneira oportuna e apropriada;
- **Riscos:** define processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos;
- **Aquisições:** define processos para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto;
- **Partes Interessadas:** define processos para identificar, analisar as expectativas e impactos e desenvolver estratégias de gerenciamento das partes interessadas;
- **Integração:** inclui processos para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar todas as áreas de gerenciamento de projetos.

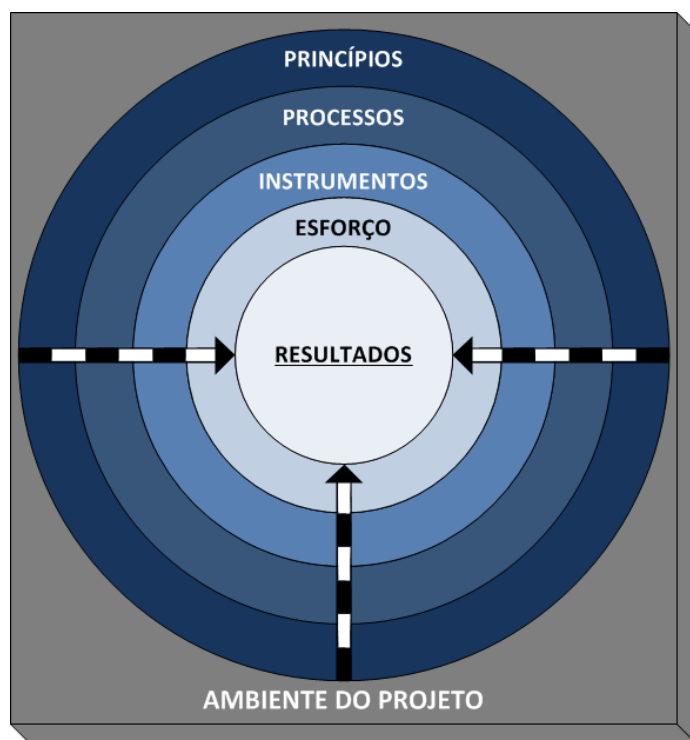
Vale destacar que cada área de conhecimento possui ferramentas e técnicas que auxiliam o trabalho do gerente de projetos.

Esta metodologia não aborda esses assuntos com profundidade. Contudo, o e-mail de contato disponibilizado no capítulo de apresentação pode ser utilizado para tirar eventuais dúvidas ou solicitar maiores esclarecimentos.

3. PADRÃO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO CNJ (PGProj-CNJ)

O Padrão de Gerenciamento de Projetos do CNJ (PGProj-CNJ) é definido por **princípios** que norteiam a aplicação de **processos** que utilizam **instrumentos e ferramentas** de planejamento e gerenciamento junto com o **esforço** da equipe do projeto para produzir os **resultados** esperados.

A relação entre essas categorias está representada na figura abaixo.



PRINCÍPIOS:

- Adaptação à realidade do projeto;
- Definição de papéis e responsabilidades;
- Gerenciamento por estágios.

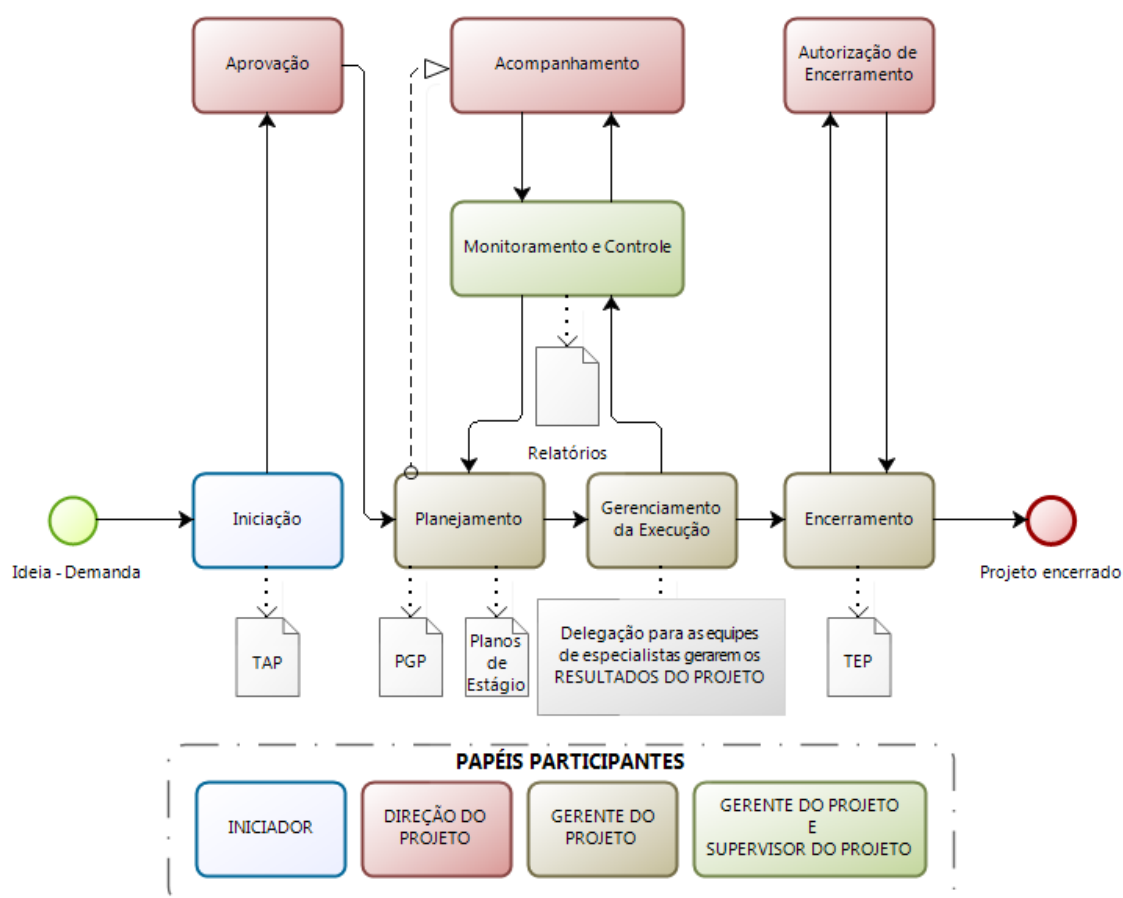
PROCESSOS:

- Iniciação;
- Aprovação;
- Planejamento;
- Gerenciamento da Execução;
- Monitoramento e Controle;
- Acompanhamento;
- Encerramento;
- Autorização de encerramento.

INSTRUMENTOS (incluem-se, mas não se limitam a):

- Termo de Abertura do Projeto (TAP);
- Plano Geral do Projeto (PGP);
- Plano de Estágio;
- Relatórios de Progresso;
- Termo de Encerramento do Projeto (TEP).

A figura abaixo representa as relações entre os processos, os instrumentos e os principais papéis existentes no PGProj-CNJ.



Nos próximos itens deste manual serão detalhados os **princípios**, os **processos** e o uso dos **instrumentos** do PGProj-CNJ.

3.1. PRINCÍPIOS

3.1.1. Adaptação à realidade do projeto

Este padrão foi desenvolvido de forma a possibilitar a sua adaptação a qualquer projeto desenvolvido no CNJ. Para tanto, as relações entre os processos devem ser respeitadas, mas as atividades realizadas em cada processo devem ser adaptadas de acordo com as demandas do projeto.

Para definir as atividades do processo, deve-se primeiramente definir quem exercerá o papel de **Direção** do projeto. É a partir do estabelecimento da **Direção** que os resultados exigidos em cada processo serão definidos. Por exemplo, todos os projetos passarão pelo Processo de Iniciação, em que as atividades mínimas estabelecidas neste padrão deverão ser realizadas, mas caberá à **Direção** definir se outras atividades são necessárias para o projeto em questão. Desse modo, esta metodologia estabelece o mínimo de

informações que deverão ser registradas durante cada processo, mas a respectiva **Direção** poderá definir informações específicas, de acordo com as suas necessidades.

Da mesma forma que os processos devem ser adaptados, os instrumentos de planejamento podem ser ajustados para comportar informações adicionais. Projetos complexos podem necessitar de planejamento detalhado, resultando em documentos com muita informação. Por outro lado, projetos simples podem exigir menor esforço de planejamento e, consequentemente, menos documentação. Cabe ao **Gerente do Projeto** estabelecer a quantidade de esforço de planejamento adequado para o projeto, customizando os documentos à sua realidade.

O motivo para que os processos sejam adaptáveis é trazer flexibilidade para o gerenciamento dos projetos. Ao utilizar esse princípio, a **Direção** e o **Gerente do Projeto** devem aplicar um nível de gerenciamento que não sobrecarregue o projeto, mas que forneça um controle adequado. Por exemplo, em um projeto de menor complexidade, geralmente o tempo gasto em planejamento e controle da execução deve ser menor do que em um projeto mais complexo.

3.1.2. Definição de papéis e responsabilidades

Há três papéis muito importantes tratados por esta metodologia:

- **Direção do Projeto** é responsável por acompanhar e tomar as principais decisões, inclusive pela aprovação para que o planejamento inicie. Devido às grandes diferenças entre os projetos da organização, a Direção não possui uma formação padrão, sendo estabelecida de acordo com o projeto específico. Por exemplo, em um projeto estratégico fazem parte da Direção a Presidência, o Corregedor ou Comissão responsável e o Supervisor indicado. Por outro lado, um projeto interno de uma Secretaria ou Diretoria poderá ter como Direção apenas o Secretário ou o Diretor. A depender da abrangência do projeto, poderá fazer parte da Direção até mesmo o Chefe de uma Seção, caso o projeto seja interno a ela.

- **Supervisor do Projeto** é um papel cujo responsável deve ser definido pela Direção do projeto para monitorar o desempenho do projeto e a qualidade dos produtos de forma independente do Gerente do Projeto. Também tem a função de apoiar o gerente, fornecendo recomendações e orientações. A depender da complexidade e necessidade do projeto, este papel pode ser exercido pela própria Direção, mas deve ser evitada a indicação do Gerente do Projeto. Um representante dos beneficiários do projeto também pode ser indicado para este papel.

- **Gerente do Projeto**, por sua vez, é responsável por planejar o projeto, gerenciar a sua execução, realizar o monitoramento e controle e solicitar o encerramento do projeto, quando este atingir os objetivos inicialmente

estabelecidos. É importante ressaltar que a indicação do Gerente do Projeto é realizada ou confirmada durante o processo de Aprovação.

Outro aspecto abordado por este princípio é o da correta designação de reponsabilidades. Nenhuma quantidade de planejamento ou controle será suficiente se as pessoas erradas estiverem envolvidas, se as pessoas certas não estiverem envolvidas ou se as pessoas envolvidas não souberem o que se espera delas ou o que elas podem esperar dos outros².

O Gerente do Projeto deve preocupar-se tanto em envolver as pessoas certas durante o planejamento do projeto quanto atribuir e delegar as responsabilidades para execução das atividades planejadas àqueles que irão empreender esforços para executá-las

Para tanto, deverá determinar as áreas envolvidas e demais partes interessadas e documentar seus compromissos com o projeto utilizando uma matriz, um cronograma ou uma estrutura analítica com as responsabilidades definidas.

O Gerente do Projeto deve lembrar que não se pode apenas presumir que uma área ou pessoa saiba qual o trabalho que deve executar no projeto. Para evitar problemas de comunicação, as responsabilidades devem ser acordadas, documentadas e delegadas.

3.1.3. Gerenciamento por estágios

Um planejamento adequado deve possuir um grau de detalhamento gerenciável. Boa parte dos esforços de planejamento pode ser perdida em tentativas de planejar além de um horizonte possível. Por exemplo, um plano que preveja datas específicas para a execução de atividades nos próximos doze meses certamente se revelará impreciso após algumas semanas.

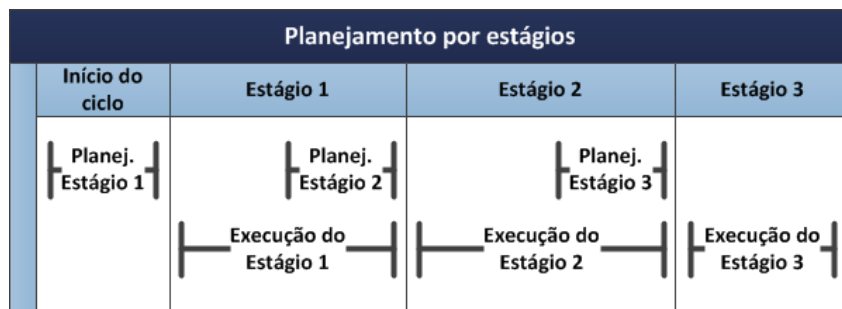
Nesse caso, o Gerente do Projeto deve manter um plano de longo prazo (com um grau de detalhamento razoável), no qual constarão o escopo do projeto, orçamento e o cronograma em alto nível (sem aprofundamentos) e outro plano detalhado para o curto prazo (o estágio atual), que contenha datas detalhadas para as atividades.

Cabe ressaltar que a divisão dos projetos em estágios proporciona pontos de controle tanto para o Gerente quanto para a Direção do Projeto. Dessa forma, estágios curtos oferecem maior controle enquanto que estágios longos dão maior autonomia à equipe de execução.

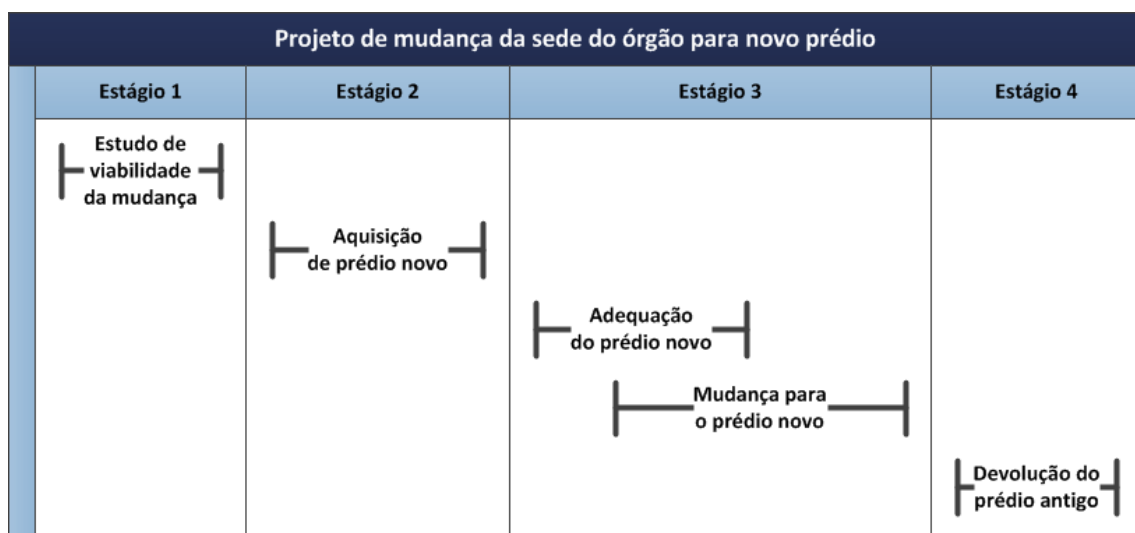
O planejamento por estágios é semelhante ao “planejamento por ondas sucessivas” descrito pelo PMBOK®. Com o projeto dividido em estágios, o gerente deve planejar o primeiro estágio, em conjunto com as áreas envolvidas e demais partes interessadas. Após, delega-se as atividades para que os respectivos responsáveis as executem. Ao final desse estágio (também

² OGC. Gerenciando projetos de sucesso com PRINCE2™. TSO, 2011. Pág. 12.

pode ocorrer pouco antes do estágio terminar), planeja-se o próximo estágio. Essa sequência segue até que o último estágio seja concluído, conforme ilustrado a seguir:



A figura abaixo ilustra um exemplo de projeto dividido em estágios.



3.2. PROCESSOS

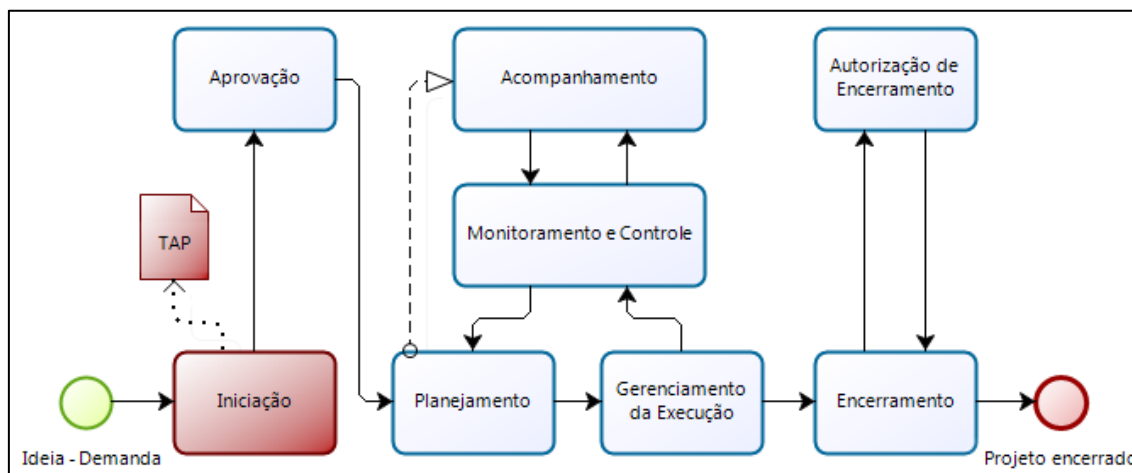
Nos itens a seguir, os processos estabelecidos nesta metodologia são explanados juntamente com suas principais atividades.

3.2.1. Processo de Iniciação

É nesse processo que o escopo inicial é definido e as expectativas das partes interessadas são alinhadas com o objetivo do projeto. Também é estabelecida a visão do projeto, isto é, qual é o resultado que se deseja alcançar ao seu final. Para tanto, utiliza-se o Termo de Abertura de Projeto (TAP), para documentar as decisões tomadas.

É importante destacar que o envolvimento da Direção, clientes e outras partes interessadas, durante a elaboração do TAP, gera uma maior compreensão dos critérios para o sucesso do projeto e melhora o nível de satisfação do cliente e das outras partes interessadas. Portanto, os

responsáveis pela elaboração da proposta devem envolver as principais partes interessadas nesse processo.



Vale ressaltar que a ideia ou demanda registrada torna-se um projeto durante o Processo de Iniciação. Nele, no mínimo, nove atividades devem ser executadas, conforme a figura abaixo.



- **Estabelecimento da DIREÇÃO do projeto.** É a partir da identificação das pessoas responsáveis pela Direção do Projeto que as demais atividades poderão ser elaboradas. Para tanto, é necessário identificar se é um Projeto Estratégico do CNJ ou interno a alguma Comissão, Diretoria, Secretaria, Divisão, etc.
- **Desenvolvimento da JUSTIFICATIVA.** Neste ponto é necessário definir o problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento do projeto. Uma boa prática é realizar uma breve descrição da situação

atual e contextualizar a importância do projeto para a organização. Vale lembrar que há projetos que se fundamentam em leis, resoluções, portarias ou outros atos normativos. Essa informação deve ser considerada.

- **Definição dos BENEFÍCIOS esperados.** A pergunta chave neste item é: "por que estamos fazendo isso?". Um benefício é a melhoria mensurável obtida por meio do projeto e que é percebida como vantagem por uma ou mais partes interessadas. Sempre que possível, os benefícios devem ser expressos de maneira tangível. Desse modo, um benefício como "maior satisfação do pessoal" pode ser traduzido em números de "redução da rotatividade", por exemplo.
- **Definição dos OBJETIVOS.** Essa atividade define os objetivos que se deseja alcançar ao término do projeto. Devem ser sucintos e de fácil compreensão. De preferência que utilizem o método SMART: **e**specífico, devem ser específicos e definidos em termos claros e concisos; **M**ensurável, os resultados devem ser verificáveis por algum meio, desde fórmulas e medições até uma definição do tipo "sim, o resultado ocorreu"; **A**cordado, os resultados esperados devem ser acordados entre os interessados; **R**ealista, os resultados esperados devem ser realistas; **T**empo limitado, devem ter um tempo dentro do qual sejam concluídos.
- **Estabelecimento do ESCOPO em alto nível.** Primeiramente é importante frisar que o termo "alto nível" se refere a algo "sem aprofundamentos". Isso porque o escopo detalhado deve ser definido durante o processo de planejamento. Para estabelecer o escopo pode-se utilizar uma simples descrição do que o projeto deverá realizar, incluindo os requisitos iniciais.
- **Definição do ORÇAMENTO em alto nível.** Nessa atividade devem ser apontados, no mínimo, possíveis gastos com recursos de TI, serviços de terceiros, treinamento e capacitação, passagens, diárias, serviços, aquisições, entre outros custos.
- **Definição do CRONOGRAMA em alto nível.** No Termo de Abertura do Projeto ainda não é possível detalhar todas as datas. Por este motivo, deve-se pelo menos especificar as datas dos marcos do projeto. Marco é um evento significativo para o projeto, por exemplo: "pessoal treinado", "empresas contratadas", "computadores instalados", etc.
- **Identificação de PREMISSAS/RESTRICÇÕES.** Premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas auxiliam o gerente

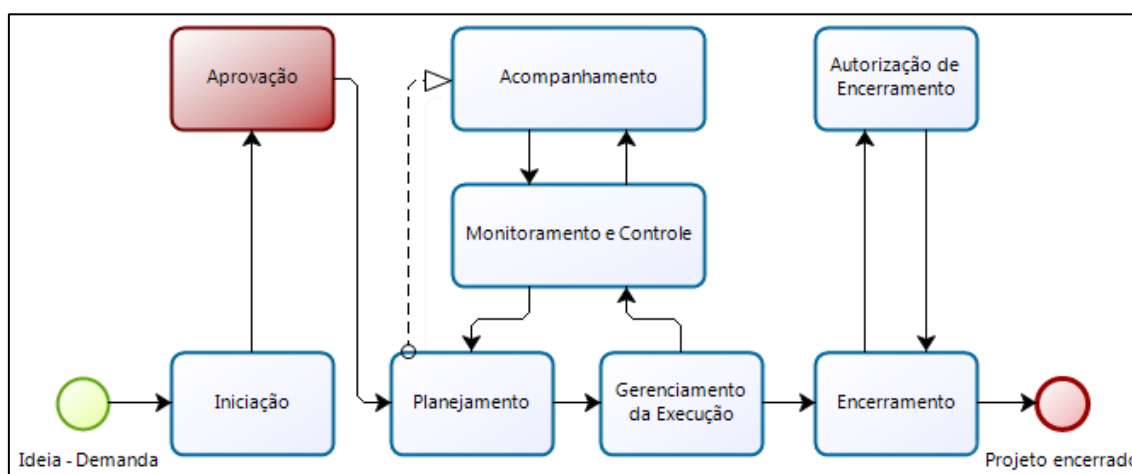
do Projeto no planejamento, indicando fatores com os quais não será necessário se preocupar. Por exemplo, se num determinado projeto o Gerente adotar a premissa de que “o Conselho aprovará a Resolução tal até o dia X”, estará deixando claro que não se preocupará com a aprovação da resolução para fins de planejamento, pois, para ele, com certeza ela ocorrerá até o dia “X”. Restrições, por sua vez, são condições ou situações que limitam o planejamento e desenvolvimento e não podem ser eliminadas ou alteradas pelo Gerente do Projeto. Uma restrição pode ser, por exemplo, qualquer limitação ou condição colocada no cronograma do projeto que afete o momento em que uma atividade do cronograma pode ser agendada, geralmente na forma de datas fixas impostas. Durante a Iniciação devem ser destacadas apenas as premissas e restrições já conhecidas, pois esse item será aprofundado durante o planejamento.

- **INTERFACE do projeto.** É importante destacar as principais áreas que participarão do projeto. Esse levantamento possibilita realizar acordos entre as áreas impactadas para que possam comprometer seus recursos na execução do projeto.

3.2.2. Processo de Aprovação

O Processo de Aprovação começa com a conclusão do Processo de Iniciação e é acionado pela solicitação para iniciar um projeto.

A ideia principal é que a Direção do Projeto analise o TAP para autorizar (ou não) formalmente o início do projeto e indicar quem serão os responsáveis pelos papéis de Gerente do Projeto e Supervisor do Projeto.

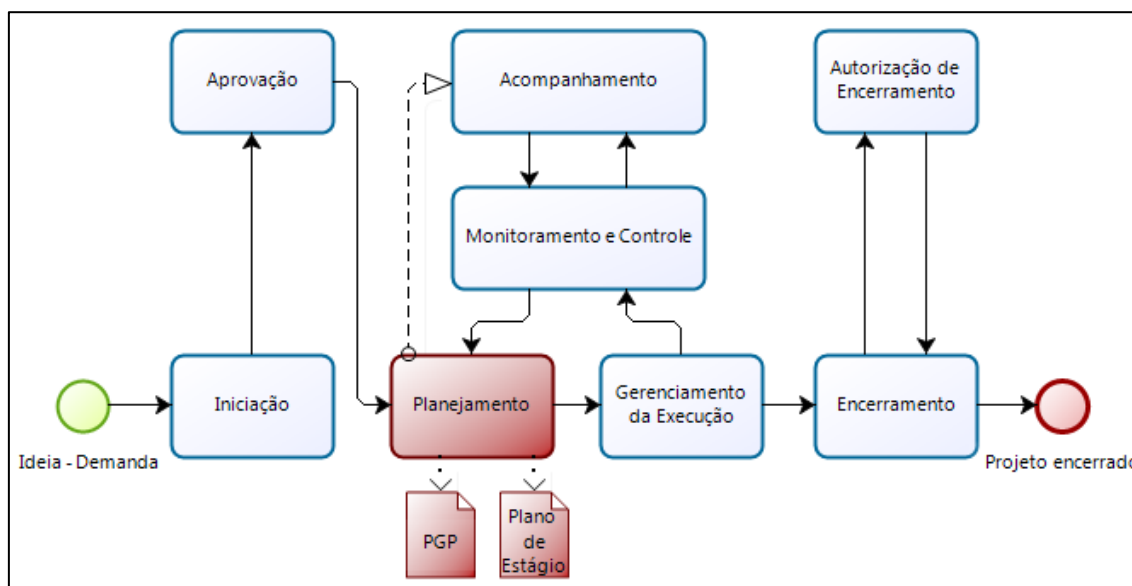




- **ANÁLISE da proposta.** Nessa atividade a Direção do Projeto deverá utilizar os meios que entender necessários para analisar a viabilidade do projeto.
- **APROVAÇÃO do início do projeto.** A aprovação autoriza que o Gerente do Projeto inicie o planejamento e a execução do projeto.
- **Indicação do GERENTE DO PROJETO.** O Gerente do Projeto é designado ou referendado pela Direção do Projeto.
- **Indicação do SUPERVISOR DO PROJETO.** A Direção do Projeto poderá indicar um responsável pelo papel de Supervisor do Projeto.

3.2.3. Processo de Planejamento

O Processo de Planejamento consiste em refinar os objetivos, estabelecer o escopo total do projeto e definir o curso de ação a ser seguido para alcançá-los. Assim, os documentos elaborados durante o Processo de Planejamento servirão de base para a execução do projeto, delineando a estratégia que será utilizada e o caminho para a conclusão do projeto com sucesso.



A natureza complexa do gerenciamento de projetos pode exigir que o processo de planejamento seja realizado diversas vezes durante o projeto (iteração). Por exemplo, caso o projeto tenha longa duração, nem todas as informações necessárias para planejar atividades que ocorrerão meses à frente podem estar disponíveis no início do projeto. Assim, o gerente pode optar por dividir o projeto em diversos estágios, planejando de modo detalhado apenas o primeiro estágio antes do início da execução e deixando o planejamento dos estágios seguintes para o momento em que mais informações estiverem disponíveis.

Convém ressaltar que, mesmo que o projeto seja dividido em diversos estágios, o Gerente deve manter um Plano Geral do Projeto, que contenha informações de planejamento em alto nível sobre todo o projeto.



- **Coleta/Revisão de REQUISITOS.** Esta é a atividade de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto. A coleta dos requisitos fornece a base para conhecer todo o projeto.
- **Definição/Revisão da EAP.** Nessa atividade a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é definida ou revisada. A Estrutura Analítica do Projeto divide o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. O principal benefício é o fornecimento de uma visão estruturada do que deve ser entregue. Toda vez que o Processo de Planejamento for realizado, deve-se verificar se a EAP necessita de revisão.

- **Revisão do CRONOGRAMA DO PROJETO.**

O Cronograma do Projeto deverá tomar como base os marcos definidos durante a elaboração do TAP. Durante o planejamento, esse cronograma pode ser revisado e alterado, conforme mais informações estejam disponíveis.

IMPORTANTE: caso haja alterações substanciais de datas em relação às previamente estabelecidas, a Direção do Projeto deve ser consultada para aprovar as novas datas antes da execução do plano.

- **Revisão do ORÇAMENTO DO PROJETO.** O Orçamento do Projeto deriva daquele estabelecido no TAP. Porém, com o acréscimo de informações durante o Processo de Planejamento, as estimativas devem ser revisadas, podendo ser alteradas. ***Da mesma forma que o cronograma, caso as alterações sejam substanciais, a Direção do Projeto deve ser consultada antes da execução do plano.***

- **Divisão/Revisão do projeto em ESTÁGIOS.** Com a EAP e o cronograma (macro) do projeto definidos, o Gerente do Projeto pode dividir o projeto em um ou mais estágios.

- **Definição do CRONOGRAMA DO [próximo] ESTÁGIO.** O Cronograma do Estágio é a sequência de atividades que serão executadas durante o estágio. Para tanto, consideram-se os tempos de duração das atividades, os recursos necessários e as restrições existentes. A depender da complexidade do projeto/estágio, o gerente poderá estabelecer um cronograma detalhado de todas as atividades ou mais superficial, considerando apenas os pacotes de trabalho da EAP, por exemplo.

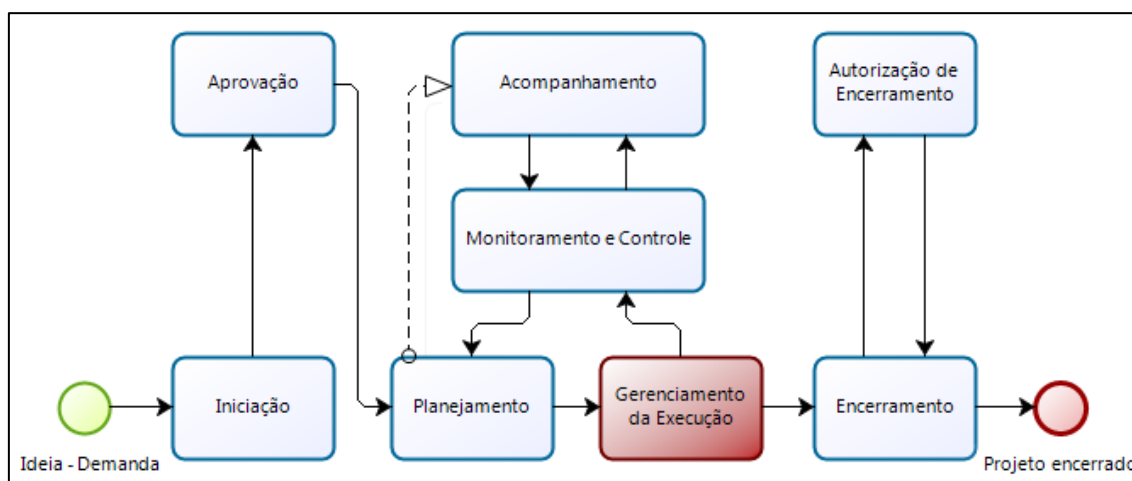
- **Definição das RESPONSABILIDADES.** Aqui são definidas as responsabilidades pela execução das atividades do projeto. As responsabilidades podem ser delegadas a outras áreas da organização ou a alguma pessoa específica. A ferramenta mais indicada para estabelecer as responsabilidades é a Matriz de Papéis e Responsabilidades, que pode ser adotada pelo Gerente do Projeto. É possível, também, optar em estabelecer as responsabilidades diretamente no cronograma.

- **Identificação e tratamento de RISCOS.** Os riscos têm origem nas incertezas existentes em todos os projetos. Os objetivos do gerenciamento dos riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a dos eventos negativos no projeto. Para tanto, é necessário identificar possíveis riscos e determinar tratamentos adequados para diminuir o impacto, caso se tornem realidade, ou probabilidade do risco ocorrer.

- **Revisão de PREMISSAS/RESTRIÇÕES.** Durante o planejamento, novas premissas e restrições podem surgir, além daquelas identificadas no TAP. É importante que o Gerente do Projeto esteja atento para identificá-las e registrá-las.

3.2.4. Processo de Gerenciamento da Execução

Durante o Processo de Gerenciamento da Execução, todo o trabalho definido no Processo de Planejamento será executado, com a finalidade de atingir os resultados esperados pelos clientes e principais partes interessadas.



O trabalho de execução envolve: coordenar pessoas e recursos, gerenciar as expectativas das partes interessadas e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano traçado.

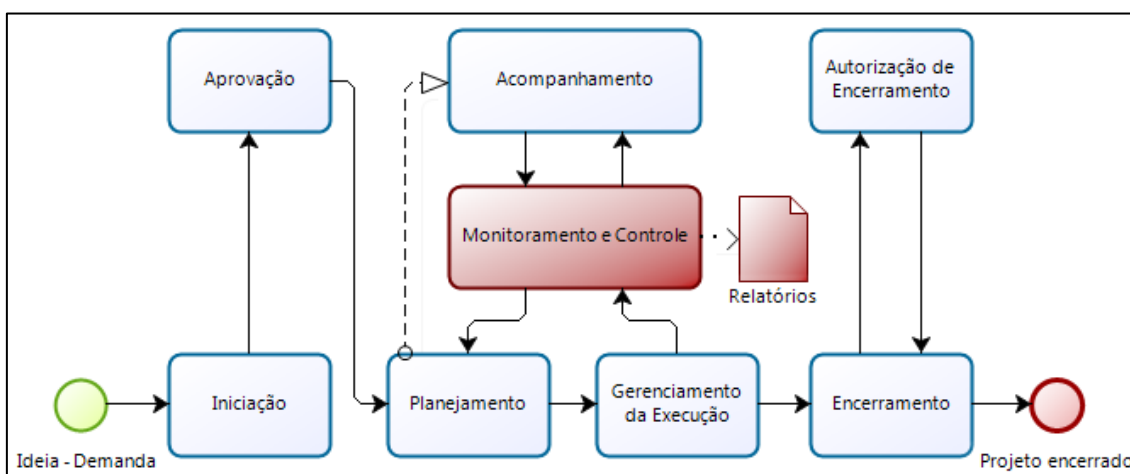
A depender das características do projeto, o Gerente poderá delegar atividades para que um gerente funcional do CNJ seja responsável por sua execução ou poderá ser o responsável direto por gerenciar a equipe de especialistas.



- **Delegação das ATIVIDADES DO ESTÁGIO.** O Gerente do Projeto identifica as atividades que devem ser delegadas a uma equipe de especialistas diretamente gerenciada por ele e as atividades que serão delegadas a outros gerentes funcionais do CNJ, se houver. Para tanto, deverá tomar como base as responsabilidades definidas no Processo de Planejamento.

3.2.5. Processo de Monitoramento e Controle

De forma concomitante à execução, o Gerente do Projeto e o Supervisor do Projeto devem monitorar e controlar os trabalhos executados. Para tanto, é necessário acompanhar, analisar e organizar o progresso e o desempenho do projeto em intervalos regulares. O principal benefício dessa prática é identificar as variações no Plano Geral do Projeto (PGP) e no Plano de Estágio (PE), definidos no Processo de Planejamento, em relação aos resultados reais obtidos durante a execução das atividades. Isso possibilita prever futuros problemas e propor soluções/mudanças que minimizem os impactos ou resolvam as questões que ameacem o bom andamento do projeto.



Outra vantagem da elaboração de relatórios regulares é possibilitar o monitoramento pela Direção do Projeto, fornecendo uma visão sobre a saúde do projeto e identificando eventuais áreas que exijam atenção adicional.



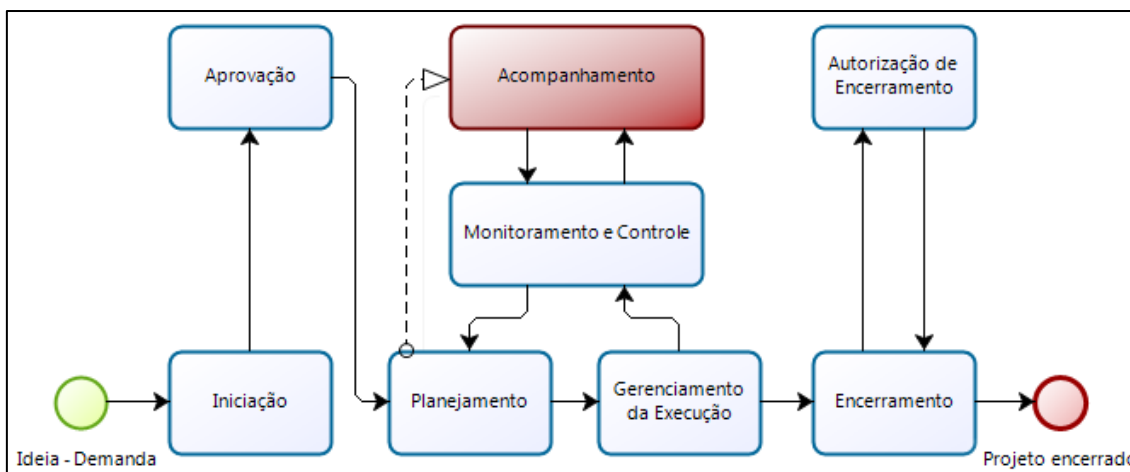
- **Atualização do PROGRESSO do projeto.** Existem diversas formas de medir o progresso de um projeto. Uma forma simples e eficaz é por meio do próprio cronograma. Ao utilizar esse modo, o Gerente do Projeto deve verificar, de modo frequente, o progresso da atividade ou do pacote de trabalho e compará-lo ao que foi definido no cronograma do estágio.

- **Validação das ENTREGAS.** Nessa atividade, além do acompanhamento do Gerente do Projeto, é importante o papel de Supervisor do Projeto, que deve acompanhar as entregas realizadas para verificar e atestar se estão de acordo com os requisitos levantados no início do projeto e as necessidades dos beneficiários.
- **Levantamento de PROBLEMAS.** Durante a execução do projeto, podem surgir problemas ou dificuldades inesperadas que requeiram a atenção do Gerente do Projeto e do Supervisor do Projeto. Esses problemas devem ser identificados e detalhados. A depender da situação, a Direção do Projeto pode ser consultada e mudanças podem ser solicitadas.
- **Tratamento de MUDANÇAS SOLICITADAS.** Mudanças são inevitáveis durante a execução de projetos, podendo ser solicitadas por diversas partes interessadas (clientes, beneficiários, fornecedores, Direção do Projeto, Supervisor do Projeto, etc.). É importante que o Gerente do Projeto avalie se a mudança está alinhada aos objetivos do projeto e quais serão os seus impactos. Caso a mudança seja relevante (com grandes alterações), a aprovação da Direção do Projeto poderá ser solicitada. Se a mudança for autorizada, o Gerente do Projeto deverá passar pelo Processo de Planejamento novamente para atualizar os planos.
- **Compilação do RELATÓRIO DE PROGRESSO.** O Relatório de Progresso é um importante instrumento de análise do projeto, sendo o principal meio para comunicar o *status* do projeto à Direção. Esse relatório deverá conter o progresso dos estágios, das entregas ou pacotes de trabalho e do orçamento. Problemas, ações corretivas e preventivas, riscos importantes, etc., também devem constar no relatório.

3.2.6. Processo de Acompanhamento

É importante destacar que o Processo de Acompanhamento é muito importante para o sucesso do projeto. Por este motivo, a Direção do Projeto deve receber informações atualizadas e regulares sobre o progresso do estágio e do projeto.





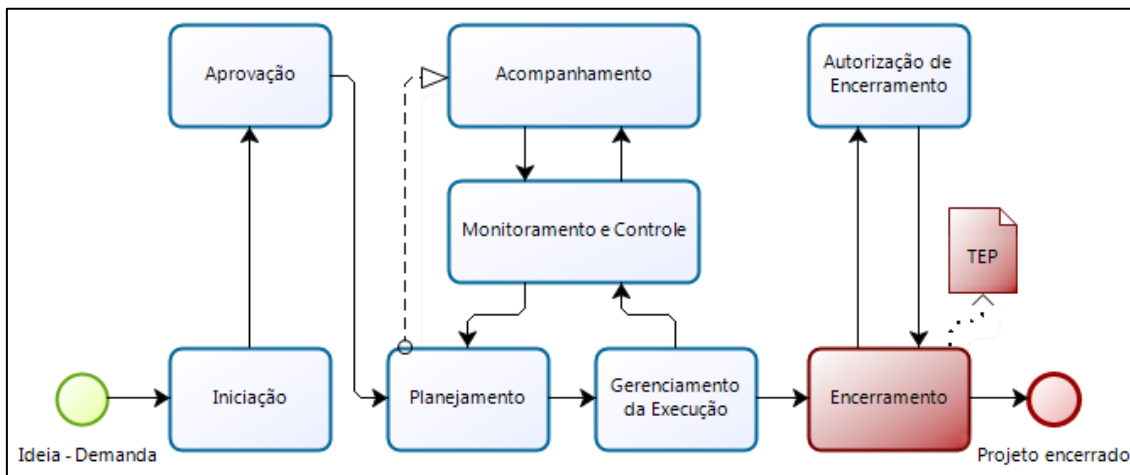
- **ANÁLISE do relatório de progresso.** A análise do progresso possibilita uma avaliação crítica e continuada da viabilidade do projeto. Além disso, também fornece subsídios para que a Direção do Projeto tome decisões que julgar necessárias.
- **DIRECIONAMENTO *ad hoc*.** A Direção do Projeto poderá fornecer orientação informal a qualquer momento durante o projeto. Há diversas circunstâncias que podem exigir uma orientação *ad hoc* como, por exemplo, solucionar conflitos entre áreas da organização ou esclarecer decisões tomadas.
- **SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS.** A Direção do Projeto tem autonomia para solicitar mudanças ao Gerente do Projeto. Essas mudanças geralmente podem envolver aumento ou diminuição de escopo, modificação de processos, de planos ou de procedimentos, alteração de custos e orçamento ou revisão de cronogramas.

3.2.7. Processo de Encerramento

Neste processo são executadas atividades que possibilitam o encerramento formal do projeto e o registro das lições aprendidas. Cabe lembrar que projetos podem ser encerrados por dois motivos: **conclusão**, quando os resultados esperados para o projeto foram alcançados; ou **cancelamento**, quando a Direção do Projeto instrui o Gerente para encerrar o projeto prematuramente. No caso de cancelamento, o Gerente do Projeto deve garantir que o trabalho já realizado não seja apenas abandonado, mas que o projeto guardará qualquer valor criado até o momento.

Nem todo projeto **cancelado** pode ser considerado como fracassado. Mudanças estratégicas, alterações em legislações e novas tecnologias são exemplos de possíveis causas de cancelamento de projetos. Identificar essas causas antes que muitos recursos sejam gastos também pode ser considerada

uma razão de sucesso do projeto. Este é mais um fator de importância do monitoramento e do controle que deve ser realizado pelo Gerente do Projeto.

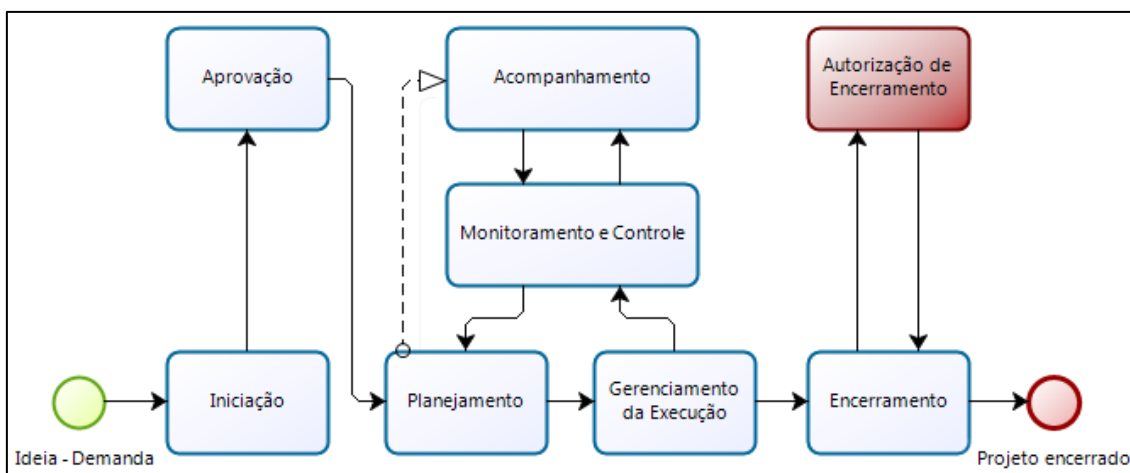


- **Listagem dos PRODUTOS ENTREGUES.** Uma lista dos produtos entregues durante a execução do projeto fornece um resumo do que foi realizado durante a execução do projeto, facilitando uma comparação entre os objetivos do projeto e os resultados apresentados.
- **Coleta de LIÇÕES APRENDIDAS.** Nessa atividade são coletadas as causas dos problemas encontrados, os motivos por trás das ações corretivas eventualmente executadas e outros tipos de lições aprendidas. Essas informações são documentadas para formar um banco de dados histórico sobre os projetos da organização.

É importante que o Gerente do Projeto inicie e mantenha um registro de lições aprendidas durante todo o projeto, apenas compilando os dados finais no Termo de Encerramento.
- **PARECER do Gerente do Projeto.** Cabe ao Gerente do Projeto fornecer um parecer final sobre a execução e o encerramento do projeto, podendo incluir as informações que entender importantes a serem registradas.

3.2.8. Processo de Autorização de Encerramento

Cabe à Direção do Projeto reconhecer que ele tenha cumprido seus objetivos e autorizar seu encerramento.



- **ANÁLISE do termo de encerramento do projeto.** A Direção do Projeto deve analisar o Termo de Encerramento elaborado pelo Gerente do Projeto para identificar se o projeto cumpriu todos os seus objetivos e está apto a ser encerrado.
- **AUTORIZAÇÃO DE ENCERRAMENTO.** Após a análise, a Direção do Projeto poderá autorizar o encerramento, possibilitando o arquivamento da documentação do projeto.

3.3. INSTRUMENTOS

São instrumentos desse padrão: **Termo de Abertura do Projeto (TAP)**; **Plano Geral do Projeto (PGP)**; **Plano de Estágio**; **Relatório de progresso**; e **Termo de Encerramento do Projeto (TEP)**. É importante destacar que os modelos de instrumentos podem ser encontrados na página do DGE na intranet, juntamente com maiores explicações sobre seu uso.

Os modelos devem ser utilizados conforme o princípio de "adaptação à realidade do projeto", isto é, o que consta nos modelos é o mínimo a ser definido pelo Gerente do Projeto. Porém, deve-se sempre analisar se mais informações são necessárias para o projeto em questão.

4. RITO ESPECÍFICO PARA PROJETOS ESTRATÉGICOS

4.1. A importância dos projetos na estratégia organizacional

O ambiente das organizações é caracterizado por constantes mudanças. A velocidade com a qual novas informações são geradas e transitam pelos meios de comunicação provoca uma contínua necessidade de novos produtos e serviços a serem disponibilizados à sociedade.

Nesse meio, é a estratégia que traça objetivos organizacionais, direciona os caminhos para que as metas estipuladas sejam alcançadas e prioriza os produtos e serviços que serão disponibilizados. Definido o Plano Estratégico, a organização executa projetos para estabelecer as mudanças e alcançar os resultados desejados.

São os projetos que operacionalizam as ações necessárias e tornam real a visão de futuro, resultando em inovação e melhoria dos processos para gerar valor à sociedade.

4.2. O que são projetos estratégicos no âmbito do CNJ

São considerados projetos estratégicos, a partir da vigência da Instrução Normativa n.º 48/2013, aqueles constantes no Anexo II da citada IN, e os novos projetos que forem propostos e devidamente aprovados pelo Conselho, Presidência, Comissão, Corregedoria Nacional ou Secretaria-Geral.

Vale lembrar que os responsáveis pelas iniciativas já catalogadas no anexo da IN e os novos, que vierem a ser aprovados, deverão informar ao Departamento de Gestão Estratégica a composição de eventuais grupos de trabalho e comitês vinculados ao projeto e a existência de acordos ou termos de cooperação necessários à execução do respectivo projeto.

4.3. Papéis e responsabilidades do Gerente de Projetos Estratégicos

O gerente de um projeto é responsável pelo planejamento, delegação de atividades, comunicação sobre os objetivos e principais resultados, monitoramento, controle e encerramento do projeto. Efetivamente, gerencia o projeto, cria planos de gerenciamento, mede o desempenho e relata as informações à Direção do projeto. Também aplica ações corretivas necessárias, controla os resultados e coordena a equipe do projeto.

Vale ressaltar que, para levantar os requisitos (necessidades) do projeto, o gerente também depende do cliente e da equipe do projeto, podendo contar com o apoio do Escritório de Projeto na utilização desta metodologia.

No âmbito do CNJ, de acordo com a Instrução Normativa n.º 48/2013, são atribuições dos gerentes de projetos estratégicos:

- I – Negociar com os clientes e demais partes intervenientes;
- II – Propor os recursos materiais e humanos, os estudos, as contratações e os treinamentos necessários a sua realização;
- III – Demandar, aos setores competentes do CNJ, as providências e os materiais necessários ao desenvolvimento dos trabalhos;
- IV – Observar e aplicar os procedimentos estabelecidos para o monitoramento e a gestão de iniciativas no âmbito do CNJ;
- V – Monitorar, documentar, acompanhar os trabalhos e avaliar os resultados;
- VI – Encaminhar informações pertinentes sobre a situação do projeto estratégico ao Departamento de Gestão Estratégica (DGE);
- VII – Encaminhar a documentação do projeto ao DGE, na ordem cronológica dos fatos;
- VIII – Informar ao DGE sobre eventual mudança no cronograma ou no escopo, com as devidas atualizações na documentação.
- IX – Negociar a cessão de servidores do próprio CNJ para compor equipes;
- X – Elaborar o planejamento e o cronograma detalhado das atividades;
- XI – Solicitar treinamento e orientar os membros da equipe;
- XII – Tomar as providências corretivas e, caso necessário, ajustar o plano do projeto, negociando com cliente e fornecedores envolvidos;
- XIII – Firmar expedientes no âmbito do projeto, quando necessário ao desempenho das atividades planejadas e dentro dos limites legais e regulamentares vigentes.

4.4. A Instrução Normativa n.º 48/2013

A Instrução Normativa n.º 48/2013, publicada em 15 de março de 2013, dispõe sobre a gestão de projetos, programas e ações estratégicas do Conselho Nacional de Justiça, fornecendo as bases de como as iniciativas estratégicas serão gerenciadas.

Para adaptar as definições da referida instrução ao Padrão de Gerenciamento de Projetos do CNJ, foi construído um Processo de Gerenciamento de Projetos Estratégicos do CNJ, ilustrado adiante.

Vale ressaltar que a supracitada IN estabelece etapas que os projetos estratégicos devem observar e os respectivos responsáveis, a saber:

ETAPA	RESPONSÁVEL
Encaminhamento de proposta de projeto	Plenário, Presidência, Corregedoria Nacional, Conselheiros, Comissões Permanentes ou Secretaria-Geral
Verificação de requisitos e alinhamento ao Plano Estratégico	DGE
Verificação de disponibilidade orçamentária	SOF
Aprovação para constituição do projeto	Comissão Permanente, Corregedoria Nacional ou Conselheiros
Designação de Supervisor do Projeto	Comissão Permanente ou Corregedoria Nacional
Designação do Gerente do Projeto e substituto	Presidência
Planejamento, execução, monitoramento e controle	Gerente do Projeto
Organização e manutenção dos registros e documentos do projeto	Gerente do Projeto e DGE
Divulgação de informações periódicas do andamento do projeto	Gerente do Projeto e DGE
Controle da entrega dos produtos e do aceite dos clientes	Gerente do Projeto e Supervisor do Projeto
Divulgação do encerramento do projeto	Gerente do Projeto

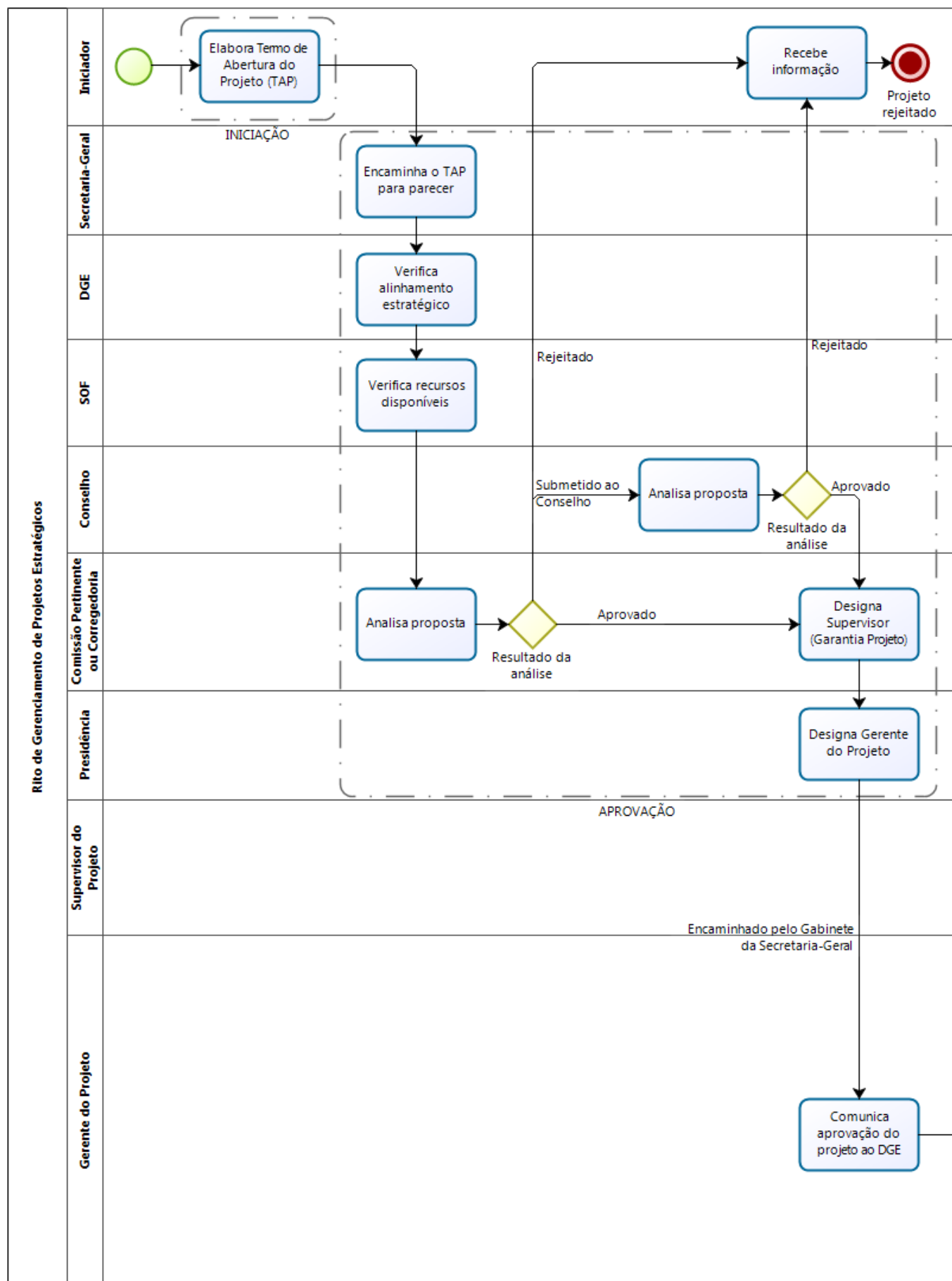
4.5. Rito para Projetos Estratégicos

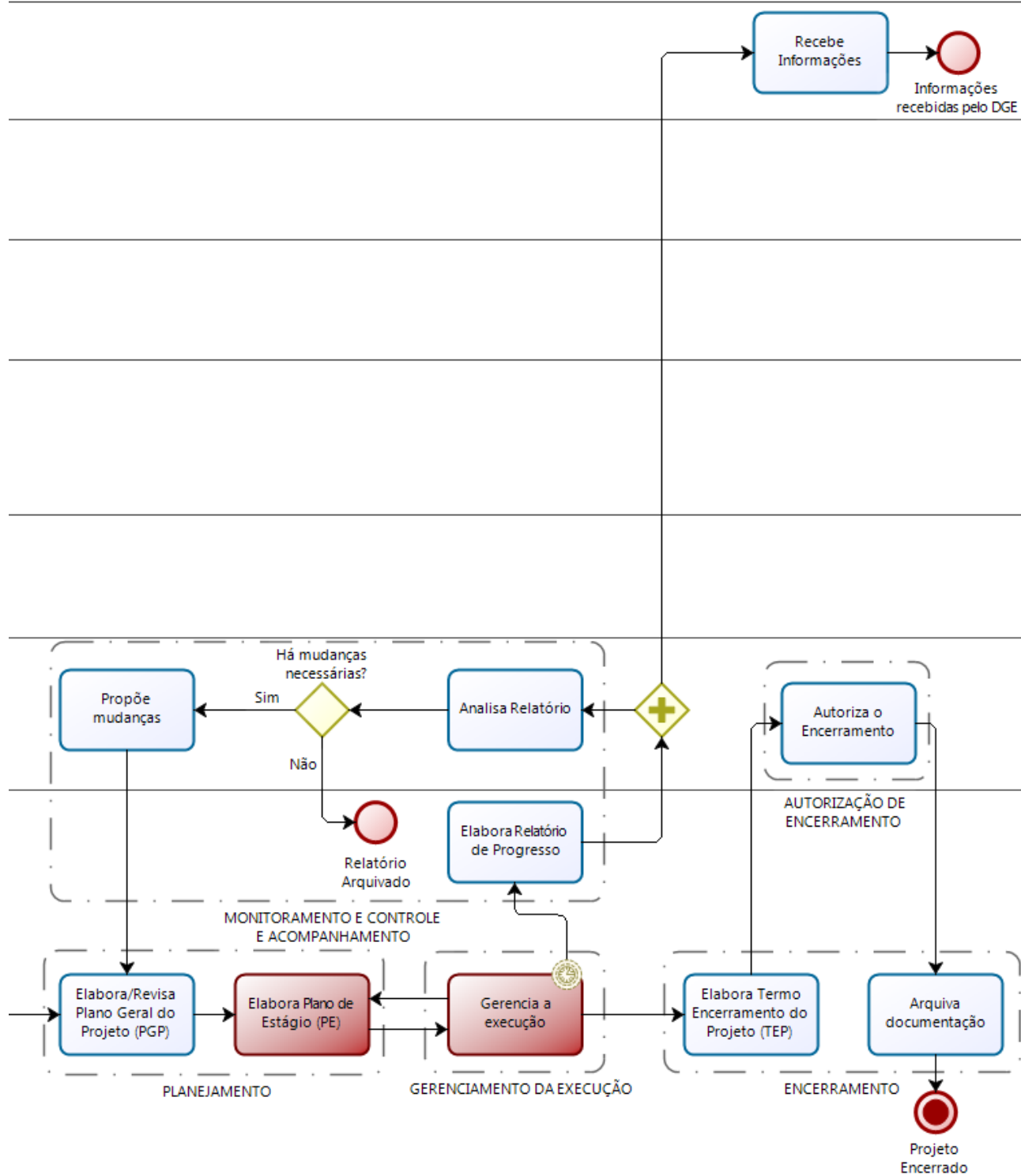
A partir deste ponto serão apresentadas as etapas que os projetos estratégicos devem seguir durante o seu ciclo de vida, desde a iniciação até o encerramento. Em cada etapa é discutida a formação dos papéis do projeto e a tramitação dos documentos do projeto. Os documentos devem ser construídos com base nos modelos disponibilizados na página de Gestão Estratégica na Intranet.

É importante que o Gerente do Projeto lembre que os modelos devem ser utilizados como auxílio na realização do planejamento do projeto. Isto é, ao solicitar que o gerente reflita sobre determinado assunto, o modelo estará auxiliando-o a planejar o projeto.

Cabe destacar que cada projeto possui necessidades diferenciadas. Assim, o gerente possui liberdade para utilizar outras ferramentas ou formular documentos adicionais que facilitem o seu trabalho de gerenciamento do projeto. Também deve avaliar o grau de profundidade de planejamento requerido para o projeto em questão. Deste modo, projetos complexos podem exigir planejamento extremamente detalhado, de maneira a tornar claro o que será realizado durante a execução. Por outro lado, projetos menos complexos podem requerer menor esforço de planejamento. A avaliação do grau de complexidade do projeto, e, conseqüentemente, de necessidade de planejamento cabe ao Gerente do Projeto, que deverá avaliar o conflito entre a quantidade de recursos e esforços gastos no planejamento e a necessidade de controle.

Rito específico para projetos estratégicos





4.6. Iniciação

A finalidade principal dessa etapa é alinhar as expectativas das partes interessadas com o objetivo do projeto a ser proposto e estabelecer o resultado que se deseja alcançar ao final do projeto.

Cabe salientar que é importante alinhar junto às demais unidades do Conselho que participarão do projeto o que se espera delas. Desse modo, antes de remeter a proposta para aprovação, deve-se consultar as unidades impactadas para que opinem sobre a possibilidade de realizar os trabalhos dispostos na proposta. Essa opinião pode ser dada por memorando, despacho, e-mail, ata de reunião ou algum expediente que confirme a consulta e viabilidade da execução da iniciativa.

São unidades legítimas para propor projetos estratégicos: Plenário, Presidência, Corregedoria Nacional, Conselheiros, Comissões Permanentes ou Secretaria-Geral.

4.7. Aprovação

Elaborada a proposta, a unidade responsável por apresentá-la deve enviá-la à Secretaria-Geral, que a encaminhará ao DGE e à SOF para que verifiquem, respectivamente, o alinhamento à estratégia e a disponibilização de recursos financeiros.

Após, a proposta deve ser submetida para análise de uma Comissão de Conselheiros (permanente ou não) que possua afinidade com o tema do projeto. Esta Comissão poderá aprová-la, rejeitá-la ou submetê-la à deliberação de todos os Conselheiros, hipótese em que a Comissão pertinente assinalará a forma e o prazo para tanto. Caso o projeto tenha sido proposto pela Corregedoria Nacional, caberá ao Corregedor aprovar ou não o projeto.

Na hipótese em que a proposta seja rejeitada, por Comissão/Corregedor ou pelo Conselho, a unidade solicitante receberá a resposta de indeferimento.

No caso de aprovação, a Comissão pertinente designará um de seus membros como Supervisor, exercendo a atribuição de Supervisor do Projeto. Sendo um projeto da Corregedoria, um Juiz Auxiliar deve ser indicado para esse papel.

Em seguida, o projeto estratégico aprovado será encaminhado para a Presidência, que indicará o Gerente do Projeto. Caso a Comissão pertinente solicite, a Presidência também poderá indicar um juiz auxiliar para acompanhar os trabalhos realizados no projeto.

Ao final, o Gerente do Projeto receberá a proposta aprovada, comunicando o deferimento ao DGE. Na sequência, iniciará o planejamento do projeto.

4.8. Planejamento

O planejamento consiste em estabelecer o escopo total do esforço a ser empreendido no projeto, refinar os objetivos e estabelecer o curso de ação a ser seguido para alcançá-los.

De acordo com o PGProj-CNJ (Padrão de Gerenciamento de Projetos do CNJ), o planejamento pode ser realizado em apenas um estágio ou subdividido em diversos estágios. Desse modo, cabe ao Gerente do Projeto realizar o planejamento geral do projeto, por meio do PGP (Plano Geral do Projeto), e o planejamento de cada estágio, utilizando o modelo de Plano de Estágio. É importante lembrar que uma cópia de cada plano elaborado deve ser remetida ao DGE.

Cabe destacar que, caso o Gerente do Projeto opte por executar o projeto em apenas um estágio, poderá juntar as informações em apenas um documento de planejamento.

Se, após a confecção dos planos, forem detectadas divergências consideráveis de escopo, tempo ou custo em relação ao previamente definido no Termo de Abertura do Projeto (TAP), o plano deverá ser aprovado pelo supervisor antes do início da execução. Por outro lado, não havendo grandes divergências, a execução poderá ser imediatamente iniciada.

Vale lembrar, também, que podem ocorrer mudanças significativas ao longo do ciclo de vida do projeto, acionando uma necessidade de revisitar o planejamento do projeto para modificar o plano de acordo com a nova realidade. O gerente do projeto deve sempre preocupar-se em manter o plano atualizado e aprovado, além de informar as mudanças realizadas às partes interessadas, inclusive ao DGE.

4.9. Gerenciamento da Execução

Iniciada a execução, o Gerente do Projeto deve coordenar as pessoas e recursos envolvidos no projeto, bem como gerenciar as expectativas das partes interessadas e a execução das atividades do projeto em conformidade com o plano traçado.

Cabe salientar que o foco do gerente deve sempre estar nos benefícios do projeto. Caso atividades traçadas no plano não façam mais sentido para o projeto, o gerente deve analisar se mudanças são necessárias ou, até mesmo, se o projeto deve ser encerrado prematuramente. Vale lembrar que essas questões sempre devem ser discutidas com o Supervisor do Projeto e o DGE.

Caso o projeto possua mais de um estágio, o Gerenciamento da Execução deve continuar sendo executado até que o último estágio seja encerrado.

4.10. Monitoramento, Controle e Acompanhamento

Em paralelo ao Gerenciamento da Execução, o projeto deve ser acompanhado por meio da análise do seu progresso e do seu desempenho em intervalos regulares.

O principal benefício dessa prática é identificar problemas e propor soluções/mudanças que minimizem os impactos ou resolvam as questões que ameacem o bom andamento do projeto. Além disso, também possibilita o monitoramento do projeto pela alta administração com o auxílio do DGE.

O modelo a ser utilizado neste processo é o "Relatório de Progresso". A frequência com que os relatórios serão elaborados deve ser decidida em conjunto com o Supervisor do Projeto e o DGE.

Elaborado um relatório, o documento original deve ser submetido ao Supervisor e uma cópia remetida ao DGE. O Supervisor analisará a necessidade de alguma mudança no projeto e, não sendo necessária, devolverá o relatório ao Gerente do Projeto, que o arquivará.

Por outro lado, caso os resultados indiquem a necessidade de ações corretivas ou preventivas, os planos devem ser alterados considerando a nova realidade do projeto. Por exemplo, uma atividade que esteja muito atrasada pode exigir que ajustes ou compensações no cronograma sejam realizados para as atividades subsequentes.

Da mesma forma, as partes interessadas podem realizar solicitações de mudança no projeto. Cada solicitação deve ser analisada pelo Gerente do Projeto e, sendo necessário, aprovada pelo Supervisor antes de ser incluída no plano de gerenciamento. A necessidade ou não de aprovação da mudança pelo Supervisor deve sempre ser discutida entre o Gerente e o Supervisor do Projeto.

4.11. Autorização de Encerramento e Encerramento

Após a entrega de todos os produtos previstos, o Gerente do Projeto deve utilizar o modelo de "Termo de Encerramento do Projeto" (TEP) para registrar os produtos entregues, as lições aprendidas e outras considerações que julgar necessárias.

Realizado o registro, o documento deverá ser remetido ao Supervisor do Projeto, que analisará as informações contidas no termo e autorizará o encerramento do projeto.

Autorizado o encerramento, o Gerente do Projeto remeterá cópia do TEP ao DGE e arquivará toda a documentação do projeto.

5. GLOSSÁRIO

AÇÕES CORRETIVAS: Ações que visam eliminar as causas de problemas que surjam durante a execução do projeto.

AÇÕES PREVENTIVAS: Ações que visam eliminar potenciais causas de problemas, de forma a evitar sua ocorrência.

CRONOGRAMA DE MARCOS: Cronograma sumarizado que identifica os principais marcos do projeto e indica as datas planejadas para que sejam alcançados.

CRONOGRAMA DO PROJETO: Ferramenta que especifica as datas planejadas para realizar as atividades do projeto.

DIREÇÃO DO PROJETO: Responsável por acompanhar e tomar as principais decisões no âmbito do projeto.

EQUIPE DO PROJETO: Equipe responsável por auxiliar o planejamento e executar o projeto.

ESCOPO DO PROJETO: O trabalho que deve ser realizado para entregar os produtos, serviços e resultados a serem fornecidos pelo projeto.

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO: A EAP organiza e define o escopo total do projeto. Trata-se de uma decomposição hierárquica que subdivide as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil.

SUPERVISOR DO PROJETO: Responsável por monitorar o desempenho do projeto e a qualidade dos produtos entregues. Também fornece recomendações e orientações ao Gerente do Projeto.

GERENTE DE PROJETO: Responsável pelo planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento do projeto. É a pessoa designada para que o projeto atinja seus objetivos.

LIÇÕES APRENDIDAS: Qualquer aprendizagem obtida no processo de realização do projeto. Podem ser identificadas e armazenadas a qualquer momento. Ao final, no encerramento do projeto, devem ser registradas no Termo de Encerramento do Projeto (TEP).

MATRIZ DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES: Utilizada para ilustrar conexões entre as atividades do projeto e as pessoas ou unidades envolvidas nele. O formato matricial permite demonstrar todas as atividades associadas a uma pessoa ou unidade e todas as pessoas ou unidades envolvidas com cada atividade.

MARCOS: Um evento significativo a ser atingido pelo projeto. Exemplos: "pessoas treinadas", "sistema instalado", "aquisições realizadas", etc.

MUDANÇAS: Qualquer solicitação de alteração do projeto que seja aprovada pelo Gerente do Projeto ou a Direção do Projeto.

OBJETIVO DO PROJETO: Algo em cuja direção o trabalho deve ser orientado. Um resultado a ser obtido.

ORÇAMENTO: A estimativa de custos aprovada para o projeto.

PARTES INTERESSADAS: Pessoas ou organizações que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados com a execução do projeto.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Processo gerencial que trata da definição e priorização dos objetivos estratégicos da organização.

PLANEJAMENTO POR ONDAS SUCESSIVAS: Forma de planejamento em que o projeto é planejado em estágios. Primeiro planeja-se todo o projeto de forma superficial. Depois, divide-se o projeto em estágios. Cada estágio é planejado de forma detalhada somente antes de sua execução.

PMBOK®: Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos publicado pelo *Project Management Institute* (PMI). Atualmente encontra-se na 5ª edição.

PROJETO: Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

QUALIDADE: O grau com que as características do projeto e/ou do produto atendem as necessidades e requisitos das partes interessadas.

RISCOS: Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto.

SUPERVISOR DO PROJETO: Conselheiro ou Juiz designado por Comissão para acompanhar Projeto Estratégico.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCAUI, André (Org.). **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OGC, Office of Government Commerce. **Gerenciando projetos de sucesso com PRINCE2™**. Reino Unido: TSO, 2011.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK®)**. 5ª ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2012.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de projetos em 7 passos: uma abordagem prática**. São Paulo: M. Books, 2011.



Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

Presidente: Joaquim Barbosa

Corregedor Nacional de Justiça: Francisco Falcão

Conselheiros: Maria Cristina Irigoyen Peduzzi
Ana Maria Duarte Amarante Brito
Deborah Ciocci
Guilherme Calmon Nogueira da Gama
Saulo José Casali Bahia
Flavio Portinho Sirangelo
Rubens Curado Silveira
Luiza Cristina Fonseca Frischeisen
Gilberto Valente Martins
Gisela Gondin Ramos
Paulo Eduardo Pinheiro Teixeira
Emmanoel Campelo de Souza Pereira
Fabiano Augusto Martins Silveira

Secretário-Geral: Fábio Cesar dos Santos Oliveira

Secretário-Geral Adjunto: Marivaldo Dantas de Araújo

Idealizador: Felipe Cesar Araujo da Silva

Realização: Departamento de Gestão Estratégica – DGE
Ivan Gomes Bonifácio
Rita de Cassia Smaniotto Landim
Hélio Carlos Gomes Silva